

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE MOLDES DE POLIESTIRENO DE ALTA
DENSIDAD UTILIZANDO UN CONTRATO DE FRANQUICIA.
APLICACIÓN A LA FRANQUICIA DEL GRUPO VALERO.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

**VENUS CONCEPCIÓN MAYORGA CARRERA
JUAN ENRIQUE REAL PÉREZ**

DIRECTOR: MAT. ANTONIO TIPAN

Quito, marzo del 2007

DECLARACIÓN

Nosotros, Venus Concepción Mayorga Carrera y Juan Enrique Real Pérez, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido presentado para ningún grado, proyecto o calificación profesional y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este proyecto a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Venus Concepción Mayorga Carrera

Juan Enrique Real Pérez

CERTIFICACION

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la Sra. Venus Concepción Mayorga Carrera y el Sr. Juan Enrique Real Pérez, bajo mi entera supervisión.

Mat. Antonio Tipán
Director del Proyecto

AGRADECIMIENTOS

A Dios..... por habernos dado la fortaleza y la luz para recorrer nuestro camino a lo largo de estos años, para superar las dificultades y no renunciar a nuestros sueños.

A la Escuela Politécnica Nacional por la instrucción y conocimientos impartidos a lo largo de nuestra vida estudiantil.

Al Matemático Antonio Tipán que con sabiduría y entrega dirigió el presente trabajo.

Expresamos nuestra gratitud a todos nuestros profesores que supieron guiarnos con esmero y entrega durante la carrera.

Agradecemos también a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron para el logro de nuestros objetivos.

DEDICATORIA

A mis adorados hijos Nicolás y Patricio.

A mis Padres.

A la sabia “Chispitas”.

A mis sobrinos Estefany y David.

A mi osito argentino por su amor y compañía en tiempo de tesis.

(Venus)

DEDICATORIA

Al Hno. DE- GEE-ECB: Eustaquio T. Valle Saltos (+), quien en vida me guió y fue mi amigo incondicional y que ahora desde el **BIEN** me acompaña y guía como antes.

A mis Padres y Hermanos por su respaldo, apoyo incondicional y sabios consejos en mis momentos de flaqueza.

A mis hijos Elian Isaías y Agustín Karel, por ser mi fuente de inspiración.

A mi esposa María Fernanda quien acompañó mis pasos con paciencia, confianza y amor.

(Juan)

CONTENIDO

DECLARACION.....	ii
CENTIFICACION.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
DEDICATORIA.....	v
CONTENIDO.....	vii
RESUMEN	xi
PRESENTACION.....	xiii
CAPITULO I: INTRODUCCION.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3. FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	2
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	3
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	3
1.5. JUSTIFICACION.....	4
1.6. MARCO DE REFERENCIA.....	4
1.7. HIPOTESIS DEL TRABAJO.....	6
1.8. SECTOR DE LA CONSTRUCCION EN EL ECUADOR.....	6
1.9. LA FRANQUICIA.....	14
1.9.1. ORIGEN Y ANTECEDENTES DE LA FRANQUICIA.....	14
1.9.2. TERMINOLOGIA BASICA.....	15
1.9.3. CONCEPTOS DE FRANQUICIA.....	18
1.9.4. CLASES DE FRANQUICIA.....	21
1.9.5. VENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS.....	25
1.9.6. DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS.....	29
1.9.7. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS ANTES DE OPTAR POR UNA FRANQUICIA.....	30

1.9.8. ASPECTO LEGAL DE LA FRANQUICIA.....	31
1.9.9. CARACTERISTICAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA...	36
1.9.10. PRINCIPALES CLAUSULAS QUE DEBE CONTENER UN CONTRATO DE FRANQUICIA.....	36
1.9.11. RUPTURA DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.....	43
1.9.12. LO QUE NO ES FRANQUICIA.....	44
1.9.13. LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR.....	45
1.10. PRODUCTO.....	51
1.11. MERCADO.....	51
1.12. PREVISIONES.....	52
1.13. SOCIEDAD.....	53
CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO.....	54
2.1. DETERMINACION DE LA MUESTRA.....	55
2.1.1. MUESTREO ESTRATIFICADO.....	56
2.1.2. ELECCION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	57
2.2. PROCESO DE ENCUESTA, TABULACION Y PRESENTACION DE RESULTADOS.....	59
2.2.1. INFORME DE ENCUESTAS REALIZADAS.....	60
2.2.2. CONCLUSION DEL ESTUDIO DE MERCADO PRACTICADO...	68
2.3. SITUACION ACTUAL DEL MERCADO.....	69
2.3.1. AMENAZAS DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.....	69
2.3.2. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	70
2.4. TAMAÑO Y CARACTERISTICAS DEL MERCADO.....	75
2.4.1. ESTRATEGIA DE DESARROLLO.....	75
2.4.1.1. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO.....	76
2.4.1.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS Y PREVISION DE VENTAS...	78
2.4.1.3. PREVISION DE VENTAS.....	79
2.5. ANALISIS FODA.....	79
2.5.1. FORTALEZAS.....	80
2.5.2. OPORTUNIDADES.....	81
2.5.3. DEBILIDADES.....	82
2.5.4. AMENAZAS.....	82
2.6. MEDIDAS DE CONTINGENCIA.....	83

CAPITULO III: ESTUDIO TECNICO.....	84
3.1. MODELO DE NEGOCIO.....	86
3.2. EL PRODUCTO.....	88
3.2.1. SOPORTE.....	88
3.2.2. CARACTERISTICAS.....	89
3.2.3. CARACTERISTICAS DIFERENCIADORAS.....	90
3.2.4. COMPONENTES.....	91
3.2.5. AREA DE PRODUCCION.....	94
CAPITULO IV: ANALISIS Y EVALUACION FINANCIERA.....	98
4.1. DETERMINACION DE LA INVERSION INICIAL.....	98
4.1.1. DECISION DE INVERSION.....	98
4.1.2. CAPITAL DE TRABAJO DE PRODUCCION Y CAPITAL DE TRABAJO DE ADMINISTRACION Y VENTAS.....	101
4.1.3. CONDICION DE LOS ACTIVOS FIJOS.....	103
4.1.4. FINANCIAMIENTO.....	104
4.1.4.1. INGRESOS PROYECTADOS.....	104
4.1.4.2. EGRESOS PROYECTADOS.....	105
4.1.4.3. GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS.....	107
4.2. PUNTO DE EQUILIBRIO (CALCULOS).....	114
4.3. PROYECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	115
4.3.1. ESTADO DE SITUACION INICIAL.....	115
4.3.2. ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS.....	116
4.3.3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	118
4.4. ANALISIS DE SENSIBILIDADES.....	123
CAPITULO V: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	129
5.1. CARACTERISTICAS GENERALES DEL PROCESO DE DESARROLLO..	129
5.1.1. REUNIONES DEFINITIVAS CON EL GRUPO VALERO.....	130
5.1.2. CREACION LEGAL DE LA EMPRESA.....	130
5.1.3. LOCALIZACION.....	130
5.1.4. COMPRA E INSTALACION.....	130
5.1.5. PLANIFICACION DEL TRABAJO DE PRODUCCION.....	131
5.1.6. REVISION Y EJECUCION DEL PLAN DE MARKETING.....	131

5.1.7. DOCUMENTACION Y VALORACION DE LOS PRIMEROS RESULTADOS.....	132
5.2. FORMA JURIDICA DE CONSTITUCION DE LA EMPRESA.....	132
5.3. SOCIOS E INVERSORES.....	134
5.4. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA.....	135
5.5. POLITICA DE PERSONAL.....	136
5.6. ESTRUCTURA LEGAL.....	137
5.6.1. PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA.....	137
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
6.1. CONCLUSIONES.....	143
6.2. RECOMENDACIONES.....	144
BIBLIOGRAFIA.....	146
ANEXOS.....	150

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo realizar el estudio de factibilidad para la creación de una empresa para la producción y comercialización de moldes de poliestireno de alta densidad recubiertos de vinilo portátiles, para ser utilizados en la industria de la construcción, describiendo las actividades inherentes al tipo de negocio escogido y la metodología comercial a ser utilizada.

El Grupo Valero de España es el propietario del producto, quien pretende utilizar el patentado Sistema Reltec, para la fabricación de encofrados, soportes y columnas, a través de la franquicia. El producto ofrece cualidades superiores en cuanto a seguridad, economía, calidad de acabado y variabilidad. Se considera la franquicia como el mecanismo idóneo para la introducción del nuevo producto en el mercado nacional, por cuanto se ha negociado la representación y exclusividad del mismo y sus derivados tanto a nivel nacional como latinoamericano, a excepción de Costa Rica, país en el que ya se tiene la presencia del producto.

La investigación del mercado realizada en empresas del ramo de la construcción en las ciudades de Quito y Guayaquil permitieron establecer una aceptación del producto en un 97%. Igualmente se pudo establecer que la competencia utiliza métodos artesanales de los clásicos encofrados de madera. Es relevante el valor agregado del producto para el mercado nacional, ya que éste ha sido desarrollado en base de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) por parte de la empresa propietaria de la franquicia, ofreciendo un producto alternativo e innovador que permitirá la reducción de costos indirectos de fabricación y costos por factor tiempo en las construcciones, claro está sin afectar la mano de obra nacional.

El análisis económico-financiero, de rentabilidad y riesgo, determina que el proyecto es viable con valor presente positivo de \$13.313,38 y una TIR del 27% que supera ampliamente las expectativas del negocio, con una inversión inicial de USD\$ 110.915,68. Se elaboran proyecciones financieras a diez años, por ser este el tiempo de vida del proyecto.

Finalmente, se establece el marco jurídico que determina las condiciones legales favorables para la constitución de la empresa y su normal funcionamiento.

PRESENTACIÓN

La globalización de la economía exige que los países se inscriban en las nuevas modalidades que plantean el desarrollo y el intercambio comercial. Dentro de este contexto, la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y su aplicación constituye uno de los principales rubros.

La Escuela Politécnica Nacional promueve, a través de sus investigaciones o proyectos de titulación, el desarrollo de alternativas para fomentar la creatividad teórica o aplicada de nuevas tecnologías, sea en el campo puramente técnico o desde el punto de vista de la administración y economía de los proyectos. La ingeniería de empresas cubre un amplio espectro para el manejo de los proyectos y el aprovechamiento de las oportunidades.

El presente proyecto de titulación enfoca una línea específica de mercado con uno de los insumos para la industria de la construcción, que constituyen los moldes de poliestireno, utilizados en diversas y novedosas aplicaciones. Esto se inscribe en los requerimientos de un mercado que busca la aplicación de elementos de mejor calidad, diseño y de menor costo, en el producto final, lo cual redundará en la competitividad del negocio.

Otra línea importante de este proyecto constituye la aplicación de la franquicia como un mecanismo de introducción del nuevo producto en el mercado ecuatoriano que utiliza para la construcción generalmente materiales y tecnologías clásicas de desarrollo nacional. Solo en los últimos años se percibe la introducción al mercado de productos importados que actualmente ya son de amplia aplicación en los países desarrollados.

En este sentido, la franquicia se constituye en el mecanismo más idóneo para la introducción de este o cualquier producto que los países desarrollados han adelantado en la investigación, aplicación y verificación de sus rendimientos.

El temario se plantea con una amplia precisión de la terminología técnica y comercial, sobre el producto, la franquicia y el mercado. Para el cuerpo del proyecto se desarrolla el estudio de mercado, las características del negocio, el análisis y evaluación financiera; y finalmente se propone una estructura organizacional y legal.

En el Capítulo I se analizan los antecedentes para la implementación del plan de negocios propuesto, el planteamiento, formulación y sistematización del problema, se definen los objetivos tanto generales como específicos de la investigación, se realiza una justificación del proyecto, donde se probará científicamente su rentabilidad y el aporte de innovación en la forma de constituir una empresa en el Ecuador con un modelo que contempla un avance tecnológico al servicio de la construcción a través de un sistema de franquicia; además se realiza un estudio del sector de la construcción en el Ecuador y un estudio de la franquicia con diferentes conceptos, clases, ventajas y desventajas tanto para el franquiciante como para el franquiciado, su aspecto legal, características, principales cláusulas que debe contener un contrato de franquicia, un estudio de las franquicias en el Ecuador, previsiones y sociedad.

En el Capítulo II se realiza el estudio de mercado, la determinación de la muestra, el proceso de encuesta, tabulación y presentación de resultados, la conclusión del estudio de mercado, la situación actual del mercado, tamaño y características del mismo, estrategias del producto, análisis FODA y medidas de contingencia.

En el Capítulo III se realiza el estudio técnico, se analiza el modelo de negocio, se describe el producto, sus características diferenciadoras y sus componentes. Se estudia el área de producción, los requerimientos humanos y de materiales y la secuencia de fabricación.

En el Capítulo IV se realiza el análisis y evaluación financiera para determinar la inversión inicial necesaria, la decisión de inversión, el capital de trabajo de producción, de administración y de ventas, la condición de los activos fijos, el financiamiento, los costos directos de producción, administrativos, se calcula el punto de equilibrio, se realiza la proyección de los estados financieros y el análisis de sensibilidades.

En el capítulo V se estudia la estructura organizacional y legal, se analizan las características generales del proceso de desarrollo, la forma jurídica de constitución de la empresa, los socios inversores, el organigrama funcional de la empresa, se determinan las políticas de personal y el procedimiento para la constitución legal de la compañía.

En el Capítulo VI se escriben las conclusiones y recomendaciones del presente proyecto.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de negocio se relaciona con el sector de la construcción, más precisamente con la fabricación y distribución de moldes para encofrado, los mismos que son desechables y de altísima calidad de acabado, basados en la investigación realizada por el Grupo Valero, que proporcionará el conocimiento y la tecnología para convertirnos en una unidad de “producción y distribución” a través de un contrato de franquicia para Ecuador y Latinoamérica.

Como una breve síntesis del análisis del entorno podríamos anotar que el proveedor es el Grupo Valero; nuestros potenciales clientes son empresas constructoras y empresas subcontratistas de estructuras; nuestra competencia la conforman empresas dedicadas a construir y/o alquilar estructuras metálicas de encofrados y las prácticas artesanales de moldes en madera; como productos sustitutos podemos nombrar a los encofrados metálicos y de madera, los mismos que esperamos reemplazar, ambos sin barreras de restricción vía precio, por lo que consideramos que la idea de negocio tiene gran futuro.

A continuación se realiza una exposición general del proyecto a través de un breve resumen de los componentes esenciales del proyecto:

1.1. ANTECEDENTES.

La idea nace como resultado de una búsqueda de proyectos para implantarlos en el Ecuador, especialmente en el sector de la construcción, por lo que se ha explorado en distintas ferias de la construcción realizadas en el país y en el extranjero, específicamente en la comunidad de Valencia, España, en la que se realizó el primer contacto con la compañía “Grupo Valero”, empresa que

promocionaba el resultado de su departamento de Investigación y Desarrollo, un producto de ayuda a la construcción de diseño, con mayor rapidez en la construcción de tipo tradicional para la fabricación de pilares.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el Ecuador las tendencias constructivas, respecto a formas y modelos, han sufrido vagas mejoras, ya que hasta la actualidad se conservan tendencias constructivas cuadradas o semi cuadradas, incluso en proyectos modernos, tanto para vivienda como edificios de oficinas o de apartamentos. Cuando en las edificaciones (que son muy pocas) existen tendencias circulares o semi circulares en su construcción, el costo para realizarlo es exageradamente alto, debido a que la forma de levantar pilares o columnas es totalmente manual; el costo de mano de obra para realizar columnas circulares o cornisas de diseños circulares es elevado; y con un adicional, el desperdicio de mano de obra y material, ya que en la mayoría de los casos al realizar el desencoframiento la columna no esta totalmente lisa y se comienza a desportillar a causa del áspero contacto del molde de madera o de metal, lo cual tiene que ser corregido con posterioridad.

La tendencia constructiva, especialmente de pilares o columnas, en las edificaciones no se ha desarrollado en lo mas mínimo, convirtiéndose en un lujo al que pocas personas pueden acceder, aún cuando por normativas internacionales de construcción los pilares o columnas deben guardar una forma cilíndrica por cuestiones de resistencia de soporte de estructuras.

1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Es importante para la economía del país y para el sector de la construcción, en particular, la conformación de compañías que adopten tecnologías constructivas alternativas vigentes en países desarrollados a través de la aplicación de franquicia?

¿Los resultados que se obtengan del estudio determinarán cuales son las necesidades del mercado a nivel nacional considerando los costos de producción y comercialización?.

¿La planificación estratégica contribuirá al mejoramiento de empresas dedicadas a proveer de nuevas tecnologías en el sector de la construcción?.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL.

Determinar la factibilidad de la creación de una empresa para la producción y comercialización de moldes de poliestireno de alta densidad recubiertos de vinilo portátiles para encofrados de columnas circulares, cuadradas y demás formas, a través de un contrato de franquicia.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 1) Analizar el sector de la construcción, a fin de observar cuál ha sido su evolución y las tendencias en la última década.
- 2) Analizar el sistema de franquicias en el Ecuador, para identificar los tipos de franquicias que están vigentes en el país.
- 3) Estudiar el mercado nacional a fin de ubicar sucursales de la empresa en áreas estratégicas para la introducción de esta nueva tecnología en el sector de la construcción nacional.
- 4) Realizar el estudio de costos para la fabricación de moldes de poliestireno expandido (EPS) de bajo peso, alta calidad de acabado, rapidez de instalación y posterior desinstalación.

- 5) Realizar la planificación estratégica a fin de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del presente proyecto, así como establecer su misión, visión y posibles estrategias a emplearse en las distintas áreas.
- 6) Realizar el análisis financiero, a fin de establecer la inversión y la rentabilidad de este proyecto.

1.5. JUSTIFICACIÓN.

Mediante este proyecto de negocios se busca probar científicamente la rentabilidad que se tendría al presentar este modelo de negocios (franquicia) como una alternativa para que el empresario ecuatoriano pueda iniciar su empresa con nuevas formas de penetración de mercados.

El presente modelo de negocios estudia la aplicación de una franquicia europea (española), como un aporte en el estudio de este tipo de contrato.

Con este proyecto de factibilidad se innovará la forma de constituir una empresa en el Ecuador, ya que este modelo contempla la utilización de un avance tecnológico al servicio de la construcción a través de un sistema de franquicia totalmente flexible y conveniente tanto para el franquiciante como para el franquiciador, esta combinación del nuevo componente tecnológico y el modelo de franquicia cambiarán las tendencias en el área de la construcción, sin que este cambio signifique un recargo en los costes finales de construcción, sino por el contrario estos se disminuirían.

1.6. MARCO DE REFERENCIA.

Este proyecto de negocios formulará y evaluará la rentabilidad del proyecto de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de moldes de poliestireno de alta densidad utilizando un contrato de franquicia.

En este estudio se determinará la rentabilidad de la empresa mediante la franquicia, ofreciendo un valor agregado que consiste en el nuevo sistema propuesto para el área de la construcción.

Para la evaluación del proyecto de negocios se realizará un estudio de factibilidad que incluye el establecimiento de la franquicia utilizando las nuevas estrategias y/o conceptos de negocios que han tenido éxito en este campo. En este nuevo modelo de contrato se tendrá en cuenta el conocimiento previo, pues forma parte de una estructura teórica ya existente.

Estudio de mercado: Para determinar el tamaño del mercado potencial se aplicarán las técnicas tradicionales para el levantamiento de encuestas debidamente estructuradas que luego serán procesadas con métodos estadísticos.

Estudio económico-financiero: Considerará la aplicación de los ratios que permitan determinar la rentabilidad del proyecto de factibilidad como son el TIR y el VAN. Esta información abarcará todo lo que un inversionista requiere para determinar si el proyecto es o no rentable.

Plan estratégico: Se establecerá la misión, la visión de la empresa, su estructura organizacional, el FODA, así como las estrategias y objetivos, las políticas a utilizarse.

En base a esta información se determinará si se justifica una inversión en este tipo de proyectos.

1.7. HIPÓTESIS DE TRABAJO.

Es factible crear esta empresa dedicada a la fabricación y comercialización de moldes de poliestireno de alta densidad, bajo la modalidad de franquicia propuesto.

Si se realiza un efectivo estudio de factibilidad, entonces se obtendrá los elementos de juicio necesarios que determinarán la viabilidad o no de la creación de la empresa. Así, el estudio de mercado nos proveerá de la información necesaria para determinar el tamaño y características del mercado, un análisis de la competencia nos permitirá diseñar estrategias de desarrollo adecuadas del producto, de precios y previsión de ventas, de promoción y publicidad; el estudio del aspecto económico financiero, determinará la inversión inicial para la puesta en funcionamiento del negocio, las necesidades de financiación. Con la proyección a tres años de las cuentas de pérdidas y ganancias y los balances, se determinará el umbral de rentabilidad de la empresa. Las leyes vigentes en el país nos permitirán adoptar la forma jurídica conveniente en la constitución de la empresa.

1.8. SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ECUADOR.

Numerosos cambios se han generado en los últimos años para el sector de la construcción, desde aquellos originados en los efectos de la situación económica interna del país, los propios de la apertura económica y globalización, los cambios en los hábitos, conductas, necesidades y requerimientos del comprador de vivienda, hasta la nueva competencia a la que se enfrentan quienes participan del sector de la construcción. Para quienes intentan penetrar a este mercado en

crecimiento con nuevas y amplias oportunidades, esto conlleva necesariamente a cambios de actitud, adopción de nuevos enfoques y afrontar nuevos retos.

Los compradores mandan en el mercado inmobiliario local. Para los expertos en finanzas es hora de comprar casa o apartamento, los proyectos se valorizan, hay más ofertas, al tiempo que crece la competencia entre constructoras e inmobiliarias y el consumidor gana poder.

Los consumidores arrebataron el poder a los constructores en el mercado inmobiliario ecuatoriano, donde la oferta de vivienda y la competencia crecen sin parar desde hace tres años.

Antes de la dolarización había relativamente pocos constructores y mucha demanda, los servicios eran de mala calidad y la oferta de vivienda muy limitada, de acuerdo con un estudio hecho por la consultora Gridcon.

El mercado es favorable, ahora “los potenciales compradores de vivienda tienen más poder frente a los vendedores porque hay más oferta y el cliente se ha vuelto sofisticado”, afirma Raúl Samper, responsable por el estudio de Gridcon.¹

Adicionalmente, los constructores locales tienen la competencia directa de empresas colombianas y peruanas, lo que reduce los precios finales. Y es que el crecimiento de 14,7%, registrado por el sector inmobiliario en 2002, fue un imán para los empresarios extranjeros. Los productos están en aumento gracias a la competencia: en Quito había 208 proyectos de vivienda en oferta en 1997, para septiembre de 2003 había 430, más del doble.

“Ahora la gente tiene más información y compra más”. Los hábitos de consumo también están cambiando, si en 1995 el 93% de los que buscaban vivienda prefería comprar apartamentos, en 2003 el 77% de los clientes busca una casa y el 85% de ellos está dispuesto a pagar hasta \$45 mil. La capacidad de compra también ha crecido.

Los hábitos de consumo han cambiado también en los últimos años, ahora la gente compra viviendas en el renovado centro histórico de la ciudad o experimenta en el sur. El norte ya no es el rey absoluto.

¹ Ing. Raúl Samper, Gridcon Consultores. Revista Gestión Vol. XIV , Oct. 2006.

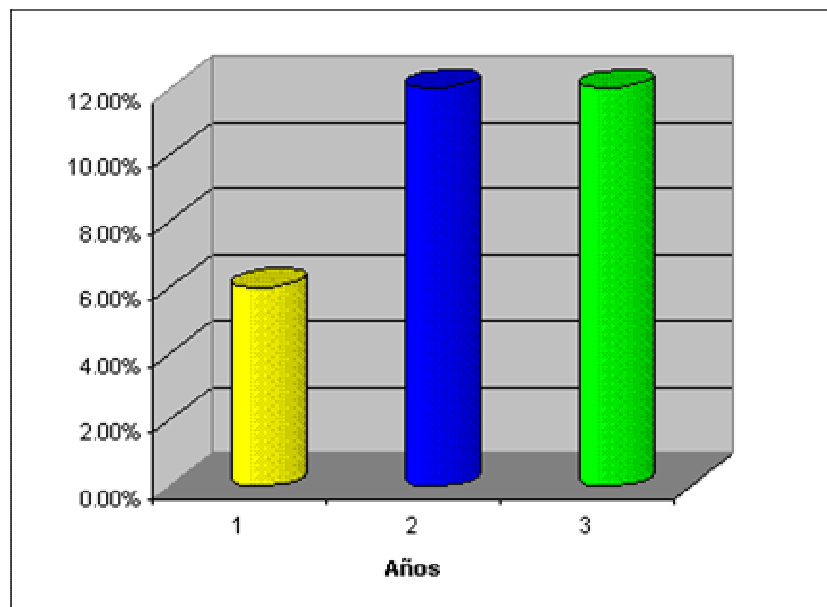
De acuerdo con el estudio de Gridcon, de cada 100 viviendas vendidas en Quito, 37 están en el norte; 20,7 quedan en el valle de Calderón; 22 en el sur; 7,5 en Pomasqui; 6,8 en los Chillos; 2,8 en el centro y 2,6 están en Cumbayá.

La demanda potencial calificada de vivienda total (D.P.C.T.) en la ciudad de Quito representa 24.154 hogares para el espectro de tiempo de 3 años, cifra que incluye a los interesados en adquirir vivienda al contado (7.208) y a crédito (16.946).

Parte de lo que ha sostenido el crecimiento del sector inmobiliario en la ciudad de Quito ha sido el “renacimiento” del interés de compra de propiedades como inversión, para quienes tienen intención de compra en periodos de tres (3) años.

Gráfico No. 1.1: DESTINO DE LA PRÓXIMA VIVIENDA. 2000 – 2005

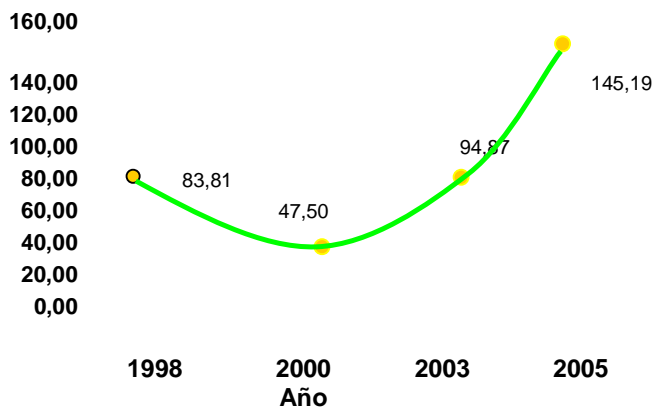
QUITO	DESTINO	2000 (1)	2003 (2)	2005 (3)
	Inversión	4,60%	10,50%	10,20%



FUENTE: DEMANDA GRIDCON CONSULTORES

El fenómeno de crecimiento en los arriendos que ha sido continuo en los últimos años, el hecho que los inversionistas consideren la inversión en bienes raíces como una alternativa segura frente a la crisis de confianza que generó el sector financiero y a la rentabilidad de estas inversiones de doble rendimiento: renta mensual + plusvalía, ha producido un buen volumen de potenciales compradores para el sector de la construcción.

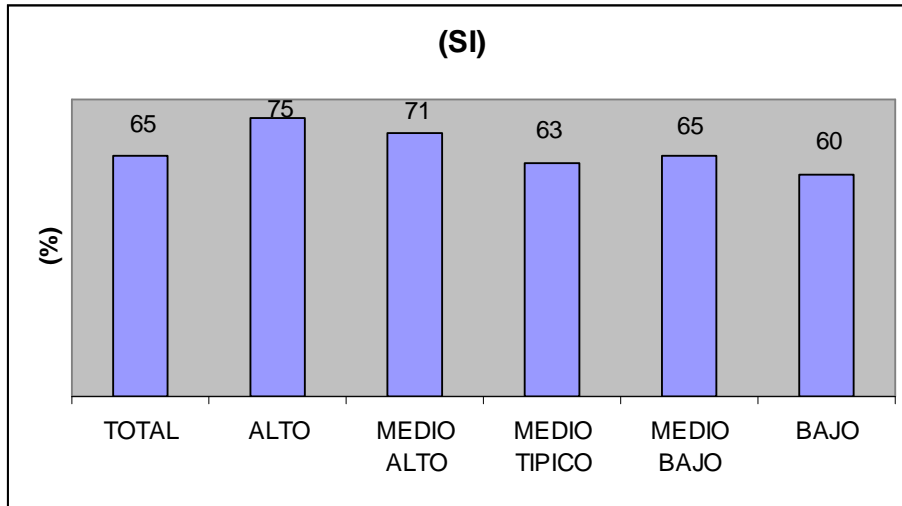
Gráfico No. 1.2: VALOR PROMEDIO DE ARRIENDO. 1998 – 2005



FUENTE: GRIDCON CONSULTORES

El 65% de los interesados en adquirir vivienda en los próximos 3 años consideran que la época actual es adecuada para comprar vivienda con la apreciación de todos los niveles socio económicos (NSE) por encima del 50% de percepción.

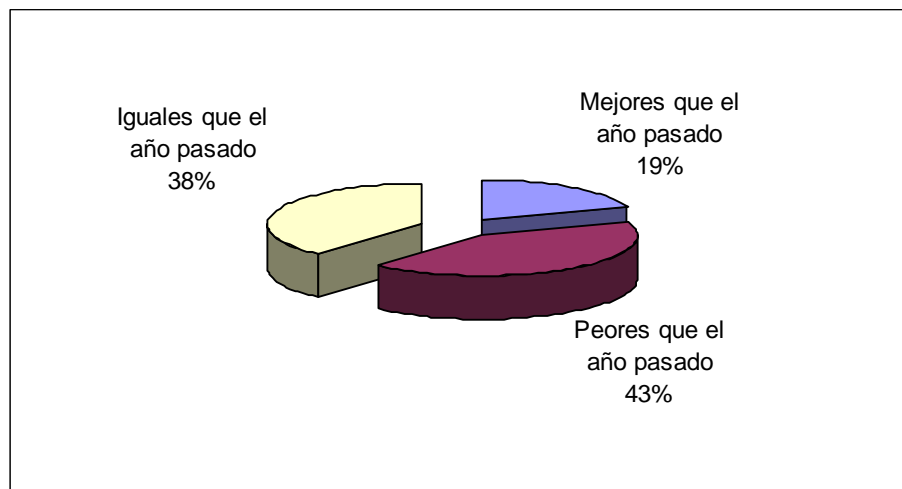
Gráfico No. 1.3: EPOCA ACTUAL ADECUADA PARA COMPRAR VIVIENDA



FUENTE: GRIDCON CONSULTORES

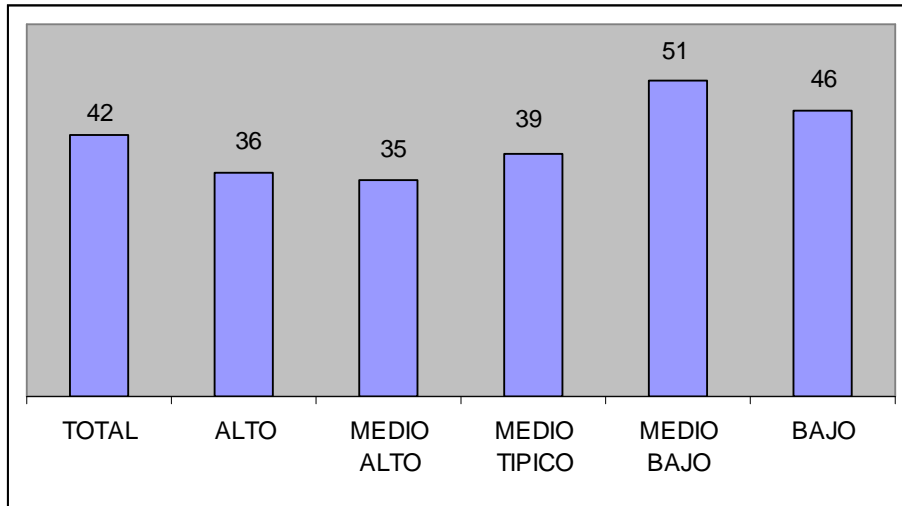
Asimismo, el mercado considera en un 19% que las condiciones actuales son mejores que las del año anterior para la compra de vivienda y en un 38% que se mantienen iguales. Los NSE más bajos son más escépticos en cuanto a que las condiciones actuales sean mejores que las anteriores para la compra de vivienda.

Grafico No. 1.4: **CONDICIONES PARA COMPRAR VIVIENDA RESPECTO DEL AÑO PASADO**



FUENTE: GRIDCON CONSULTORES

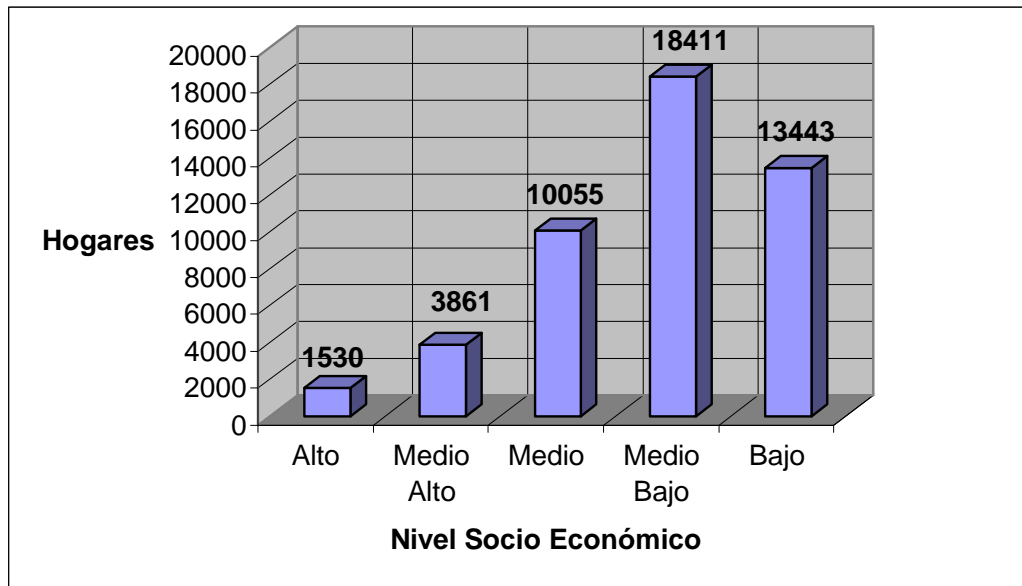
Gráfico No. 1.5: **CONDICIONES PARA COMPRAR VIVIENDA RESPECTO DEL AÑO PASADO (PEORES)**



FUENTE: GRIDCON CONSULTORES

La demanda potencial calificada total en la ciudad de Guayaquil de 47.300 hogares se visualiza para cada NSE en la gráfica siguiente, donde se observa el alto volumen que representa el NSE Medio Bajo. El 67,3% de la demanda se concentra en los 2 NSE más bajos.

Grafico No. 1.6: DEMANDA POTENCIAL CUALIFICADA TOTAL HOGARES



FUENTE: GRIDCON CONSULTORES

Raúl Samper, de Gridcon Consultores, dice que \$600 millones vienen anualmente de España bajo la forma de remesas y de este dinero un alto porcentaje puede ser encaminado al mercado inmobiliario ecuatoriano.

"Hicimos un estudio que nos mostró que el 50% de los emigrantes se van del país para juntar dinero y poder comprar su casa en Ecuador", afirma Samper. La idea de Gridcon Consultores es extender la circulación del catálogo a otras ciudades españolas.

Los emigrantes y sus familiares perciben que comprar vivienda en Ecuador es un buen negocio, la valorización de casas y departamentos se ha incrementado del 6,9% anual en 1998 a un promedio de 10,2 % al año en los primeros nueve meses de 2003.

Tabla No. 1.1: **INDICE GENERAL DE LA CONSTRUCCION**

MAYO 2006

BASE ABRIL 12 2000=100

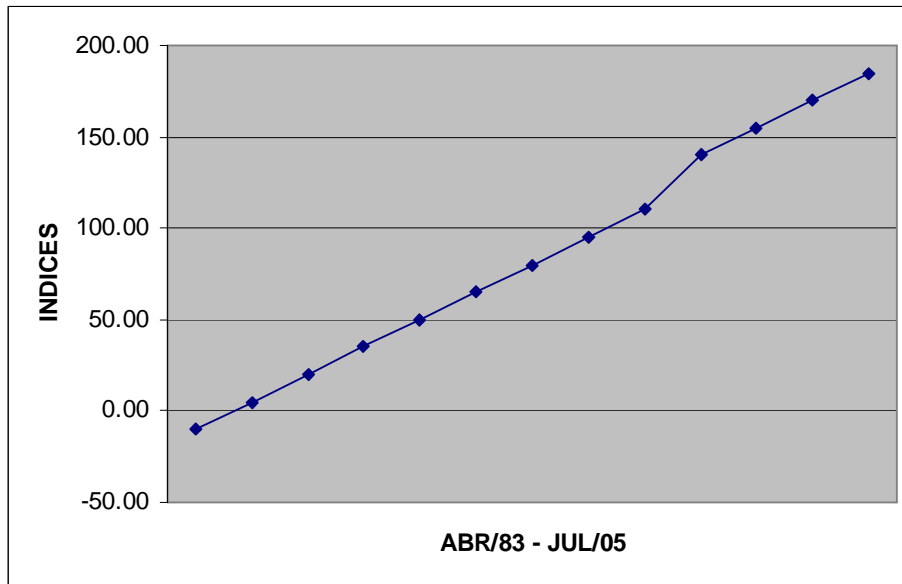
AÑOS	ENE.	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1983				0,22	0,22	0,22	0,23	0,24	0,24	0,25	0,25	0,26
1984	0,27	0,28	0,30	0,30	0,31	0,32	0,33	0,34	0,36	0,38	0,38	0,38
1985	0,39	0,40	0,41	0,42	0,42	0,43	0,43	0,43	0,44	0,44	0,44	0,44
1986	0,47	0,50	0,51	0,54	0,54	0,55	0,55	0,59	0,63	0,64	0,65	0,65
1987	0,66	0,66	0,67	0,69	0,71	0,74	0,77	0,79	0,80	0,86	0,96	0,97
1988	1,01	1,14	1,20	1,19	1,21	1,23	1,32	1,46	1,74	1,87	1,92	1,97
1989	2,08	2,12	2,16	2,18	2,26	2,34	2,39	2,53	2,58	2,65	2,73	2,80
1990	2,92	2,96	3,10	3,22	3,27	3,32	3,48	3,61	3,70	3,77	3,88	3,98
1991	4,05	4,23	4,35	4,41	4,52	4,61	4,70	4,83	4,95	5,05	5,10	5,32
1992	5,51	5,60	5,68	5,79	5,90	6,09	6,22	6,43	7,26	8,54	8,59	8,66
1993	8,69	8,69	8,67	8,70	8,78	8,89	8,99	9,08	9,08	9,07	9,17	9,22
1994	9,38	9,54	9,60	9,71	9,89	10,01	10,16	10,33	10,47	10,59	10,84	11,22
1995	11,43	11,69	11,83	11,98	12,08	12,23	12,46	12,66	12,79	12,95	13,19	13,45
1996	13,75	14,01	14,11	14,28	14,45	14,62	14,87	15,16	15,59	15,84	15,97	16,20
1997	16,57	17,11	17,30	17,71	17,97	18,13	18,52	18,81	19,01	19,29	19,46	19,88
1998	20,37	20,88	21,17	22,18	23,09	23,70	24,23	24,74	25,23	27,90	29,14	29,21
1999	29,61	30,70	37,87	45,60	42,76	41,91	46,17	47,65	47,73	52,66	61,09	66,58

2001	123,37	124,27	122,17	123,60	124,17	125,97	124,64	124,80	124,50	123,04	122,89	123,27
2002	125,64	126,46	126,71	127,07	127,18	127,38	127,43	127,71	128,65	129,12	128,30	129,21
2003	132,14	135,67	136,71	136,29	136,43	136,28	136,60	136,95	137,00	137,16	137,28	138,00
2004	141,53	144,85	149,13	152,82	157,37	158,80	158,89	159,83	160,29	162,58	162,73	162,21
2005	163,07	163,93	166,19	167,95	167,24	167,26	167,85	168,73	171,34	173,35	169,16	169,49
2006	171,82	172,52	174,20	177,51	182,30							

Cambio de base, según Ley de Transformación Económica del Ecuador , Disposición General Séptima, publicado en el Registro Oficial No 34 Suplemento, de 13 de Marzo del 2000

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Gráfico No. 1.7: CONSTRUCCION



Fuente: Cámara de la Construcción.

Como se puede apreciar, el sector de la construcción tiene una especial trascendencia social, debido a que constituye el fundamento físico sobre el cual se conforma y desarrolla el grupo humano. Este carácter social de la construcción

(vivienda) es tan marcado, que en muchas ocasiones prevalece y obstruye la visión del contenido económico que es condición necesaria para acceder a ella. La producción de soluciones habitacionales, es una actividad económica y como tal, la vivienda es un bien económico con un valor de mercado. Su generación implica creación de riqueza y contribuye al crecimiento del producto interno bruto del país.

1.9. LA FRANQUICIA.

1.9.1. ORIGEN Y ANTECEDENTES DE LA FRANQUICIA.

"La palabra "franquicia" tiene origen francés, significa libertad o derecho concedido. Originalmente la palabra se utilizó en las épocas medievales y el derecho tenía que ver con la explotación de las tierras ríos, bosques o algún otro dominio del rey...". Pero, en realidad, la palabra 'franquicia' tiene una antigua acepción, pues remite a un término que era utilizado ya en la Edad Media, y hacía referencia a las autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban en favor de algún súbdito en relación a determinadas actividades comerciales, o también de pesca y explotación de recursos forestales.

No obstante, ya bien entrado el siglo XIX, en los Estados Unidos se empieza a gestar el sistema en su forma actual. En efecto, las necesidades de expansión de la industria del Norte, triunfante tras la guerra civil, lleva a los empresarios a buscar la colaboración de los comerciantes del Sur y del Oeste. Reaparece pues el término franquicia y esta vez ya contiene la esencia que lo caracterizará hasta

nuestros días; es decir, la colaboración entre empresarios independientes para la obtención de un fin común.

Pero si debemos fechar el año 1929 como el inicio de la franquicia, con la modalidad de sistema de distribución comercial, es General Motors que recurre a un contrato que favorece la asociación entre la central y sus distribuidores, favoreciendo mucho la colaboración entre ambas partes, pero manteniendo en niveles razonables la independencia de ambas.

Así fue como la reacción ante las leyes antimonopolio, dictadas luego del gran crack de la Bolsa y para evitar la integración vertical de distribuidores y productores, facilitó el desarrollo efectivo del sistema de franquicias, de cuya vitalidad y éxito da fe su actual expansión a prácticamente todos los sectores de la economía.

De la buena salud que goza el negocio de las franquicias a escala internacional dan cuenta cifras como que, en el año 2000, el negocio a escala global (franquiciadores y franquiciados) habría movido alrededor de 1 trillón de dólares; y aun más, se considera que actualmente el 40% del total de ventas al por menor proviene del negocio de franquicias a escala mundial.

Ante la globalización de la economía, se hace necesario para todas las compañías buscar nuevas formas de penetración de mercados; por tal motivo es de vital importancia elegir un modo de ingreso que vaya de acuerdo con las estrategias de la compañía.

La Franquicia es la alternativa para que un empresario pueda expandir su negocio exitoso, sin necesidad de invertir en la apertura de más sucursales. Es igualmente la alternativa para competir con eficiencia y en muchos casos que sus productos lleguen a todos los rincones del País y del extranjero.

El empresario, al franquiciar su negocio recibe sus ganancias a través del derecho inicial de franquicia, la distribución o venta de productos, las regalías por las ventas del franquiciado y por la prestación de servicios adicionales.

Con esta premisa, vamos a analizar todo lo referente a Franquicias.

1.9.2. TERMINOLOGÍA BÁSICA.

- Franquiciante o franquiciador.- Es el empresario y/o la empresa que cede los derechos, directa o indirectamente a otros para explotar y comercializar productos y servicios, durante un período de tiempo determinado, recibe contraprestación financiera por ello y adquiere una serie de obligaciones con el franquiciado en cuanto apoyo y asistencia para el desarrollo del negocio. Los derechos otorgados van desde el uso de un emblema o marca comercial hasta la transferencia de tecnología y conocimientos específicos, parcial o continuamente a través del tiempo.
- El franquiciado.- Es la persona o empresario independiente que adquiere los derechos cedidos por el franquiciante y contrae ciertas obligaciones con este para la explotación de un negocio propio a través de una o más unidades franquiciadas.
- Acuerdo de Franquicia.- Un contrato escrito detallando las mutuas responsabilidades de franquiciantes y franquiciatario. Es usualmente por varios años y cuando el contrato termina puede ser renovado.
- Tarifa de Franquicia.- Un pago para poder iniciar el negocio, por el derecho de uso del nombre, logo y sistema de negocios. Frecuentemente, también es en consideración del entrenamiento inicial, manuales y otras ayudas dadas por el franquiciante antes de que abra el negocio. También llamado "derecho de entrada" o Franchise Fee.
- Un derecho de franquicia.- Es un pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quién les 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.

- Regalía.- Es un pago continuo al franquiciante que es pagado periódicamente a través de la duración del acuerdo. En teoría el pago es por compensación por los servicios continuos dados por el franquiciante y como un repago del verdadero valor de mercado de la franquicia. Es un pago anual, entre 1% y 20% de las ventas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.
- Fondo de propaganda.- Otro pago periódico continuo a favor del franquiciante, que puede ser un valor estipulado, o un porcentaje de las ventas.
- Un derecho de publicidad.- Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa.
- Franquicia como contrato.- Se entiende la franquicia como el perfeccionamiento de una negociación o cesión de derechos y obligaciones referentes a la operación y funcionamiento de unidades comerciales o puntos de venta sobre un territorio específico y bajo unas condiciones especiales.
- Franquicia como unidad prestadora de servicios o punto de venta.- Conjunto de elementos físicos visibles, en otras palabras del establecimiento y su forma de funcionamiento.
- Franquicia como sistema de organización empresarial.- Comprende todos los elementos integrantes, tales como franquiciante, franquiciado, Know How, marcas, proveedores, contratos y demás partes en esta forma de

hacer negocios, de sus métodos de administración, distribución, publicidad y patrones de operación.

- El Know How y la asistencia técnica.- Es la transmisión del modelo de gestión que se ha desarrollado durante la evolución del sistema de franquicias o de la operación de unidades propias. Es la forma de hacer las cosas, es cómo ha funcionado el negocio en otras unidades, incluye los procesos necesarios para la operación del establecimiento. Se transmite por medio de manuales, asesoría y el entrenamiento permanente que existe en algunas clases de franquicias.
- Contraprestaciones financieras.- Son los pagos que el franquiciado realiza en retribución al uso de los derechos cedidos por el franquiciante.
- Derechos de entrada o "Franchise fee".- Pago por el uso continuado de rótulos, marcas, patentes y conocimiento, denominado regalías o "royalties".
- Las marcas.- Son los nombres, signos o imágenes comerciales que usan los productores o distribuidores para diferenciar sus productos o servicios de los demás y por los cuales son distinguidos. Estos pertenecen a quienes han registrado debidamente ante los organismos competentes (OPI), como pertenencia pueden ser vendidos, arrendados o cedidos a terceros, en el caso de la franquicia a los franquiciados.

1.9.3. CONCEPTOS DE FRANQUICIA.

"Se entiende como un acuerdo de franquicia, aquel en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de marcas o nombres comerciales al adquirente, también transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica, es decir, se trata de un contrato que tiene por objeto la transferencia por parte de una persona llamada franquiciador, de bienes, servicios, propiedad

intelectual e industrial y conocimientos a otra denominada franquiciatario, con el fin de que éste último los explote comercialmente bajo su riesgo empresarial, de acuerdo con las directrices e instrucciones que al efecto le son provistas por el primero”²

"Un método de colaboración entre un empresario franquiciador y otros empresarios, que se denominan franquiciantes, los cuales son independientes del primero, tanto en el plano económico como el jurídico".³

² Enrique González-Rodrigo González. La Experiencia de las Franquicias, Primera edición. México: Mc Graw Hill, 1994.

³ Modesto Bescós Torres. La franquicia internacional. La opción empresarial de los noventa. Ed. Banco Exterior. Servicio de Estudios Económicos. 1989.

"Un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores. Conciernen a dos tipos de personas: franquiciante, quien desarrolla el sistema y presta su nombre o marca registrada y el franquiciatario que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciante".⁴

"La Franquicia es un método de desarrollo de emprendedores y un método de desarrollo de empresarios".⁵

(Art. 142.) Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta designe.⁶

Se definen las franquicias, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña

compañía a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.⁷

Lo dicho anteriormente, nos permite resumir de forma simple, que un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; conociéndose como licencia de producto.

En la forma más compleja, el formato de licencia de negocio es una relación más amplia y continua que existe entre dos partes, donde a menudo comprende un rango completo de servicios, incluyendo selección de sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y también financiador.

⁴ Steven Raab-Gregory Matusky. Franquicias. Cómo multiplicar su Negocio. Ed. Limusa 2000.

⁵ Osvaldo Marzorati. **Franchising**. Ed. ASTREA 2003.

⁶ México: Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial.

⁷ Meyer, H. y Kohns, S., Marketing y ventas al por y menor 1998.

El espectacular crecimiento de los concesionarios representa el rápido incremento de dos tendencias: La prisa de los individuos por llegar a ser sus propios jefes y la necesidad de las compañías de encontrar formas más eficientes y baratas de expandirse.

Se establece que el tiempo durante el cual es válido un acuerdo de licencias se llama seguido del contrato y puede ir desde tres años hasta la perpetuidad; donde la mayoría de los acuerdos son por veinte años. Después de que el periodo haya terminado, el franquiciador a menudo tiene el derecho de recomprar o revender la unidad.⁸

Se sostiene que las franquicias es un privilegio otorgado por un organismo gubernamental a un individuo, a una sociedad colectiva o a una sociedad anónima, para usar una sociedad pública, una calle o una carretera, o el espacio por encima o por debajo de la calle o carretera. La franquicia puede ser por un término fijo de años, por un período indeterminado o a perpetuidad.⁹

Se establece como concepto de franquicia o concesionamiento, como un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, 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.¹⁰

En términos técnicos, la franquicia o franchising, es un modo de distribución o comercialización de un determinado producto o servicio, en el que intervienen el franquiciante (poseedor de la marca) y el franquiciado (interesado en comprarla). Claramente se ve que se está hablando de una relación contractual entre dos partes, las cuales con su "sociedad" sacan provecho comercial. La mayoría de los empresarios que han considerado la opción de las franquicias, es porque han visto en ellas la estrategia perfecta para ampliar o expandir rápidamente su empresa.

⁸ Meyer, H. y Kohns, S. Marketing: ventas al por menor, 1992.

⁹ Kennedy. Factoring y Franchising, 1995.

¹⁰ Phillips Kothler, Dirección de la Mercadotecnia, 1992.

Muchas de las franquicias de mayor expansión, son las que pertenecen a empresas de servicios, asistencia médica, educación, telecomunicaciones y por último las de comida, siendo en este sector donde es más perceptible para nuestras economías.

1.9.4. CLASES DE FRANQUICIAS

FORMATO DE NEGOCIOS: Servicio o producto que se distribuye como un nombre o sistema de negocios, en estas, lo que importa es como se maneja el negocio. Ejemplo de estas son las franquicias de comidas rápidas.

DE MARCAS DE PRODUCTOS Y NOMBRE COMERCIAL: Permite a otros fabricar y/o vender sus productos bajo ciertos derechos de marcas, en esta, lo que importa es lo que se vende. Por ejemplo el sector automotriz.

FRANQUICIA INDIVIDUAL: es concedida por el propietario de una franquicia master o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada.

FRANQUICIA MÚLTIPLE: a través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica definida, a un solo franquiciado, el cual está obligado a operarlos todos sin ceder los derechos adquiridos a un tercero.

FRANQUICIA MASTER: a través de esta, el franquiciador cede los derechos de uso de su marca y Know How a un franquiciado para que este los explote en una región geográfica amplia a través de productos propios o entregando subfranquicias múltiples o individuales.

FRANQUICIA INDUSTRIAL: En esta franquicia, el franquiciado establece y opera una empresa industrial, bajo los conceptos tecnológicos, asesoría, marca y entrenamientos que le cede el franquiciante.

FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN: El franquiciante cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le concede más libertad al franquiciado, pero a la vez menos aporte operacional.

FRANQUICIA DE PRODUCTOS Y MARCA O FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN NO EXCLUSIVA: El franquiciante otorga al franquiciado la autorización para el uso de su marca, junto con la venta de ciertos productos y/o la prestación de ciertos servicios, que generalmente son abastecidos por el mismo franquiciante a través de su licencia. El franquiciante no otorga exclusividad territorial o del producto. La calidad y la cantidad de apoyo prestada por el franquiciante son mínimas, a pesar de existir algunos requisitos.

FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA: La diferencia con la anterior es que la red de almacenes que funcionan con la marca del franquiciante en la

fachada se constituye en el canal exclusivo para la distribución de sus productos o servicios.

FRANQUICIA DE CONVERSIÓN: Consiste en la asociación de un grupo de empresas, agencias, almacenes ya existentes bajo un formato único. El objetivo principal consiste en unir sus esfuerzos de mercadeo, mostrando una fachada única, promoviendo las ventas por medio de programas masivos de publicidad y sistematizando la calidad del servicio ofrecido al consumidor.

Los primeros asociados, a su vez pueden recibir futuros franquiciados o ceder estos derechos a dueños de negocios similares existentes, dispuestos a cambiar su nombre y sus métodos por los de la franquicia.

FRANQUICIA DE MARCA O DE PRIMERA GENERACIÓN: Corresponde básicamente a las licencias de marca. El franquiciante solamente otorga los derechos de uso de una marca, diseño y/o dibujo industrial al franquiciado por una contraprestación financiera establecida y por una sola vez, si es un diseño o moda temporal, o contraprestaciones en el tiempo o regalías, si es un diseño o marca permanente.

FRANQUICIA DE NEGOCIO O DE SEGUNDA GENERACIÓN: Además de la cesión de la marca se otorga la forma de operación del negocio, "la receta", pero esta asesoría no se extiende en el tiempo, ni en la profundidad de los conocimientos transferidos.

FRANQUICIA DE FORMATO DE TERCERA GENERACIÓN: El franquiciado recibe un sistema completo para operar el negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciante en la búsqueda del local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo. Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia.

El franquiciante concede al franquiciado la exclusividad del territorio, y este último comercializa o distribuye los productos o servicios exclusivamente.

El franquiciado recibe: manuales de procedimiento, apoyo publicitario, asistencia en la compra de equipos y fuentes adecuadas de materias primas o productos.

De esta manera tenemos:

El franquiciante:

1. Cede el uso de la marca al franquiciado.
2. Le da una asesoría completa a manera de entrenamiento, a través del cual se transmite el know-how.
3. Así mismo, entrega los manuales de operación.
4. Brinda asistencia permanente.

El Franquiciado:

1. Se compromete a mantener un estándar de calidad y operación del negocio.
2. Se somete al entrenamiento.
3. Da un buen uso al nombre.
4. Realiza el abono de derecho inicial y regalías, si es el caso.

Esta estrategia es bastante interesante, no solo por su complejidad de montaje, sino porque es una oportunidad de negocios en dos vías. Es decir, que puede ser desarrollado como un negocio de creación de empresa franquiciante tanto como de oportunidad de negocio para un empresario franquiciado.

El primer enfoque, es una respuesta a la situación económica global. Las grandes corporaciones transnacionales pueden en algún momento adueñarse

del mercado, dadas sus ventajas presupuestarias y de gestión. En una situación apremiante de expansión, es viable considerar la opción de permitirle a otra persona explotar nuestra marca, si a cambio se fortalece la presencia de esta a nivel nacional e internacional. Lo anterior quiere decir que es perfectamente posible franquiciar nuestras empresas para conquistar nuevos mercados.

En el segundo enfoque, hablamos de pequeños empresarios que no obstante, tienen la capacidad para sacar adelante el negocio. Ellos buscan una opción relativamente segura de invertir su dinero y energía para desarrollar sus economías individuales. Es así que son bastante receptivos a invertir en ideas y en modelos de negocio probados.

1.9.5. VENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS.

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

1.9.5.1. Ventajas del franquiciante o franquiciador.

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

- Expande su negocio sin riesgo.
- Refuerza su presencia en los mercados.
- Obtiene información para la toma de decisiones de estrategia global.
- No pierde el control por completo.
- Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
- Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución por almacenes propios.
- Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.

- Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país.
- Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
- Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.
- Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua, los servicios iniciales comprenden fundamentalmente un estudio de mercado, un estudio de localización de negocio franquiciado, 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.

1.9.5.2. Ventajas para el franquiciado.

La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

- Comercializa con una marca reconocida.
- Recibe capacitación y apoyo siempre.

- Reduce la posibilidad de cometer errores.
- Disminuye costos de instalación y operación.
- Tienen la confianza de los clientes.
- Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital.
- Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
- Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
- Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.
- Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
- Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- Tener locales y decoración interior bien concebidos.
- Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y los franquiciados. No obstante, existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia, 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; 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.

1.9.6. DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS.

Existen también desventajas para el concesionario y se presentan a continuación algunas de ellas:

- Derechos: los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
- 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.

1.9.7. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS ANTES DE OPTAR POR UNA FRANQUICIA.

- El bajo riesgo asociado a las franquicias puede ser engañoso. En realidad siempre se corren riesgos, de lo que se trata aquí es de minimizarlos. Solo si la franquicia ostenta experiencia comprobada y la empresa que la adquiere es lo suficientemente capaz de adaptarla a las necesidades locales y mantenerla en el tiempo, entonces el éxito es casi seguro.
- Los costos de las franquicias pueden ir desde \$4.000 dólares y llegar a varios millones, los pagos de regalías suelen ser anuales, pero el ciclo puede ser menor.
- La situación económica y política de los países latinoamericanos puede minar las expectativas, esto debido al debilitamiento de los mercados por la inestabilidad.

- La aceptación de una franquicia en un nuevo mercado puede ser variable, por eso mismo es vital adelantar serios estudios de mercado, antes de iniciar la negociación. Se trata de asegurarse que el negocio funcionará en el país, tan bien como en el de origen.

Se debe aclarar que no todos los concesionarios salen ganando, debido a que las franquicias están sujetas a la suerte de la economía en la que gravitan. 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 sí 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.

1.9.8. ASPECTO LEGAL DE LA FRANQUICIA

Son muy pocos los países que regulan ampliamente las relaciones emanadas por un contrato de franquicia, como lo hace los Estados Unidos. Sin embargo, puede mencionarse a Francia, Canadá (Alberta), Australia, China, como países que han establecido en sus legislaciones, disposiciones que obligan a los franquiciadores a proveer información previa a los interesados.

Mención especial merecen México y Brasil, países latinoamericanos que también han introducido legislación de este tipo, dado el desarrollo alcanzado por el sistema de franquicias en dichos países.

El World Franchise Council (Consejo Mundial de las Franquicias) como entidad que aglutina a las asociaciones de franquicias del mundo ha buscado que las legislaciones que se vayan creando en los Países, promuevan el desarrollo del sistema y eviten que se burocratice con controles inadecuados. Unidroit (International Institution for the Unification of Private Law) ha contribuido con la

elaboración de un proyecto de Ley de Franquicias, para ser considerado por los países del mundo como un referente. Este proyecto se refiere básicamente a la información previa que debe ser proveída a los franquiciados potenciales.

Múltiples inquietudes se presentan por parte de personas que quieren invertir en franquicias, ya sea creándolas, o comprándolas de terceros.

Crear una franquicia no es una actividad sencilla, no depende de una simple decisión, sino de varias acciones coordinadas. El no ejecutar estas acciones puede significar que el sistema no inicie ni se desarrolle adecuadamente.

Asimismo, el hecho de comprar una franquicia debe provenir de una decisión adecuadamente estudiada, y no sólo de la belleza de la imagen del negocio cuya franquicia hay interés de adquirir.

El Ecuador se ha beneficiado en los últimos tiempos del ingreso de negocios similares a los que existen en otros países, principalmente en los Estados Unidos. Se han abierto también negocios originarios de Colombia, Venezuela, Brasil, México, etc., con la particularidad de que quienes los abren en nuestro país, son empresarios ecuatorianos -o radicados en el Ecuador- que han obtenido un permiso para hacerlo. Este permiso es el llamado franquicia.

También es conocido como franquicia el negocio en sí, el establecimiento que se ha abierto por permiso del dueño del concepto, con ciertas particularidades.

Esas particularidades consisten que lo que se da permiso no es solamente el uso del nombre de un establecimiento, sino de todo un sistema, también llamado formato de negocio. Jurídicamente, nos referimos justamente a la franquicia de formato de negocio.

El boom internacional de las franquicias de este tipo es la respuesta a la marcada tendencia del comercio basado en la propiedad intelectual. En el formato de

negocios se incluyen caracteres como el nombre comercial, las marcas que el establecimiento o concepto utiliza, patentes industriales, secretos comerciales o industriales, manuales de procedimientos o de operación. También pueden incluirse programas de ordenador (software), diseños industriales y hasta música. Recordemos que cuando visitamos estos lugares, sus establecimientos tienen un sin número de elementos comunes con otros del mismo nombre.

Al mismo tiempo, la franquicia de formato de negocios, supone la obligación del franquiciador de proveer asistencia técnica al franquiciado, el know-how del manejo del negocio. En todo caso, siempre el riesgo empresarial le compete al franquiciado.

La franquicia puede incluir la distribución de productos por parte del franquiciador o por parte de los proveedores que se establezcan. Podría significar que el franquiciado sólo deba adquirir dichos productos de aquellas fuentes, so pena de incurrir en violación contractual.

Sin embargo, una de las primeras preguntas que hacen las personas interesadas en desarrollar una franquicia o adquirir una, se refiere a lo que la ley ecuatoriana dice al respecto. En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en nuestro país no existe legislación para las franquicias (como sí lo hay ampliamente en los Estados Unidos), y que la principal fuente de obligaciones en nuestro país, deberá provenir del convenio que suscriban las partes.

Además de esto, 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. Normas jurídicas que deben tomarse en cuenta son también las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio.

Quienes adquieran franquicias extranjeras podrán encontrar en sus contratos casos en los que se someten las controversias a leyes, tribunales y procedimientos de otros países.

1.9.8.1. El contrato de franquicia.

El contrato de franquicias es el documento que esclarece el tipo de relación entre el franquiciador y el franquiciado, así como sus responsabilidades, obligaciones, limitaciones y derechos. El contrato comprende básicamente, el contrato de licencia de marcas y/o patentes, el contrato de transmisión de conocimiento (Know How), el contrato de asesoría técnica y el de distribución o suministro de productos. En las franquicias industriales puede incluirse también un contrato de ingeniería y un contrato de transferencia de tecnología vinculado a una patente.

1.9.8.2. El contrato de cesión o transferencia de marca.

El titular de una marca de productos o servicios, registrada y vigente, podrá cederla en uso o transferirla por contrato escrito, esto implica que un requisito indispensable para ceder o transferir la marca es que ésta se encuentre registrada y vigente.

1.9.8.3. El contrato de transmisión de know how.

Este contrato corresponde más bien a una cesión definitiva que a una licencia, como en el caso de las patentes o las marcas, etc. El principal interés en el caso de las licencias es permitir el goce temporal de las marcas o patentes. En el caso del Know How, lo que se busca es que este permanezca secreto. Es importante tener en cuenta que el franquiciador de alguna manera puede perder el control del secreto en relación con el franquiciado, ya que es muy difícil que el franquiciador pueda evitar que el franquiciado siga utilizando el Know How después de la terminación del contrato.

La transmisión de Know How se debe realizar mediante documentos como planos o fórmulas. Pueden confundirse también, en el caso de que no conste el Know How en un documento específico, con los contratos de formación en la sede del franquiciador y con la asistencia técnica en las instalaciones del franquiciado.

1.9.8.4. El contrato de asistencia técnica y servicios técnicos.

Es un servicio o conjunto de servicios que se suministran durante y/o después de la ejecución de un proyecto. Consiste básicamente en la asistencia necesaria para la transferencia efectiva de tecnología y se refiere a la utilización, mantenimiento y reparación de maquinaria y equipos. La asistencia técnica generalmente se soporta en una operación preexistente, como puede ser el licenciamiento de una patente o de Know How, o puede producirse luego de un contrato de compraventa de equipos comerciales.

1.9.8.5. El contrato de suministro.

Es el contrato por el cual una parte se obliga, a cambio de una contraprestación en favor de otra, en forma independiente, a prestaciones periódicas o continuadas de cosas o servicios.

1.9.8.6. El contrato de ingeniería.

Es aquel por medio del cual una empresa se compromete a asumir la obligación de poner en marcha equipos industriales de diferentes clases: refinerías, fábricas, puertos, carreteras, entre otros. Lo anterior puede incluir el estudio del proyecto y de sus condiciones de realización, consejos para orientar la ejecución del proyecto, suministro de materiales de medios técnicos, búsqueda de financiamiento y colocación en marcha del proyecto. Dentro de este contrato, existen tres obligaciones por parte del franquiciado:

Obligación de confidencialidad.- El franquiciado debe guardar los conocimientos adquiridos.

Cláusula de no-competencia.- El franquiciado no podrá competir con el franquiciante durante el tiempo que dure la franquicia y después de un período de terminación.

Cláusulas vinculadas al respeto de la identidad y reputación de la cadena.- El franquiciado debe respetar los métodos comerciales y utilizar los conocimientos adquiridos del franquiciante, tampoco puede hacer concesiones de marca ni actuar bajo parámetros no establecidos dentro del contrato.

1.9.9. CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.

- Oneroso: obliga al cumplimiento de unas prestaciones económicas, donde ambas partes se gravan y ambas se benefician. El franquiciado debe pagar al franquiciador por recibir la licencia de propiedad industrial, asistencia técnica y por la inclusión en la estrategia de publicidad.
- Consensual: Para su perfeccionamiento se necesita el acuerdo de voluntades. Pero por los costos involucrados en el negocio, las partes deciden hacerlo solemne.
- Trato sucesivo: se ejecuta a través del tiempo. Las partes se comprometen por períodos largos de tiempo, durante los cuales deben cumplir el conjunto de obligaciones establecidas en el contrato en forma sistemática y permanente.
- Atípico: no tiene regulación expresa por la ley.
- Mercantil: siempre las partes son comerciantes, la franquicia implica el ejercicio de una actividad mercantil, sin embargo, no hay relación laboral entre las partes.
- Bilateral: implica obligaciones para las dos partes, franquiciado y franquiciador.

- Principal: el contrato de franquicia existe por sí solo, por lo tanto no depende de otra relación.

1.9.10. PRINCIPALES CLÁUSULAS QUE DEBE CONTENER UN CONTRATO DE FRANQUICIA:

- Antecedentes.
- Uso de marcas.
- Relaciones entre las partes.
- Procedimientos.
- Tarifas y otros pagos.
- Entrenamiento y consultoría
- Confidencialidad / no competencia.
- Selección del lugar del negocio y preparación.
- Imagen y conducta.
- Propaganda y promoción.
- Productos y servicios que deben ser adquiridos por el franquiciatario.
- Reportes financieros y auditorías - cesión de derechos de la franquicia.
- Vigencia y renovación del acuerdo.
- Terminación del acuerdo.
- Obligaciones del franquiciatario después de la terminación del contrato.

- Métodos de solución de conflictos.

El contrato de franquicia ofrece multiplicidad de opciones por cuanto depende de la gran variedad de negocios que operan bajo este sistema, así como de los diferentes intereses de las partes contratantes. A pesar de que las cláusulas en ellos son variables, son la base legal de la relación entre el franquiciador y el franquiciado, por lo tanto debe cubrir todos los aspectos del negocio, así como las obligaciones, derechos y limitaciones de las partes.

- El contrato debe comenzar por explicar que clase de documento es, su objetivo y las consideraciones especiales que motivan la suscripción del contrato.
- Definición de los términos que identifican a las partes como son la empresa franquiciadora o franquiciador, propietaria del negocio y la empresa franquiciada o franquiciado, la cual desea reproducirlo.
- Exclusión de relación laboral entre las partes y renuncia a indemnizaciones por este concepto. Es muy importante hacer énfasis en la independencia entre ellas, lo cual caracteriza el contrato y permite que se desarrolle de manera diferente a otras formas contractuales.
- Descripción del negocio, se establece la propiedad de los nombres, marcas, procesos y demás detalles pertenecientes al mismo. En el caso de que el contrato sea concedido por el poseedor de una franquicia maestra, se deben incluir los datos y fechas que identifican el contrato de franquicia maestra. Adicionalmente se deben relacionar los signos distintivos que se licencian.
- Territorio. En esta sección se debe especificar la zona geográfica que debe atender la franquicia de manera exclusiva. Se debe evaluar con detenimiento la densidad poblacional, el nivel socioeconómico de sus

habitantes, las barreras de entrada para competidores en la zona. Adicionalmente se debe tener en cuenta si el franquiciado puede o no utilizar en la misma zona, otros canales de distribución para sus productos. Es importante delimitar la zona de influencia para la prestación del servicio a domicilio.

- Capacitación al franquiciado y sus empleados. Se describe en este punto el programa de capacitación, lugar, responsables de los costos del mismo si es obligatoria la asistencia del franquiciado y que pasa si este no asiste, a cuantas personas es dirigido el curso, exámenes para la evaluación del desempeño del franquiciado, entre otros.
- Manual de operaciones. Es obligación del franquiciador entregar un manual que guíe las operaciones del franquiciado, En esta cláusula se da la descripción y el objetivo del manual, se establecen las pautas para la reforma del mismo, el cual se entiende como un documento vivo, susceptible de ser cambiado por el franquiciador.
- Asistencia técnica. Se define aquí la descripción de la asesoría inicial y continua que prestará el franquiciador al franquiciado, así como la obligación específica del primero respecto a la asesoría y el entrenamiento, quién define la necesidad de la asesoría y los parámetros bajo los cuales se determinan ésta, cuál es el proceso y el costo de la asesoría adicional.
- Inventario y suministro. Lista de los proveedores de los insumos requeridos, cuál es la obligación específica del franquiciador en cuanto a los proveedores, cuál es el proceso de compra, adquisición o uso de equipos de otro proveedor.
- Inspección. El franquiciador tiene la obligación de ejercer vigilancia continua a cada uno de los franquiciados, con el fin de proveer asistencia y proteger la inversión de los demás franquiciados y la integridad del

sistema. Se debe establecer cómo y quiénes serán las personas encargadas de realizar las inspecciones, la periodicidad de las mismas y el proceso que se desarrolla en cada una de ellas.

- Actualización en productos y procedimientos. Se debe aclarar el compromiso del franquiciador frente al mejoramiento permanente del negocio a través del desarrollo de nuevos productos y procedimientos. Por su parte, se establece la obligación del franquiciado de incluir los nuevos productos, elementos, estrategias de mercadeo o cualquier otro cambio que el franquiciador u otros franquiciados hayan desarrollado, así como el plazo para la implementación de los mismos.
- Secretos industriales licenciados y confidencialidad de los mismos. Obliga al franquiciado a guardar los conocimientos y principios adquiridos del franquiciador. Por el incumplimiento de esta obligación el franquiciado puede ser condenado a indemnizar de acuerdo a la responsabilidad contractual.
- Cláusulas de no-competencia. Se le impide al franquiciado que se dedique a negocios que compitan directamente con la franquicia durante el término de ésta y después de un período luego de retirarse del sistema. La cláusula debe tener una duración precisa en el tiempo, ser limitada en el espacio y reducirse a un sector o actividad específico.
- Cláusulas relacionadas con el respeto a la identidad y reputación de la cadena. El franquiciado debe respetar los métodos comerciales y utilizar los conocimientos transmitidos por el franquiciador. Por ejemplo, se puede incluir una cláusula que especifique la obligación por parte del franquiciado de mantener una imagen uniforme a través de la presentación de los empleados.

- Controles de calidad y visitas de inspección. Se establece la obligación del franquiciador para vigilar el desempeño del franquiciado, con el fin de proteger el buen funcionamiento del sistema.
- Derechos de entrada, regalías y demás retribuciones a cargo del franquiciado.
- Informes financieros y de gestión que deberán rendirse y la regularidad de los mismos. Obligación del franquiciado a llevar cierto tipo de libros contables, por un período determinado de tiempo, presentación de informes y reportes al franquiciador.
- Estrategias y campañas publicitarias. Pautas, derechos y obligaciones relacionadas con la creación, operación y terminación del fondo de publicidad.
- Vigencia y renovación del contrato. La vigencia inicial del contrato debe guardar relación con la cantidad de la inversión en la licencia, el precio de montaje del negocio y por lo tanto con el período de recobro de dichos costos. Para la renovación del contrato se debe tener en cuenta, si se contempla la renovación automática, previo cumplimiento de ciertos requisitos por parte del franquiciado. El costo de renovación del contrato debe ser menor al costo inicial, debido a que el franquiciador no incurre en gastos de vinculación de un nuevo franquiciado, ni para su capacitación. En caso de que el franquiciador no desee renovar el contrato se debe incluir una cláusula en la cual se defina un período de preaviso. Si esta no existe, en todo caso es necesario que se avise al franquiciado con una anticipación adecuada, de lo contrario se pueden presentar litigios.
- Causales de la terminación del contrato y obligaciones que surgen con ocasión de la misma. En el contrato se define el comportamiento del franquiciado, en caso de incumplimiento por parte de éste, perderá el derecho a la franquicia. Se debe establecer el procedimiento para aplicar

las sanciones, sea que incurra en la terminación automática del contrato o en la oportunidad de rectificar las faltas.

- Cesión del interés. Establecer los derechos y limitaciones que tiene el franquiciador de ceder el contrato a terceros, es decir, su libertad de vender la empresa franquiciadora.
- Establecer las obligaciones y limitaciones frente a la cesión del contrato por parte del franquiciado. Dado que el franquiciador debe reservarse en todo momento la facultad de elegir a sus franquiciados, éstos no pueden ceder los derechos y obligaciones derivados del contrato de franquicias, sin su debida autorización. Se deben aclarar el manejo y procedimientos en caso de cambios en la propiedad de la empresa franquiciada, el proceso de aprobación de la cesión, cuál es la participación del franquiciador en las utilidades de la cesión del interés y las obligaciones que adquiere el cesionario. Se debe establecer si el franquiciador tiene el derecho de preferencia en primer lugar para la adquisición del contrato de franquicia, cuál es el término de la vigencia de este derecho y bajo qué condiciones puede ejercerlo.
- En caso de fallecimiento del franquiciado se deben establecer las condiciones, derechos, obligaciones y limitaciones originadas de este hecho.
- Se debe estipular algunas obligaciones del franquiciado luego de terminado el contrato, como: pago de deudas, obligaciones adquiridas con el franquiciador, procedimientos relacionados con el uso de signos distintivos, transferencia de líneas telefónicas, del servicio a domicilio, de manejo de inventarios, de documentación del negocio, entre otros.

- Se debe esclarecer la limitación del franquiciado para hacer referencia en su establecimiento de comercio a la marca objeto del contrato de franquicia.
- Si el contrato se interrumpe bruscamente por cualquiera de las partes sin ningún aviso, hay lugar a reclamar una indemnización por parte del contratante lesionado, en casos como: la no-renovación del contrato en el último momento cuando se había expresado la intención de continuar con el mismo, la modificación de algunas cláusulas importantes dentro del contrato. También ocurre cuando se le da una interpretación dudosa a las cláusulas del contrato, o cuando no se promueven los productos debidamente por parte del franquiciador. Lo anterior puede mostrar la intención del franquiciador de cambiar al franquiciado por otro y provocar una ruptura del contrato por causas ficticias.
- Reformas al contrato. Bajo qué circunstancias y de qué manera pueden realizarse las modificaciones al contrato de franquicia.

1.9.11. RUPTURA DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Causas:

- Contratos a término fijo: Es cuando se estipula la fecha de terminación del contrato. En estos podrá pactarse la renovación del contrato o la terminación definitiva, en este caso el franquiciante deberá avisar con anticipación al franquiciado (preaviso).
- Contratos a término indefinido: Puede terminarse el contrato en cualquier momento por las partes.

Consecuencias de la ruptura:

- Los stocks: Sólo se presenta en los contratos de distribución, por lo general el franquiciado puede vender las mercancías que queden en su poder en un período razonable de tiempo. En algunos contratos se agrega una cláusula en la cual el franquiciante recompra al franquiciado los stocks.
- La marca: El franquiciado no puede utilizar la marca del franquiciante luego de la ruptura del contrato.
- La enseña: El franquiciado deberá devolver la enseña al franquiciante o utilizarla para terminar de vender su stock, pero al terminar la venta, no podrá utilizarla más.
- La propiedad de la clientela: En este tema, hay autores que afirman que la clientela es del franquiciado, porque es él quien la adquiere y la mantiene satisfecha con su trabajo. Por otro lado están quienes dicen que la clientela pertenece al franquiciante, ya que es este último es el dueño de la marca.
- La ruptura del contrato y la indemnización: Si el contrato se termina unilateralmente y sin justa causa, la parte perjudicada puede reclamar indemnización. Cuando se haya cometido falta por parte del franquiciado, la otra parte podrá terminar el contrato y pedir indemnización.

1.9.12. LO QUE NO ES FRANQUICIA

- No es un sistema simple de distribución. En la franquicia está involucrada la concesión no sólo de productos, sino también de un esquema o un formato de negocios, esto es, propiedad intelectual.
- La franquicia no involucra un contrato de mandato, agencia o representación. Tanto el concedente (franquiciador) como el concesionario

(franquiciado) son personas diferentes, que no se representan ninguno a otro. El franquiciado es considerado un empresario independiente.

- Valor o instrumento de inversión. Si bien la franquicia podría ser considerada contablemente como un activo, no constituye por sí sola una inversión, que pudiera ser transmitida libremente. Por lo general la concesión de una Franquicia se la otorga por consideración a la persona, al concesionario, y cualquier transferencia de derechos supone sea calificada y autorizada previamente por el franquiciador.
- No es una relación fiduciaria. No hay encargos. Es un permiso que se concede a otra persona para que reditúe un formato de negocios.
- Por el hecho de la franquicia, no se genera sociedad entre el franquiciador o franquiciado.
- La Franquicia no involucra una relación laboral entre las partes.

1.9.13. LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR.

La Globalización hace que se rompan las barreras de los mercados. Eso significa que los empresarios ecuatorianos ya no compiten entre sí, sino también con grandes empresas internacionales, con grandes capitales para invertir y captar la clientela cautiva del Ecuador. Franquiciar es una opción válida para aquellos empresarios que deseen expandirse, aumentar sus canales de distribución y para actuar en la arena internacional, obviamente en base a un esquema de negocios que haya sido comprobado como exitoso.

En el Ecuador existen muchos conceptos de negocios que han tenido éxito y por ello es necesario fomentar el desarrollo de éstos, a través de la franquicia. Es muy importante que los empresarios reciban asesoría de profesionales especializados y que se siga un proceso adecuado de formación, para evitar malas experiencias.

La Franquicia es la alternativa para que el empresario ecuatoriano pueda expandir su negocio exitoso, sin necesidad de invertir en la apertura de más sucursales. Es igualmente la alternativa para competir con eficiencia y en muchos casos que sus productos lleguen a todos los rincones del país y del extranjero.

¿Que las humitas pueden llegar a Murcia, Madrid, Miami, Nueva Jersey, sin tener que moverse del Ecuador? Es muy posible, afirma Ramón Viñay, presidente de Francorp Internacional, miembro del Consejo Mundial de Franquicias.¹¹

¹¹ Ing. Ramón Viñay, Presidente de Francorp Internacional, miembro del Consejo Mundial de Franquicias.

El experto internacional explica que el llamado “mercado de la nostalgia” podría ser uno de los filones del desarrollo de las franquicias “made in Ecuador” de exportación, cuando de hecho existe un público empresarial ávido de nuevas oportunidades de negocios.

La franquicia se configura, básicamente mediante el otorgamiento de una licencia de uso de marca y transferencia de conocimientos técnicos.

Según datos de especialistas, las franquicias movieron alrededor de \$ 30 millones el año pasado y el número de negocios establecidos en América Latina pasó de 1.766 en el año 1998 a 2.185 en el año 2001.

Ecuador está a punto de entrar en la segunda generación de las franquicias. La primera generación, que es la que está experimentando actualmente este país, es la importación de franquicias extranjeras. La segunda se da cuando los empresarios locales empiezan a generarlas en los mismos tipos de negocios en los que se movió la industria por la importación de esas franquicias.

Se considera que los negocios que decidan franquiciar su concepto tendrán una mejor oportunidad de sobrevivir ante los embates de sus competidores. “Por sus

mejores sistemas, mercadotecnia, economía de escala, locaciones, las franquicias pueden sobrevivir a las crisis”, ¿Por qué un negocio como “Los cebiches de la Rumiñahui” no puede tener 300 unidades en todo el país?”

Si bien no hay nada de malo en importar franquicias, es mucho mejor que se desarrollen franquicias locales, que es una manera de consolidar la fuerza económica de un país, contribuyendo a tener un mercado interno más sólido, donde la columna vertebral la constituyen las medianas y pequeñas empresas. Por ello, se considera que en el Ecuador, en los próximos años, habrá una veintena de franquicias nacionales que estarán en el país y también en el exterior.

Empero, existen obstáculos prácticos, porque el empresariado no dispone de los recursos técnicos, estratégicos, legales y comerciales para hacer un trabajo profundo. Esto, significa la definición de los objetivos del negocio, cuál es la estrategia, hacia dónde crecer, cuáles son los servicios que se ofrecerán.

La mayoría de los empresarios que han considerado la opción de las franquicias, es porque han visto en ellas la estrategia perfecta para ampliar o expandir rápidamente su empresa.

Muchas de las franquicias de mayor expansión, son las que pertenecen a empresas de servicios, asistencia médica, educación, telecomunicaciones y por último las de comida, siendo en este sector donde es más perceptible para nuestras economías.

En una economía dolarizada como la ecuatoriana, el poder contar con una oportunidad que le permita desarrollar un negocio de éxito casi asegurado, respaldo técnico y metodológico, alta rentabilidad, rápido retorno de capital y en algunos casos baja inversión inicial, hace que este sistema comercial haya tenido y siga teniendo un auge considerable.

Las Franquicias son un negocio basado en porcentajes y basado en economías de escala, el sistema es utilizado combinación del espíritu emprendedor y la administración profesional.

Las Franquicia es una operación basada en la confianza y el intercambio comercial entre los afiliados comerciales y las empresas suplidoras de insumos por lo que la globalización ayuda a que las franquicias sean un negocio con menor riesgo de inversión que uno independiente y su éxito se fundamenta en la comunicación de las partes.

El empresario al franquiciar su negocio recibe sus ganancias a través del derecho inicial de franquicia, la distribución o venta de productos, las regalías por las ventas del franquiciado y por la prestación de servicios adicionales.

KFC, McDonald's, Coca-Cola o Pizza Hut son algunos de los nombres que se asocia con mayor facilidad al referirse al término de franquicia. Sin embargo, la venta del know how (conocimiento) del negocio y el permiso para utilizar una marca se los encuentra, actualmente, entre las más diversas actividades económicas y no solo entre las comidas rápidas. De hecho, el Sistema Internacional de Franquicias tiene registradas al menos 75 actividades para la distribución de productos y servicios que funcionan bajo este sistema, al que se suele considerar propio de la época actual de globalización.

En nuestro país resulta difícil establecer una fecha de llegada de la primera franquicia o cifras relacionadas con ellas, pues nuestra legislación no establece la obligatoriedad de que los adquirientes del uso de la marca deban hacer constar que el suyo es un tipo de negocios, por lo que la Superintendencia de Compañías no lleva un registro específico de este tipo de empresas.

Asimismo, tampoco existe la obligatoriedad de que se registren las patentes o marcas en el recientemente creado Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), por lo que una fórmula para la elaboración de una comida o una bebida de marca internacional, por ejemplo, no consta necesariamente en los registros del

organismo.

No obstante, coincidiendo con la adopción del dólar como moneda, han llegado al país, en los últimos años, una serie de marcas 'franquiciadas' que avalan una especie de auge de este sistema en el Ecuador. Tal es el caso de los restaurantes Fridays y Tony Roma's. O, más recientemente, la franquicia de origen argentino Solo Empanadas, que inició sus operaciones en el país el 10 de junio de 2004.

Santiago Latorre, quien trajo esta última marca al país, comenta que se trata de una experiencia muy interesante, pues "el Ecuador es el primer destino extranjero de la empresa fuera de su lugar de origen y luego de los resultados obtenidos se prevé ampliar la franquicia a otros lugares como Perú, Uruguay, Brasil y Colombia".

Según Latorre, fueron varias las razones que lo llevaron a invertir aproximadamente \$300 mil (entre la compra de la franquicia, contratación de personal y adecuación y equipamiento de los locales) en el negocio. Por un lado - dice- está la confianza en la calidad del producto y su capacidad para ingresar en el mercado. Otra razón es la posibilidad de hacer negocios que viene aparejada con la estabilidad económica que ha traído el sistema de dolarización.¹²

Una tercera es una convicción personal de que los negocios se los debe hacer en el país". Además, a juicio del empresario, las pequeñas y medianas empresas tienen grandes oportunidades de crecer en un mundo globalizado como el actual.

El éxito de Solo Empanadas puede medirse, según su propietario, en la expansión que ha tenido el negocio; luego de dos meses de constituido, abrió un segundo local en Quito y en cada uno registran entre 150 y 200 transacciones por día. Además, para este año que se inicia, piensan completar seis locales en la capital y abrir uno en Guayaquil, a través de la venta de subfranquicias.

El saber cómo hacer las cosas o know how es muy importante para Latorre, quien encuentra en ello la razón de que sean franquicias internacionales con gran experiencia en su respectivos negocios las que tengan mayor éxito.

La posibilidad de hacer negocios en el país es un punto de vista que comparte el colombiano Darío González Gómez, gerente general del hotel Four Points Sheraton, en Quito. Gómez afirma "que en el Ecuador hay un mercado grande, pero los inversionistas son pequeños". Esta situación abriría las puertas a la llegada de empresas extranjeras, como el caso de Sheraton, filial de la cadena hotelera Starwood, que se instaló en el país en 1998, a través de su hotel en Quito, posteriormente amplió su presencia a Guayaquil (2000) y, para finales de 2006, espera inaugurar su hotel en la ciudad de Cuenca.¹³

¹² Santiago Latorre, franquiciante Ecuatoriano, Revista Gestión, Vol. XV Nov. 2006.

¹³ Sr. Darío González Gómez, gerente general del hotel Four Points Sheraton en Quito, Revista Gestión, Vol. XV Nov. 2006.

Según el ejecutivo, en el caso específico de su negocio, "el país tiene una proyección muy interesante a escala turística". Y, para reafirmar su aseveración, muestra la última edición de la revista Hotels (algo así como la biblia mundial en hotelería), en donde se ubica a Quito como la tercera ciudad de la región, por detrás de Buenos Aires y México y por delante de San Pablo, como potenciales destinos.

Asimismo, el gerente del Four Points Sheraton afirma que la explosión que se vive a escala mundial con el sistema de franquicias se debe a la globalización. "Una persona -dice- que ha viajado a otros países y ha conocido los sabores y el trato especiales en restaurantes y hoteles, por ejemplo, acepta con agrado repetir la experiencia en otros lugares" a través de una franquicia.

Esta especie de fiebre de las franquicias parece estar contagiando a las empresas ecuatorianas, pues algunas de ellas se encuentran inmersas en proyectos de este tipo. Tal es el caso de las cadenas de comida Los Cebiches de la Rumiñahui y

Las Menestras del Negro, que planifican la venta de franquicias a partir de este año que se inicia.

En una entrevista con Luis Fernando Puertas, ejecutivo de Pinturas Cóndor, el 99% de la producción satisface el mercado interno, el restante 1% va al Perú y al mercado hotelero de Cuba. Este exitoso caso de franquicias de Pinturas Cóndor, que lleva 60 años en el mercado local, recibió hace dos semanas el Premio Nacional de la Calidad entregado por la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total. Ese reconocimiento fue establecido en 2001 para incentivar a la industria ecuatoriana a desarrollar modelos de gestión con estándares internacionales.

Pinturas Cóndor ha creado 300 empleos directos, unos 120 indirectos; con 10 centros de distribución a escala nacional en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Manta, Santo Domingo, Ibarra, Machala, Orellana y Loja. Además, se registra más de 1 500 clientes en todo el país.¹⁴

¹⁴ Sr. Luis Fernando Puertas, ejecutivo de Pinturas Cóndor, Revista Gestión, Vol. XV Nov. 2006.

En este marco, la cadena de almacenes Expo Color, son locales que venden productos de Pinturas Cóndor; hay 20 almacenes a escala nacional y cinco de ellos funcionan como una franquicia, eso ha dado oportunidades de negocio a los microempresarios.

El capital inicial que se necesita para un local Expo Color, es de un promedio de \$15 mil que son recuperados en el primer año, la empresa fabrica 1,5 millones de litros de pintura cada mes y la materia prima utilizada en la fabricación de los productos el 85% es importada y el 15% es nacional. La empresa facturó \$41,5 millones en el año 2005 y para el año 2006 esperan llegar a los \$51 millones.

El objetivo que persiguen con las franquicias es seguir creciendo con este concepto y esperan cerrar el año 2006 con 12 almacenes franquiciados.

1.10. PRODUCTO.

El sistema Reltec es un sistema patentado de fabricación de encofrados para pilares, soportes o columnas. La particularidad de este método reside en la aplicación de sistemas de reforzamiento exterior de fibra de vidrio los mismos que son capaces de soportar tensiones provocadas por la presión del hormigón fresco cuando éste es vertido en el interior de los moldes durante la ejecución de cualquier estructura.

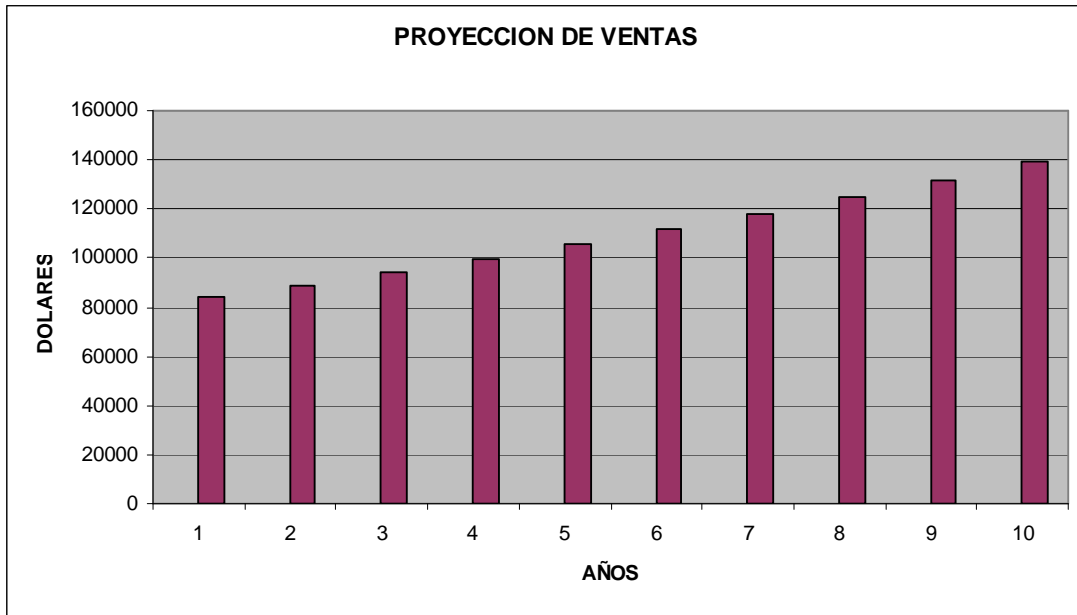
1.11. MERCADO.

La actividad se enfoca dentro del sector de la fabricación de materiales y equipos que son auxiliares para la construcción y en concreto consiste en la fabricación de encofrados para columnas y soportes tanto estructurales como decorativos. Nuestro objetivo, será las organizaciones que participen en el sector de la construcción especialmente en el levantamiento de la parte estructural de obras de levantamiento de edificios, oficinas, servicios públicos, edificios administrativos, etc., o en la parte de albañilería construyendo pilares y soportes decorativos. En base a los estudios realizados, se ha considerado adoptar un precio competitivo y centrarnos en la parte inferior del estándar de precios la que se encontrara definida previamente por nuestra competencia más cercana dependiendo del tipo de producto y de sus características.

1.12. PREVISIONES.

Se han elaborado proyecciones a diez años. Se estima recuperar la inversión realizada al culminar el octavo ejercicio y obtener utilidades a partir del noveno año de actividad. Los cálculos detallados se presentan en el capítulo IV, de éste documento.

Gráfico No. 1.8: PREVISION DE VENTAS

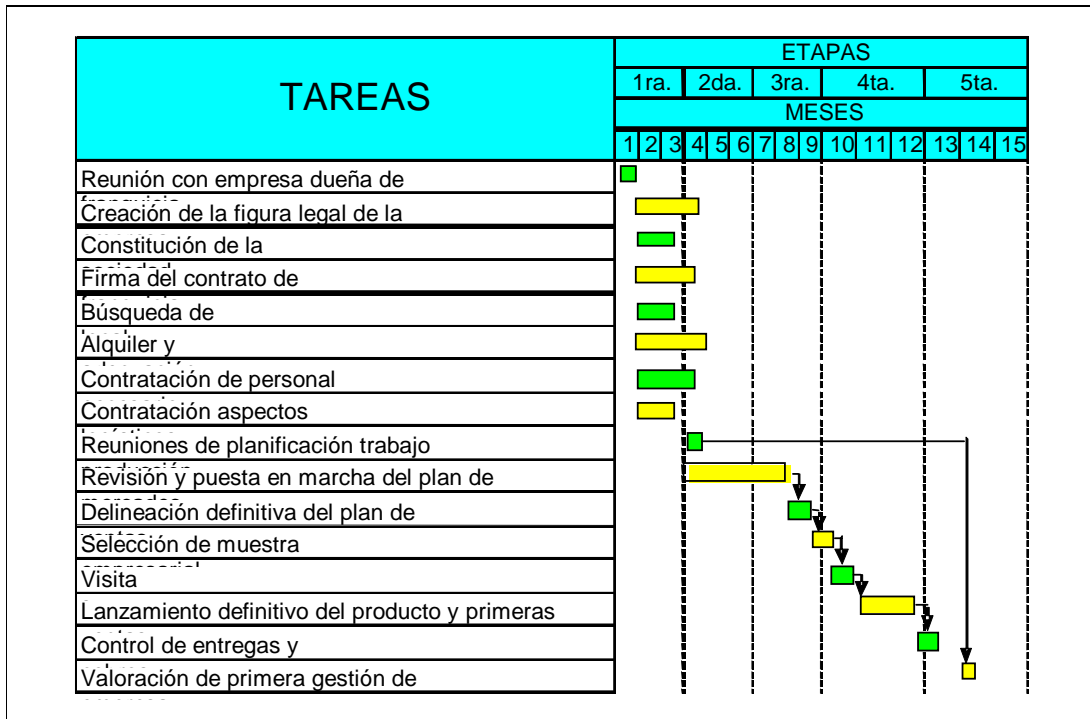


FUENTE: Investigación Propia

1.13. SOCIEDAD

La empresa se constituirá como compañía limitada, con un capital social inicial de \$110.915, 68. La compañía se estructurará en torno a los siguientes órganos sociales: Junta General de Socios y Administrador. En el siguiente gráfico se indica el cronograma para las distintas etapas de conformación de la compañía.

Gráfico No. 1.9: CRONOGRAMA PARA LAS DISTINTAS ETAPAS DE CONFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA.



CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

La actividad enfocada en el estudio de mercado se encuadra dentro del sector de la fabricación de encofrados para columnas y soportes tanto estructurales como decorativos.

El mercado objetivo se enfoca a las empresas u organizaciones que intervengan en el sector de la construcción, en el levantamiento de la parte estructural de obras de edificación de viviendas y de edificios de equipamiento (oficinas, servicios públicos, edificios administrativos) y/o en la parte de albañilería construyendo pilares o soportes decorativos.

Se ha estimado conveniente excluir a empresas dedicadas a fabricación industrial ya que en este tipo de construcciones prima la utilización de estructuras metálicas o prefabricadas, así como también a obras de rehabilitación que poco afectan a la parte estructural.

El centrar nuestro objetivo de mercado a empresas contratistas facilita llegar a la mayoría de ellas, ahorrando de esta manera recursos, ya que los concentraremos en clientes potenciales que por su actividad mueven el mayor volumen de productos, es así que nuestro target se dirige a contratistas que trabajan en construcción de edificaciones como:

- Equipamiento Social, que comprende edificaciones para oficinas, deportivas, entre otras.
- Estructura de edificaciones administrativas y comerciales.

2.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

Para la determinación de la muestra en la realización del trabajo de encuesta, se tomó como referencia las ciudades de Quito y Guayaquil, por su importante actividad económica – financiera y mayor presencia de empresas constructoras con importante incidencia en el mercado nacional. Según información obtenida de la base de datos INDICADOR, se registran 82 empresas constructoras en la en la ciudad de Quito y 221 empresas constructoras en la ciudad de Guayaquil, obteniéndose así un universo de 303 empresas constructoras en las dos ciudades mencionadas.

No se consideró como población de estudio a las empresas constructoras de la ciudad de Manta, debido a que el peso que éstas aportaban al total de la muestra era muy bajo, representando únicamente 12 empresas en el sector de la construcción con un nivel de ventas bajo, y además por las investigaciones de campo realizadas se logró determinar que la mayor parte de constructoras que levantan edificaciones en las ciudades de Quito y Guayaquil, también lo realizan en la ciudad de Manta, siendo para el primer caso (Quito) 10 empresas y para el segundo (Guayaquil) 8 empresas.

Cuadro No. 2.1: POBLACIÓN

Ciudad/rango	Alto	Medio	Bajo	TOTAL
Quito	1	4	77	82
Guayaquil	1	4	216	221
TOTAL	2	8	293	303

FUENTE: Base de datos INDICADOR

Una vez determinado el tamaño de la muestra para el estudio de mercado y dado el comportamiento de los componentes, se decidió realizar un muestreo estratificado al 95% de confianza, basados en los siguientes conceptos.

2.1.1. MUESTREO ESTRATIFICADO.

Para obtener una muestra aleatoria estratificada, primero se divide la población en grupos, llamados estratos, que son más homogéneos que la población como un todo. Los elementos de la muestra son entonces seleccionados al azar o por un método sistemático de cada estrato. Las estimaciones de la población, basadas en la muestra estratificada, usualmente tienen mayor precisión (o menor error muestral) que si la población entera muestreada mediante muestreo aleatorio

simple. El número de elementos seleccionado de cada estrato puede ser proporcional o desproporcional al tamaño del estrato en relación con la población.

Si el universo no es homogéneo, sino que está formado por estratos diferentes que constituyen características importantes para la investigación, la elección de la muestra no debe hacerse de manera global para todos los estratos a la vez, ya que nos expondríamos a que unos estratos estuvieren más representados que otros, que lo que proporcionalmente les corresponde.

Para estos casos se debe elegir una muestra para cada estrato. No es aconsejable elevar la división en estratos alejados, ya que los estratos muy pequeños complican el diseño al aparecer estratos vacíos.

El muestro estratificado es el más utilizado en la práctica. Una vez definidos los estratos, dentro de cada uno de ellos se lleva a cabo un muestro aleatorio simple o sistemático para elegir una submuestra correspondiente al mismo. La determinación del número de elementos que ha de tener cada una de las submuestras se le denomina afijación de la muestra.

Para hallar la afijación proporcional se extrae de cada estrato el número necesario de individuos para que la distribución de la población y de la muestra coincida.

Respecto a la afijación de la muestra, se dice que la afijación es simple si en cada estrato elegimos el mismo número de individuos. Por ejemplo, si se quiere elegir una muestra de 500 individuos y tengo 4 estratos, cada estrato tendrá 125 individuos.¹⁵

2.1.2. ELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para la obtención del tamaño de la muestra se recurrió a fórmulas estadísticas compatibles con el tipo de muestreo que estamos practicando:

$$W_i = \frac{N_i}{N}$$

$$n = \frac{\sum_{i=1}^2 \frac{N_i^3}{W_i(n_i - 1)}}{\frac{B^2 N^2}{Z_{\alpha/2}^2 p_i q_i} + \sum_{i=1}^2 \frac{n_i^2}{(n_{i-1})}}$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra.

N_i : Tamaño de los estratos

N : Tamaño total de la población a estudiarse; $N = 303$

Z : Valor correspondiente a la distribución de Gauss para una probabilidad de:

$$z = 1,96$$

α : Nivel de confianza del 95%, $\alpha = 0.05$

¹⁵ Estadística aplicada a las ciencias sociales, curso 2001, 2002.

p : Proporción esperada del parámetro a evaluar; $p = q = 0.5$

B : Error de estimación, $B = 0.05$

W_i : Peso de cada estrato

Para este caso en particular $N = 303$, ya que las empresas que se hallan distribuidas en el ranking de ventas, de tipo alto y medio, son muy pequeñas, razón por la cual se decidió aplicar el estudio a estas, debido a su importancia al ocupar los primeros puestos en cuanto a ventas.

Después de redefinir el método estadístico a utilizar, se procedió a encontrar n para cada ciudad objeto del estudio, posteriormente se procedió a obtener los tamaños de la muestra a encuestar, a continuación se indica el procedimiento utilizado:

Cuadro No. 2.2: TAMAÑOS DE PESOS Y ESTRATOS, CALCULOS.

	N_i	w_i	n_i³	W_i (n_i-1)	n_i³w_i(n-1)
Quito	82	0,27	551368	21,92	25152,74
Guayaquil	221	0,73	10793861	160,46	67267,38
Total	303				92420,12

Cuadro No. 2.3: VALORES DE ESTIMACION, DISTRIBUCION, PROPORCION.

B²	Z²	N²	pq	B² N²	Z² pq	(B² N²)/Z² pq
0,0025	3,8416	91809	0,25	229,52	0,96	238,99

Cuadro No. 2.4: TAMAÑOS DE LOS ESTRATOS.

	N_i²	N_i-1	N_i²/N_i-1
Quito	6724	81	83,01
Guayaquil	48841	220	222,00
			305,02

$$n = \frac{92420.12}{305.02 + 238.99}$$

n=	170
-----------	------------

Cuadro No. 2.5: TAMAÑOS DE LA MUESTRA.

Ciudad	n	w_i	Nº de empresas encuestadas
Quito	170	0,27	46
Guayaquil	170	0,73	124
Total			170

2.2. PROCESO DE ENCUESTA, TABULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Cuadro No. 2.6: CUADRO ESTADISTICO DE LA INVESTIGACION EN LA CIUDAD DE QUITO.

CUADRO ESTADISTICO DE LA INVESTIGACION	
Tipo de Investigación	Encuesta tipo Personal
Lugar de Realización	Empresas constructoras de la ciudad de Quito.
Fecha de realización	Del 03 de abril del 2006 Al 18 de abril del 2006
Hora	09:00 a 14:00 horas 15:00 a 17:00 horas
Encuestadores	5 personas.
Universo	82 empresas
Muestra	46 empresas.
Dispersión	0.5
Error de Muestro	5%
Nivel de Confianza	95%

Cuadro No. 2.7: CUADRO ESTADISTICO DE LA INVESTIGACION EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

CUADRO ESTADISTICO DE LA INVESTIGACION	
Tipo de Investigación	Encuesta tipo Personal
Lugar de realización	Empresas constructoras de la ciudad de Guayaquil.
Fecha de realización	17 de abril del 2006 27 de abril del 2006
Hora	09:00 a 14:00 horas 15:00 a 17:00 horas
Encuestadores	8 personas.
Universo	221 empresas
Muestra	124 empresas.

Dispersión	0.5
Error de muestro	5%
Nivel de confianza	95%

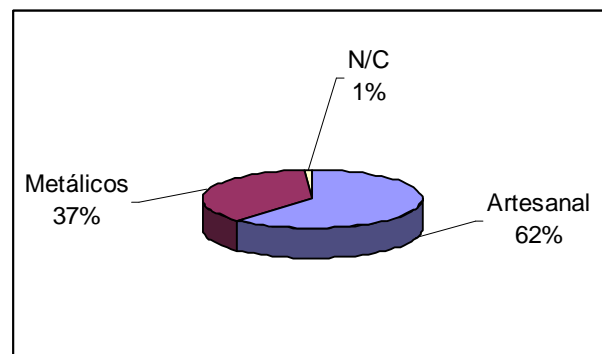
2.2.1. INFORME DE ENCUESTAS REALIZADAS.

OBJETIVO 1:

Determinar las tendencias constructivas en el levantamiento de columnas o pilares en cuanto a la tecnología utilizada actualmente.

Pregunta 1. Al construir Columnas de hormigón, ¿Qué sistema utiliza?

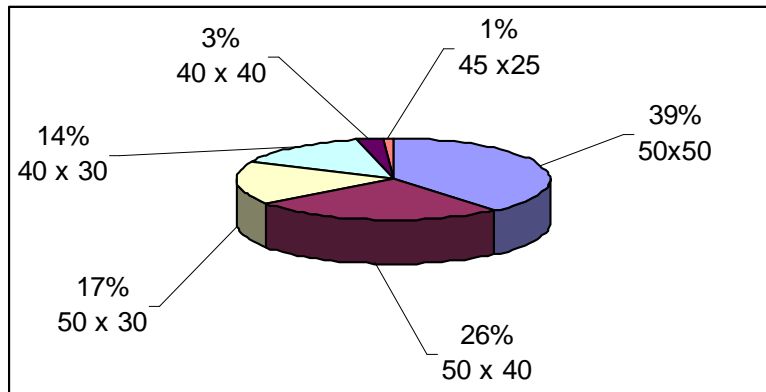
Grafico No. 2.1: Resultados.



En esta pregunta el 62% de los encuestados respondieron que el sistema que utilizan es el artesanal, es decir, la utilización de tablonos de madera, por ser los comúnmente utilizados; el 37% de los encuestados utiliza el sistema de moldes de metal por mejor presentación en el terminado y el 1% no responde.

Pregunta 2: Generalmente, ¿Qué dimensiones de columnas utiliza?

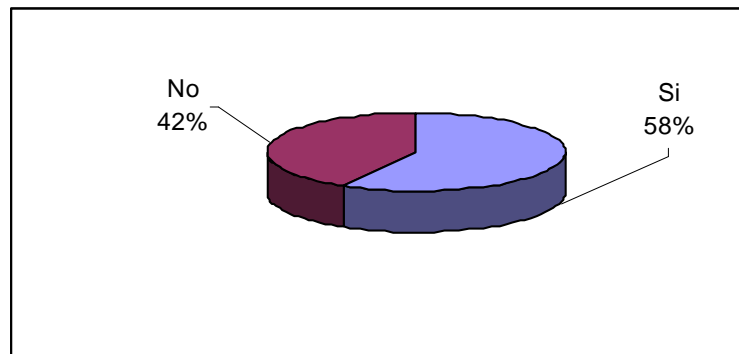
Grafico No. 2.2: Resultados.



Las respuestas a esta pregunta da como resultado que en lo referente a dimensiones no existe una demarcación muy acentuada entre las diferentes dimensiones de columnas, esto sin embargo varía de acuerdo a la altura de la edificación que se lleva a cabo.

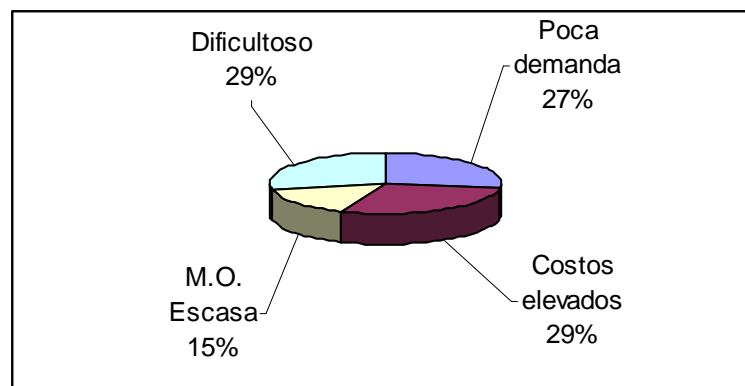
Pregunta 3: ¿Construye columnas de distintas formas en sus edificaciones?

Grafico No. 2.3: Resultados, cuando la respuesta es positiva.



En la respuesta positiva a la pregunta 3, se aprecia que el 58% de los encuestados tienden a construir columnas de diferentes formas geométricas, pudiendo ser estas, circulares, perfiladas o medianeras. El 42% de los encuestados expresa que no construyen columnas de distintas formas en sus edificaciones, debido a los altos costos que representa en mano de obra y materiales directos e indirectos.

Grafico No. 2.4: Resultados, cuando la respuesta es negativa.



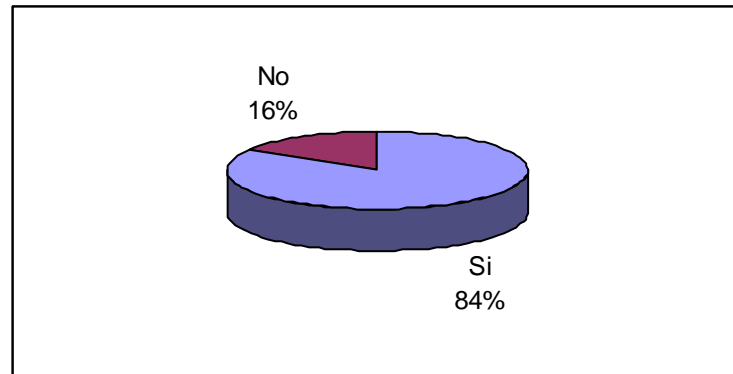
Se observa que los costos de fabricación elevados y el alto grado de dificultad son los principales motivos para no construir columnas de distintas formas geométricas en las edificaciones, seguido de la poca demanda y de la mano de obra escasa y costosa, lo que conlleva a pensar que en el sistema constructivo de las ciudades encuestadas no se ofrece una mayor variedad en aspectos decorativos debido a que se mantienen técnicas constructivas antiguas, pese a que las edificaciones levantadas son relativamente modernas.

OBJETIVO 2.

Dar a conocer el sistema RELTEC, de encofrados a base de poli estireno expandido (espuma flex) probado por varios años y garantizado por su amplia utilización en Europa, el mismo que evitará desperdicio de material y no contamina el medio ambiente.

Pregunta 4. Si hubiera alternativas para levantar columnas, en cuanto a formas geométricas ¿recomendaría usted y/o adoptaría en sus construcciones el uso de formas circulares, perfiladas u otras?

Grafico No. 2.5: Resultados.



En esta pregunta el 84% de los encuestados estarían dispuestos a adoptar diferentes formas geométricas en el levantamiento de columnas o pilares, lo cual beneficia si duda al proyecto de empresa que se pretende implantar en el Ecuador, el 16% restante opina de manera negativa debido básicamente a una aversión a adoptar nuevos sistemas para levantamiento de columnas.

Pregunta 5. Al levantar columnas de 50x50 (cm.); 50x40 (cm.); 40x30 (cm.) y distintas formas geométricas ¿De cuanto personal requiere para encofrar, fundir y desencofrar la columna?

Grafico No. 2.6: Resultados 50x50.

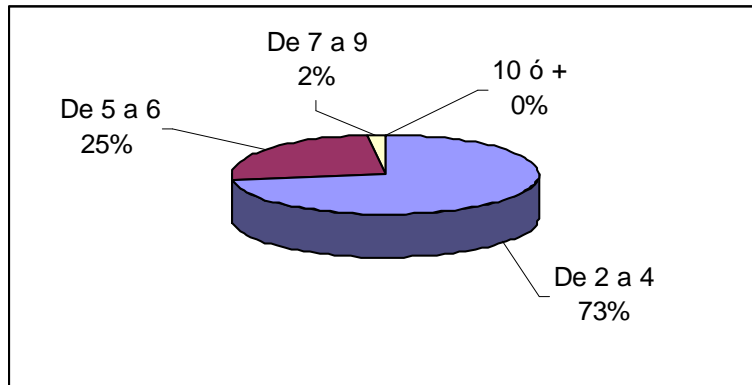


Grafico No. 2.7: Resultados 50x40.

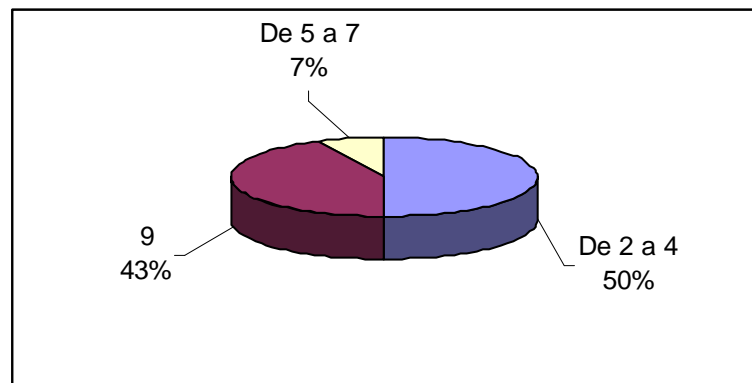
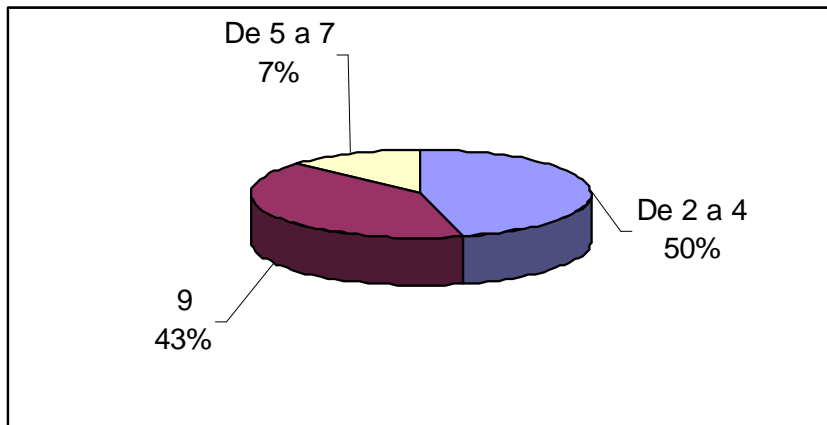


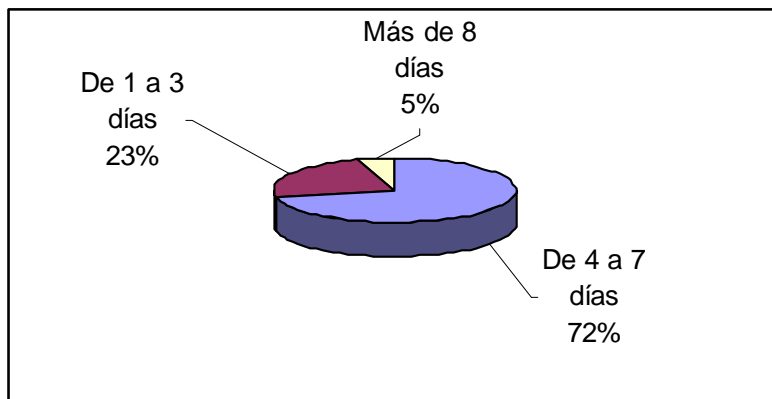
Grafico No. 2.8: Resultados 40x30.



Estos resultados son el reflejo del método comúnmente utilizado para levantar columnas, razón por la que como mínimo y en el mejor de los casos se necesitan de 2 personas, esto para rebajar tiempos en cuanto a desencofrado y en el peor de los casos para desencofrar varios pilares los encuestados han necesitado de hasta 9 personas, para realizar estos trabajos de albañilería.

Pregunta 6.- ¿Que tiempo utiliza para levantar columnas de hormigón?

Grafico No. 2.9: Resultados.



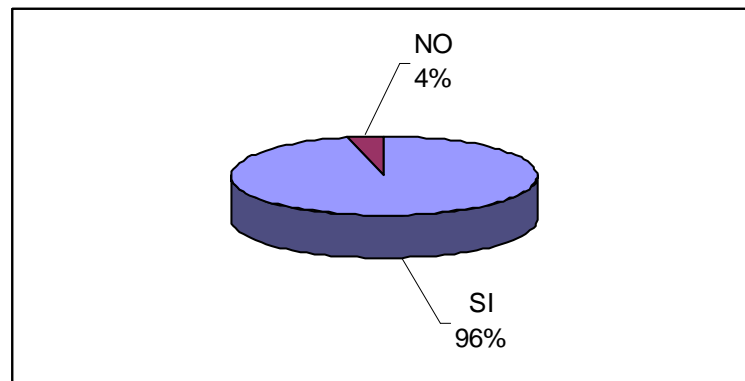
Se observa que el 72% de los encuestados se demoran 5 días en levantar sus columnas, lo cual significa incremento de costes operativos y de mano de obra, tendiendo de esta manera a encarecer el precio de construcción de columna.

OBJETIVO 3.

Determinar el potencial de aceptación del producto en el mercado, por parte de las empresas constructoras a nivel nacional.

Pregunta 7.- Al levantar una columna, ¿Tiene usted que necesariamente realizar un resanado para que la superficie de esta quede totalmente lisa?

Grafico No. 2.10: Resultados.

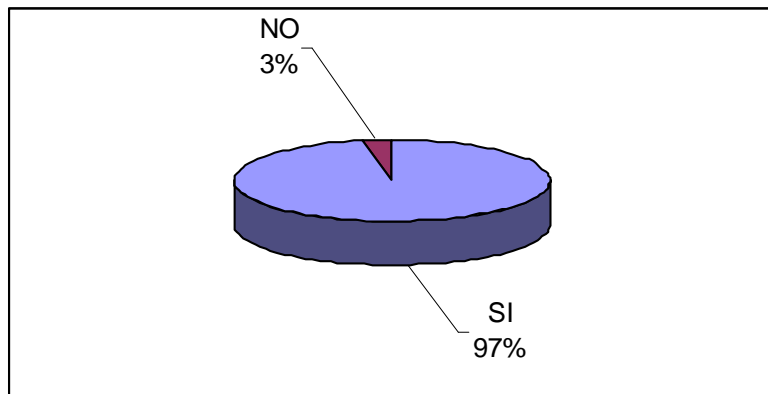


Aquí se observa que un determinante 96% tienen que realizar necesariamente tareas de resanado al terminar de desencofrar sus columnas, ya que debido al material de molde que se utiliza (metal o madera), este hace que parte del hormigón quede impregnado al interior de la superficie irregular del molde, lo que provoca el acabado imperfecto de la columna y un incremento de costes operativos y de mano de obra; lo que no sucede si se utilizaría el sistema propuesto, ya que por las propiedades del material del que ha sido elaborado permite que al momento de desencofrar no queden desperdicios impregnados en

las paredes internas del molde, obteniendo así un acabado de primera y el ahorro de costes relacionados al resanado.

Pregunta 8.- ¿Estaría dispuesto a utilizar un sistema de encofrados, alternativos a base de poli estireno expandido (espuma flex) el mismo que le ayudaría a reducir significativamente, tiempo, costos asociados a la mano de obra y costos de resanado de columna?

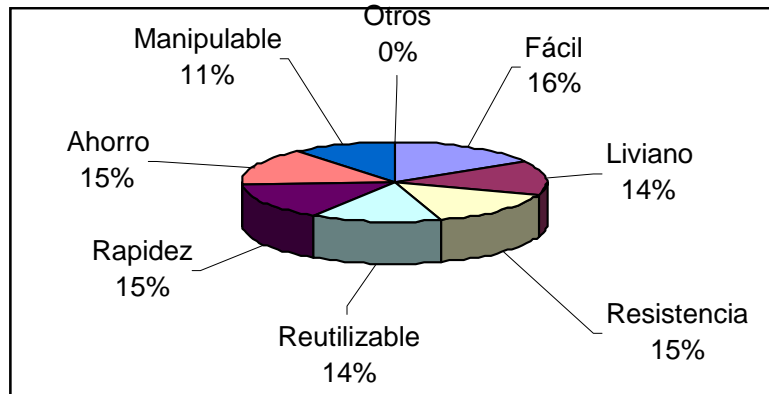
Grafico No. 2.11: Resultados.



En esta pregunta el 97% de los encuestados, una vez que se les ha expuesto las bondades y potencialidades del producto que se ofrece, están dispuestos a comenzar a usar este tipo de sistemas en sus edificaciones, lo que es una ventaja estratégica para el producto propuesto y por ende para el tipo de negocio a ser implantado en el corto plazo.

Pregunta 9.- ¿Cuáles consideraría usted, serían los atributos que debería poseer un producto sustituto de encofrados para que sea de su preferencia?

Grafico No. 2.12: Resultados.



Dentro de las características que debería poseer un producto sustituto de encofrados, el 99% menciona una serie de alternativas que se les dio a escoger, lo que muestra una tendencia casi regular, entre todas las elecciones dispuestas, a excepción de la última selección, otros, la que hacía referencia a otro tipo de cualidades que debía tener el producto para que sea aceptado por el mercado, lo que sin duda permite concluir que el producto ofrecido es de gran potencial y aceptación en el mercado al que la empresa pretende ingresar.

2.2.2. CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO DE MERCADO PRACTICADO.

Como conclusión del estudio de mercado practicado se puede decir que, se ha cumplido con los objetivos planteados, es decir, se han definido las tendencias constructivas de este sector en el Ecuador, la cual es de una tendencia cuadrada, con grandes expectativas a incursionar en el modelo circular, así lo corroboran el 62% de los encuestados que han respondido que el sistema que ellos utilizan al momento es el método artesanal (madera), de la misma manera el 58% de los encuestados responden en la pregunta 3, que tienden a construir columnas de diferente tamaño y medida tanto en las estructuras (columnas) como en la apariencia, lo que respondería a una tendencia generalizada de los países de sudamericanos.

Se dio a conocer el producto entre los constructores de las ciudades de Quito y Guayaquil, exponiéndoles las ventajas y bondades del productos, esto se lo realizó en reuniones con gerentes de constructoras de las ciudades mencionadas a través de la presentación de videos demostrativos del funcionamiento y ventajas en la utilización del producto , las características diferenciadoras, así como también los ahorros directos e indirectos en costes relacionados a resanado, tiempo y ahorro en mano de obra; y por último se midió el producto, en el sentido de establecer la aceptación o no del mismo en el mercado nacional, lo que fue muy alentador ya que el 97% de las empresas constructoras encuestadas expresaron su beneplácito e inclinación a utilizar este sistema constructivo como una alternativa diferente y de distinción en el levantamiento de construcciones medianas y grandes.

Una vez analizados los resultados se puede determinar que el producto que se desea introducir en el mercado ecuatoriano, contará con una gran aceptación en el mercado, ya que por las características que este ofrece en comparación con los productos tradicionales, supera con gran ventaja a los mismos.

2.3. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO.

Este análisis contribuirá a determinar la situación del mercado en este momento. Para este análisis situacional se tomó en consideración los componentes externos e internos.

En el análisis de factores externos la empresa examinará a la competencia, analizando a los segmentos que esta tiene, productos que ofrecen, canales a utilizarse, recursos económicos financieros, etc.

Respecto al análisis de factores internos, la empresa examinará sus recursos propios, técnicas y capacidades, además de su estrategia de mercadeo.

Se analizará a los consumidores potenciales para así determinar las tendencias de una demanda primaria, estudiando el sector escogido y el comportamiento de compra. Finalmente tomaremos en cuenta factores como tecnología, entorno cultural, entre otros.

2.3.1. AMENAZAS DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.

Las posibles barreras de entrada a este tipo de industria son las siguientes:

Requerimientos de capital.- Una de las barreras para el establecimiento de este tipo de empresa es la considerable inversión de capital inicial, debido a que se requiere un tipo de maquinaria y tecnología no existente en el Ecuador, adicionalmente a la inversión inicial que se realizará por concepto de franquicia, maquinaria y los primeros insumos para la producción es necesario destinar parte del recurso financiero a publicidad, la misma que dará a conocer el nuevo producto y marca, así como también conservar una contingencia de capital para políticas de crédito, inventarios o para cubrir pérdidas iniciales por concepto de calibración y adaptación de metodologías.

Economías de escala.- Las empresas o personas que en lo posterior deseen ingresar a este tipo de industria requerirán de producir en igual o mayor cantidad que la empresa propuesta, para con esto minimizar costos fijos y el producto que ofrezcan pueda ser competitivo. Recordando además que para producir economías de escala es necesario tener maquinarias de gran capacidad que permitan minimizar sus costos fijos.

Diferenciación del producto.- Al ser pioneros en esta industria con un segmento de mercado definido y logrando posicionamiento tanto en producto como en marca y en la mentalidad de los potenciales consumidores, se logrará que la competencia entrante requiera de un mayor esfuerzo en el posicionamiento de su producto, recordando además que la empresa poseerá la exclusividad del producto y de la maquinaria necesaria para el mismo tanto a nivel nacional como

en el resto del continente americano, excepto en aquellos países en donde ya se encuentra representado el producto (Costa Rica).

Acceso al canal de distribución.- El ingreso de nuevos participantes dependerá de precios más bajos, promociones y reducción de beneficios.

Estrategia de la competencia de precios bajos.- Al ser el objetivo de mercado de la empresa propuesta, empresas constructoras y/o contratistas de edificaciones medianas y altas, al ingresar otra empresa a competir con estrategias de precios mas bajos, debería ser analizada la calidad del nuevo producto con el de la competencia, para que, en base de este análisis, se pueda establecer una estrategia adecuada, la que podría ser disminución del porcentaje de precios o diferenciación de la calidad.

2.3.2. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

- **Encofrados de madera (método artesanal).**

Este tipo de encofrados lo consideramos como un sustituto del encofrado a base de poliestireno expandido en lo que se refiere a precio y posicionamiento del producto en el mercado.

- **Encofrados metálicos.**

Este tipo de encofrados también sería considerado como un sustituto del encofrado a base de poliestireno expandido, llegando a ser dos veces más costoso que el nuevo producto en oferta.

2.3.2.1 Poder negociador de los proveedores.

- Diferenciación de insumos.

En la actualidad en el mercado nacional no se puede encontrar todos los insumos que se requiere para la producción, por lo que en los primeros meses de producción tendremos que hacer la importación directa desde el país de origen de estos insumos vitales para la fabricación; sin embargo haciendo un estudio de campo se ha logrado determinar y contactar grandes empresas ecuatorianas que podrían fabricar los componentes necesarios para la producción, esto será factible a través de una firma de exclusividad entre la empresa fabricante (nosotros), la empresa proveedora (fabrica ecuatoriana) y el dueño de la franquicia (Grupo Valero).

- Costos intercambiables.

Proveedor / empresa.- En un determinado tiempo, los proveedores podrían ejercer un poder de negociación sobre la empresa propuesta, elevando de esta manera los precios y servicios que ofrezcan, sin embargo, esta no es una preocupación muy fuerte para la empresa, ya que de acuerdo a las cláusulas contempladas en la franquicia, las partes se comprometen a guardar fiel cumplimiento al contrato en términos de exigencia a la calidad y respetando márgenes de precios en los insumos requeridos.

2.3.2.2 Poder negociador de los compradores.

- Concentración de Compradores / empresa: De acuerdo a resultados de la encuesta existe una gran aceptación hacia el nuevo producto, por lo que se ha determinado establecer un canal de distribución directo al cliente.
- El volumen de compra: El volumen de compra de pocas o varias unidades, no variarán en calidad ni precio, por lo que el cliente no genera restricciones a esta política.
- Información del comprador: Generalmente el comprador desea informarse sobre las características y bondades del producto que se oferta.

- Sustitutos: Los clientes podrían optar por productos sustitutos con facilidad variando en el precio, mas no en las ventajas que el nuevo producto ofrece.

En lo que se refiere a la sensibilidad al precio:

- Precio / compra total: En un principio y por introducción del producto no se prevé otorgar descuentos a clientes finales si el volumen no es alto.
- Identidad de marca: La marca dada al producto será parte importante para posicionarlo, ya que a más de incentivar el consumo lo que se pretende es el reconocimiento del mismo. Los clientes buscan una marca que genere confianza del producto que adquieren, para estar seguros de su compra.
- Incentivos en la toma de decisiones: Los incentivos para adquirir el producto, principalmente es su alta calidad y bondades adicionales. Por lo tanto la empresa puede considerar estrategias para incentivar la compra.

2.3.2.3 Competencia.

La fabricación de estructuras para encofrados en el Ecuador no es nueva, desde hace varios años se ha generado de una manera artesanal con la utilización de materiales como: tablones de madera, alambres y clavos, este tipo de prácticas no se hallan normalizadas ni cumplen con estándares de calidad.

En cambio desde hace 8 años atrás la utilización de materiales sustitutos a la madera, las planchas de acero para levantar columnas ha sido una práctica que si bien ha mejorado la calidad del producto terminado, no es menos cierto que su costo, utilidad y reutilización se encuentran limitadas.

Nuestra posible competencia no ha identificado segmentos de mercado definidos de clientes con necesidades similares, por lo que no ha existido una formulación de estrategias que generen resultados positivos y minimicen sus costos.

Cabe mencionar que si bien la utilización tanto de tablonos de madera (método artesanal) o de planchas metálicas pueden aparecer como alternativas de solución en el levantamiento de columnas, sin embargo no se ha tomado en cuenta el costo tiempo de encofrado y desencofrado, el costo por concepto de resanado, mano de obra sobre-utilizada y desperdicio de material.

2.3.2.4 Consumidores.

- Consumidores potenciales: En la actualidad existen empresas constructoras y contratistas que se dedican a construcción de edificaciones medianas (hasta 5 pisos) y altas (de 6 pisos en adelante) los mismos, que son parte del perfil de clientes de la empresa, ya que son éstas el tipo de edificaciones a las que se ha orientado el nuevo producto.
- Comportamientos de compra: Al ser las columnas elementos fundamentales e imprescindibles en el levantamiento de edificaciones, es importante el levantamiento de las mismas por lo que el factor a analizar es la preferencia del encargado de compras o gerente de proyecto hacia el nuevo producto.

2.3.2.5 Factores Tecnológicos, Legales, Políticos y Culturales.

- Ámbito tecnológico: En este nuevo tipo de industria la tecnología que va a utilizarse determina un papel fundamental para el desarrollo de la empresa, por lo que se ha visto necesario importar el número de maquinaria suficiente para la realización del producto, además la capacitación de los técnicos pertenecientes a la empresa tendría que realizarla la fábrica dueña de la

franquicia, esto como una de las medidas para el aseguramiento de la calidad del producto que se ofrece.

- **Ámbito legal:** En la actualidad existen leyes que regulan al sector de la construcción y a la normalización internacional en cuanto a franquicias se refiere, por lo que una vez investigado y analizado el ámbito legal, para determinar la factibilidad del negocio propuesto desde el punto de vista legal vigente en el Ecuador, no se ha visto ningún inconveniente sobre el modelo de negocio a implementarse ni sobre el proceso productivo y/o producto ofertado.
- **Ámbito socio-político:** En el último quinquenio, ha existido una inestabilidad política en nuestro país, lo que ha repercutido en un decrecimiento de la inversión extranjera, sin embargo de este panorama existen empresas europeas interesadas en entablar relaciones comerciales con países de América Latina.

No existen políticas e incentivos gubernamentales que conlleven a un verdadero crecimiento del índice de construcción en sus diferentes manifestaciones, siendo la iniciativa privada la que actualmente se encuentra abanderada de los requerimientos de construcción de este sector en desarrollo.

- **Entorno cultural:** Para la introducción de este producto, es importante el desarrollo de estrategias que generen información sobre las características y ventajas que presenta el producto.
- **Factores internos:** Se examinarán los recursos propios con los que cuenta la empresa para iniciar actividades, financieros, tecnológicos y humanos.
- **Recursos financieros:** Este tipo de recurso es indispensable para llevar adelante el proyecto, por lo que se requiere de recursos financieros propios,

los mismos que serán aportados por accionistas, para cumplir con la inversión inicial que se requiere.

- Recursos tecnológicos: La empresa cuenta con recursos tecnológicos que cumplen con toda la cadena productiva, desde la preparación del material hasta el almacenamiento del producto terminado.
- Recursos humanos: La empresa requiere de personal capacitado en las áreas de desarrollo técnico productivo el personal conocerá de los objetivos de la empresa para generar un compromiso de trabajo en equipo.

De acuerdo a la planificación de la empresa no requerimos de gran cantidad de empleados, por lo que se ha considerado necesario optimizar el desempeño de los mismos, de manera que no existan tiempos ociosos en sus actividades. El número de personal operativo requerido es de cuatro personas en total, las funciones de los mismos se encuentran especificadas en el capítulo técnico del presente proyecto, se requiere además de personal administrativo y de logística.

2.4. TAMAÑO Y CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO.

2.4.1. ESTRATEGIA DESARROLLO.

2.4.1.1. Estrategia del Producto.

Los productos que se pretende fabricar en el país son de alta calidad además de que estos aportan significativamente a la reducción de costos para los potenciales clientes de la empresa.

Estos productos se hallan diseñados para ofrecer acabados de primera con costos bajos y con rapidez en la ejecución.

Comúnmente la construcción de los encofrados se realiza con planchas de madera, tendencia que no ha variado en nuestro medio, pero ya se puede notar la presencia de moldes para hormigón de tipo metálico, los mismos que presentan costes elevados. El producto que se está ofreciendo es de una sola pieza y de fácil maniobrabilidad.

En la actualidad en el mercado ecuatoriano no existe ningún producto de este tipo, es decir, de poli estireno expandido o similares, lo cual representa una ventaja al ser pioneros en el mercado ecuatoriano con este tipo de productos a disposición de los constructores.

Una de las características importantes de los productos que se pretende fabricar, comercializar y distribuir, es la facilidad que existe en la manipulación, almacenamiento y producción, una de las ventajas que obtendría el cliente es que, debido a lo ligero del producto gracias al material utilizado en su fabricación, es sencillo emprender en operaciones de encofrado y desencofrado, ahorrando de esta manera tiempo y costos.

Una vez que se haya desencofrado éste se convierte en una lámina plana, el material con el que está fabricado el molde brinda una gran resistencia, por lo que se les puede catalogar como indeformables.

Desde hace un par de años atrás este producto ha sido exportado desde España hacia Alemania y pocos países del Caribe, en donde se han registrado índices de aceptación del producto a través de las ventas, por lo que se ha considerado como meta en el mediano plazo (cinco años) que la empresa se extienda hacia países como, Venezuela, Colombia, Perú y Brasil.

Las instalaciones que se destinarán a la producción de los moldes serán amplias, de manera que se garantizará el despacho de los pedidos a tiempos casi inmediatos y basados en estrictas normas de calidad.

La flexibilidad en cuanto a las dimensiones del molde es una característica a resaltar, tanto en encofrados cuadrados como circulares, se pueden elaborar con diámetros/ ancho entre 200mm y 150mm y en cualquier longitud que se requiera.

Este producto se lo fabricará sobre pedido del cliente, el mismo que depende del tipo de columna y de las formas geométricas que éste requiera. El hacer hincapié hacia la orientación al cliente permitirá a la empresa, trabajar de manera directa con él para mantenerlo abastecido y siempre a tiempo.

Estos encofrados estarán en el mercado gracias a la distribución directa que se realizará, de esta manera se logrará un posicionamiento como suministradores de encofrados para cualquier proyecto de construcción ya sea éste mediano o grande.

Resumiendo a continuación se citan los puntos fuertes en los que se basará esta estrategia:

- Facilidad en el almacenamiento.
- Indeformable.
- Fácil manipulación.
- Rapidez en el proceso de manipulación.
- Se puede fabricar en distinto tipo de medidas.
- Rapidez en la entrega del encofrado.

2.4.1.2. Estrategia de precios y previsión de ventas.

Como se ha analizado en el Capítulo IV (Cuadro 4.29), el nuevo producto ingresa al mercado con un precio de \$ 14,76 el mismo que se prevé mantenerlo durante el transcurso del proyecto, siendo de esta manera una ventaja competitiva en relación a los productos existentes y posible ingreso de similares productos en el mercado.

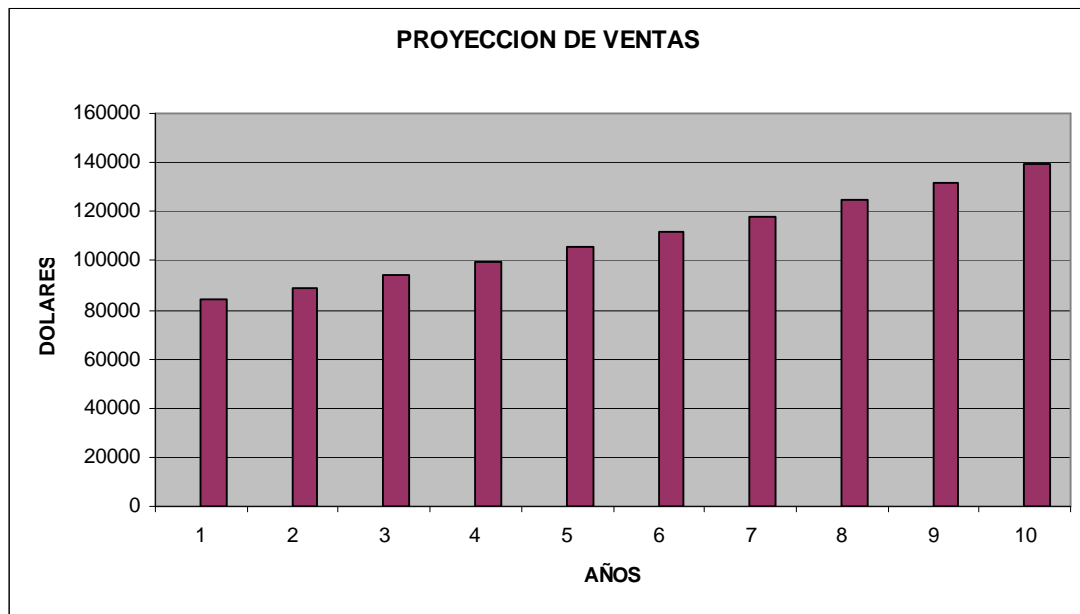
Como punto de partida se tomará la gama de productos dependiente de sus características, pudiendo establecer una clasificación en seis grupos, como se puede apreciar de mejor manera en el siguiente listado:

1. Encofrado cuadrado de 2700 X 300 X 300
2. Encofrado cuadrado de 2700 X 400 X 400
3. Encofrado cuadrado de 3000 X 400 X 400
4. Encofrado circular de 3000X400X400
5. Encofrado circular de 3000x600
6. Encofrado circular de 400x400

2.4.1.3. Previsión de Ventas.

Para la vida del proyecto se ha estimado, la siguiente proyección de ventas, en cantidades monetarias, la metodología aplicada para realizar estas previsiones ha sido en base del porcentaje de inflación acumulada del Ecuador en los dos últimos años.

Cuadro No. 2.9: PROYECCIÓN DE UNIDADES VENDIDAS



FUENTE: Investigación Propia

2.5. ANÁLISIS FODA

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posee sobre el negocio planteado, análisis de mucha utilidad para identificar y examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Mediante este tipo de análisis se examinará la interacción entre las características particulares del negocio propuesto y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

El análisis FODA ha sido enfocado hacia los factores claves para el éxito del negocio propuesto, donde resaltarán las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo expuesto significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio propuesto, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

2.5.1. FORTALEZAS.

Producto Innovador.- Las características innovadoras del producto confieren una dimensión de fortaleza por sus cualidades diferenciadoras.

Fabricación Sencilla.- Proceso de fabricación sencilla, facilitando de esta manera la organización del trabajo y su correspondiente control.

Inversión Baja.- En comparación al costo de otro tipo de franquicias Internacionales, el costo de esta es conveniente y accesible para quienes somos inversionistas.

Costos Bajos.- Afecta directamente a la rentabilidad de la empresa, dado el alto margen del producto, el costo bajo de operación y baja inversión inicial.

Riesgo.- Probabilidad de éxito es alta, afirmación que se hace, tomando en cuenta la aceptación del producto entre grandes empresas constructoras de las ciudades encuestadas, dando de esta manera una garantía en la estabilidad en los años proyectados.

2.5.2. OPORTUNIDADES.

Explotar la Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i).- Se parte de la idea de explotar un bien, el mismo que es el resultado de I+D+i de la empresa fabricante.

Modelo de Franquicia.- Esto dará la seguridad de mantener sostenibilidad del negocio para el futuro.

Mercado Amplio.- El modelo de negocio que se va aplicar es nuevo, lo que brinda la oportunidad de obtener ventajas de negociación con el proveedor elegido.

Posibilidad de Expansión.- La duración del negocio puede prolongarse durante un tiempo largo, esto debido, al modelo de franquicia.

Se tiene una excelente vía de expansión hacia otros países, debido a que se posee la licencia de uso para el resto del mundo, al momento esta licencia se ha extendido para Ecuador y Latinoamérica, excepto los que ya se encuentran representados.

2.5.3. DEBILIDADES

Comercial.- Se requiere una persona con mucha experiencia comercial, con amplios conocimientos en el sector y una base sólida de clientes, lo que permita obtener una base de clientes en el corto tiempo.

Técnica.- El personal no se encuentra calificado para realizar este tipo de trabajos, por lo que se debe traer personal técnico desde la empresa en España, para que capaciten al personal en Ecuador.

2.5.4. AMENAZAS

La competencia tiene desarrolladas sus relaciones comerciales, debido a su trayectoria en el mercado nacional.

La relación que se tiene con nuestro socio estratégico es delicada, ya que se trata de una franquicia con Know-How (conocimiento), con características de proveedor único, por vía contractual; es decir, que la empresa esta sujeta a las decisiones futuras de nuestro franquiciador.

Cuadro No. 2.11: RESUMEN DE ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Producto Innovador	Explotar la I+D+i	Comercial	Competencia
Fabricación Sencilla	Modelo de Franquicia	Técnica	Relaciones con dueño de la franquicia.
Inversión Baja	Mercado Amplio		
Costos Bajos	Posibilidad de expansión		
Riesgo			

2.6. MEDIDAS DE CONTINGENCIA.

Estas medidas de contingencia se las aplicara de acuerdo a las amenazas detectadas.

En vista de que la competencia actual dispone de relaciones ya establecidas en el sector de la construcción y como la empresa propuesta no tiene experiencia en el mismo, es necesario contar con un responsable comercial con experiencia, capaz de aportar al proyecto una cartera de clientes muy bien definida, esta elección debido a su importancia se convierte en una prioridad del proyecto. (Ver 2.5.4. amenazas).

Debido a que la empresa propuesta esta sujeta a las decisiones futuras de nuestro franquiciador, el contrato de franquicia será negociado convenientemente de acuerdo a las leyes vigentes, de manera que las cláusulas del mismo, que sean de dominio del Grupo Valero; no afecten en determinado momento la evolución del negocio. (Ver 2.5.4. amenazas).

CAPITULO III

ESTUDIO TECNICO

3.1. EL PRODUCTO.

El sistema RELTEC supone un adelanto extraordinario en el empleo del hormigón en la arquitectura, se trata de un sistema patentado que dá soluciones concretas a las necesidades puntuales del cliente, es un molde que permite hacer encofrados, soportes o columnas de formas cuadradas, rectangulares, medianeras y también formas especiales. La particularidad de este método es la existencia de refuerzos exteriores de fibra de vidrio capaces de soportar las tensiones provocadas por la presión del hormigón fresco cuando es vertido al interior de moldes durante la ejecución de cualquier tipo de estructura.

La base del sistema consiste en traducir la forma interior en una circunferencia exterior, de manera que la presión que ejerce el hormigón sea transmitida homogéneamente al refuerzo. Por esta razón, los encofrados están diseñados desde el interior y hacia el exterior. Este concepto cambia radicalmente el diseño de los encofrados actuales, en los que se parte de una forma circular exterior fija y que, por tanto se hallan limitadas a unas dimensiones máximas, para transformarse en un cuadrado o rectángulo interior.

Se va a promocionar dos tipos genéricos de encofrados.

Reltec Circular.

El que se fabrica a partir de una funda retenedora y rígida al interior sobre la que se aplica exteriormente el precinto de refuerzo. Los pilares obtenidos presentan un acabado de alta calidad, con una superficie totalmente lisa.

Reltec Cuadrado.

Este tipo de encofrado se utiliza en secciones cuadradas o rectangulares con esquinas biseladas o a canto vivo.

Se fabrica de igual manera que el anterior a partir de una funda retenedora y rígida al interior a la cual se añaden secciones de poli estireno expandido para transformar la forma de interior cuadrada en una forma circular exterior sobre la que se aplicará el precinto de refuerzo.

3.2. CARACTERÍSTICAS.

Este tipo de productos se caracterizan por:

- **Seguridad.**

La ligereza de los encofrados permite un fácil manejo en obra, logrando evitar de esta manera el empleo de medios auxiliares como grúas además de los diferentes riesgos laborales.

- **Ahorro Económico.**

La forma de transporte y almacenamiento de los encofrados de manera plana y paletizada ayuda a obtener un importante ahorro con la disminución de espacio obtenido.

- **Calidad de Acabado.**

La mejora en la apariencia (superficies lisas, ausencia de marcas) respecto a los otros sistemas de encofrado es muy notable.

- **Variabilidad.**

Este producto ha sido diseñado de manera que con un solo tipo de maquina se pueda fabricar cualquier tipo de encofrado (circular, cuadrado, etc.)

3.3. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS.

Este tipo de sistemas de encofrados representa una innovación en comparación con los ya existentes en cuanto aporta varias ventajas para los usuarios, que a continuación se detallan:

- Sirve como sustituto de encofrados de madera y metal lo que representa una disminución sustancial del activo fijo.
- La utilización de mano de obra en el proceso de encofrado se reduce drásticamente respecto al método tradicional.
- El coste por concepto de almacenamiento y transporte de armazones tradicionales queda eliminado.
- La disminución de tiempos en la operación de encofrado, se disminuirá también tiempos de construcción.
- El tipo de acabado es totalmente superior al de los encofrados de madera.
- Permite la realización de columnas decorativas a un costo razonable.
- Permite un mayor diámetro al fabricar la columna.

Por lo expuesto anteriormente este sistema representa una diferenciación clara respecto a la competencia, que lo convierte en un producto exclusivo.

Ante la posibilidad de copias no deseadas hay que mencionar que tanto los componentes como la maquinaria se encuentran protegidas adecuadamente mediante el registro de patentes internacionales.

3.4. COMPONENTES.

Para la fabricación de este producto se requiere la participación de una serie de componentes que aportan características al producto final.

Todos los componentes necesarios procederán obligatoriamente vía contrato de franquicia con el proveedor, es decir, Grupo Valero. La unión de estos elementos es lo que permite que este producto sea atractivo y diferente.

El desarrollo del Reltec ha conseguido que con una misma máquina se puedan fabricar encofrados con formas poligonales o cilíndricas con solo cambiar los componentes utilizados.

A modo de resumen preliminar, observemos un resumen de los distintos componentes del sistema.

Cuadro No. 3.1: Resumen.

COMPONENTE	CIRCULAR	CUADRADO
Terminado	Lámina de Reltec	Lámina de Reltec
Refuerzo	Cierre de refuerzo Anillos para sujetar	Cierre o envoltura de refuerzo
Conformado	Balón hinchable	Selección de EPS
Manipuleo	Núcleo de EPS	Núcleo de EPS
Complementos	Cierre de marcas Etiquetado	Cierre de marcas Etiquetado Cierre de esquinas

3.4.1 Lámina Reltec.

Es una lámina de MDF (tablero de fibras con densidad media) que poseen hendidos en una cara y plastificados por otra, que da al encofrado las siguientes ventajas:

- Estanqueidad: Evita pérdidas de agua en el hormigón.
- Rigidez: Mantiene constante la forma de la sección del encofrado.
- Textura: La superficie plastificada transmite al hormigón, una vez fraguado una perfecta superficie lisa. Las posibles coqueras que pueden aparecer se deberán al proceso de hormigonado más no al propio sistema de encofrado.

Los hendidos que se realizan en la parte exterior permiten que la lámina, en el encofrado, se adapte a la forma de la sección del mismo (circular, cuadrada o rectangular) sin dificultad. El espesor de la lámina variará entre 2,5mm y 3mm dependiendo del tamaño del encofrado (altura y perímetro).

3.4.2 Anillos de Sujeción.

Son los aros de polipropileno los que se utilizan para facilitar la construcción de encofrados circulares y de esta manera se evita posibles deformaciones en las manipulaciones de los mismos.

Los aros disponen de un rebaje para facilitar la rotura al desencofrar.

3.4.3 Núcleo inflable.

Es un colchón de forma de un cilindro al ser inflado con aire y permite mantener la forma de un cilindro a una lámina de Reltec antes y durante la aplicación del

cierre de refuerzo, asegurando de esta manera a que no se deforme por la presión de distintos elementos de la maquinaria.

Para cada diámetro requerido se utiliza un núcleo inflable acorde.

3.4.3 Secciones de EPS (Poli estireno Expandido).

Estas son piezas que permiten transformar la forma interior de polígono del encofrado (cuadrado o redondo) en una forma exterior circular que permita transmitir las presiones provocadas por el hormigón de manera radial para que estas puedan ser asumidas por el cierre de refuerzo. Por lo que, estas secciones solo serán empleadas en la fabricación de encofrados de sección no circular.

Estas secciones deberán tener una gran resistencia a la compresión, evitando de esta manera la deformación por la presión del hormigón; en caso contrario las caras del pilar obtenido no serían planas. El material que será utilizado siempre es el Poli Estireno expandido, aunque claro está de diferente densidad, la misma que estará en función de la altura del encofrado a fabricar, variando esta entre 17 Kg./m³ para encofrados de más de 7 metros.

3.4.4 Núcleos de EPS (Poli estireno Expandido).

Son utilizados para la manipulación de los encofrados, para de esta manera evitar las deformaciones de los mismos. Estas deben ser retiradas antes del proceso de encofrado.

Para cada sección y dimensión de encofrado se utilizarán diferentes núcleos (en geometría y espesor) y el número de núcleos a utilizar depende básicamente del encofrado.

3.4.4.1 Complementos.

Cierre de marca: Son bandas adhesivas con logotipo del fabricante que se encuentran sobre la superficie exterior del encofrado.

Etiquetas: Adhesivos con información sobre el producto (dimensiones, longitud, etc.) y sobre la PATENTE.

Cierre de señalización de esquinas: Son bandas con sentido longitudinal adhesivas las que se colocan en el exterior para así señalar las esquinas en los encofrados no circulares.

3.5 ÁREA DE PRODUCCIÓN.

El proceso de fabricación es simple, consiste en una única secuencia de montaje utilizando una máquina semi automatizada que se ha diseñado para el efecto. Se detalla a continuación la descripción de diferentes estaciones que forman la parte productiva.

3.5.1 Requerimientos materiales.

Galpón cerrado de aproximadamente 300 m² con servicio de agua potable, electricidad industrial (220V) y zona de descarga.

Máquina para colocación de cinta de refuerzo. Dicha máquina esta diseñada y fabricada por la empresa dueña de la patente.

Compresor para producción de aire comprimido.

Transporte manual.

Mesa de montaje: Longitud = 7,5 metros, Ancho = 3m y Altura = 1,2 m

3.5.2 Requerimientos humanos.

Para la realización de este trabajo serían necesarias 2 personas, los mismos que se encargarían de la fabricación de los encofrados, así como de la descarga de los componentes y la expedición del producto terminado.

Otras de las obligaciones será mantener el orden y limpieza del almacén o taller de fabricación.

La jornada de trabajo será de 40 horas semanales, en cumplimiento con las leyes laborales ecuatorianas. El personal de producción dependerá jerárquicamente del Administrador, recibiendo directamente del mismo los planes de producción y distribución.

El nivel técnico requerido es básico. Aunque debería completarse con un breve curso introductorio para la operación del sistema.

3.5.3 Secuencia de Fabricación.

Para tener una mejor comprensión de las distintas etapas del sistema de fabricación se incluye a continuación una lista de las operaciones a realizar para la fabricación de un encofrado de geometría circular.

Paso 1.

Ajustar la máquina al tamaño de encofrado deseado mediante los tornillos numerados.

Paso 2.

Inflar moderadamente el núcleo.

Paso 3.

Colocar la lámina Reltec alrededor del núcleo inflable.

Paso 4.

Aplicar la cinta adhesiva en la unión entre los dos extremos de la lámina Reltec, tanto de manera transversal como longitudinalmente. Acabar de inflar el núcleo hasta conseguir un ajuste perfecto entre la lámina y el núcleo.

Paso 5.

Colocar en el extremo libre del tubo ya formado un núcleo circular de EPS.

Paso 6.

Introducir el tubo en la máquina (ajuste previo), encender la máquina, realizar medio ciclo de refuerzo y parar la máquina.

Paso 7.

Colocar los anillos de soporte, tener cuidado que este se encuentre fijado al tubo con la cinta adhesiva para impedir movimientos no deseados.

Paso 8.

Volver a encender la máquina, realizar otro medio ciclo de refuerzo y apagar la máquina.

Paso 9.

Retirar el núcleo inflable.

Paso 10.

Instalar los núcleos de EPS para proteger al encofrado durante su posterior manipulación.

Paso 11.

Colocar los diferentes complementos: cierres de marca, etiquetas.

CAPITULO IV

ANALISIS Y EVALUACION FINANCIERA

4.1. INVERSIONES

Aplicaciones que las personas naturales o jurídicas dan a sus fondos, tanto propios como ajenos, y que se realiza con el ánimo de obtener una rentabilidad o beneficio futuro.

Las decisiones de inversión son muy importantes pues implican la asignación de grandes sumas de dinero por un período de largo plazo, de esto dependerá el éxito o el fracaso de una organización.

Las inversiones tienen relación directa para poner en marcha el proyecto, así como la forma en que se financiarían dichas inversiones.

Por lo tanto las inversiones, determinan la cuantificación de todo aquello que la empresa requiere para operar y generar un bien o servicio; estas inversiones pueden clasificarse en tres grandes rubros que son:

ACTIVOS FIJOS: Conjunto de elementos patrimoniales adscritos a la sociedad de forma imprescindible para la propia actividad de la misma, se denominan también activos intangibles¹.

ACTIVOS DIFERIDOS: Está integrado por valores cuya rentabilidad está condicionada generalmente, por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que un lapso se convertirán en gastos. Así, se pueden mencionar los gastos de instalaciones, las primas de seguro, patentes de inversión, marcas, de diseños comerciales o industriales, asistencia técnica².

CAPITAL DE TRABAJO: Son aquellos que la empresa necesita para operar en un período de explotación.

Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes son mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una organización empresarial desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad a emprender³.

El Capital de trabajo se sustenta en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y que sus pasivos

¹ H Oliver - Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa

² Contabilidad para no contadores. de Victor E Molina Aznar - 2002

³ Teoría de la contabilidad y el control. de Shyam Sunder, Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas - 2005

circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo; el capital de trabajo permitirá financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

INVERSIÓN TOTAL.

La inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para el inicio de la ejecución del proyecto es necesario invertir en Activos Fijos: 96.481,80 USD, en Activos Diferidos: 4.215 USD, y, en Capital de Trabajo: 10.218,88 USD, por lo tanto la inversión total del proyecto es de 110.915,68 USD, la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros, para la puesta en marcha del proyecto.

4.1.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES.

CUADRO No. 4.1

INVERSIÓN FIJA.

COSTO	TOTAL USD.
Construcción	39.780,00
Maquinaria y Equipo	30.600,00
Utensilios y Accesorios	418,2
Equipos de Computación	3.223,20
Equipos de Oficina	346,8
Muebles y Enseres	1713,60
Terreno	20.400,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	96.481,80

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

En el cuadro anterior se presentan todos los datos en resumen de los activos fijos que necesita la empresa para empezar sus operaciones.

4.1.1.1 CONSTRUCCIONES.

CUADRO No. 4.2
CONSTRUCCIONES.

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Oficina	M ²	50,00	220,00	11.000,00
Galpón	M ²	400,00	70,00	28.000,00
SUBTOTAL				39.000,00
2% Imprevistos				780,00
TOTAL				39.780,00

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: La Autora.

4.1.1.2 MAQUINARIA Y EQUIPO.

CUADRO No.4.3
MAQUINARIA Y EQUIPO

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Maquinaria semi automática enrrolladora	Unidad	2	15.000,00	30.000,00
SUBTOTAL				30.000,00
2% Imprevistos				600
TOTAL				30.600,00

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

4.1.1.3 UTENSILIOS Y ACCESORIOS.

CUADRO No. 4.4
UTENSILIOS Y ACCESORIOS

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Herramientas	Set	2	150,00	300,00
Basureros Grandes	Unidad	10	10,00	100,00
Escobas	Unidad	10	1,00	10,00
SUBTOTAL				410,00
2% Imprevistos				8,20
TOTAL				418,20

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

4.1.1.4 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.

CUADRO No. 4.5
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadora	Unidad	4	650,00	2.600,00
Impresora multifunción	Unidad	4	140,00	560,00
SUBTOTAL				3.160,00
2% Imprevistos				63,20
TOTAL				3.223,20

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

Se requiere de 4 computadoras bien equipadas con sus respectivas impresoras para el Gerente General, su Secretaria, el Contador, y el Jefe de Ventas, para que puedan realizar su trabajo de forma ágil y eficiente.

4.1.1.5 EQUIPOS DE OFICINA.

CUADRO No. 4.6
EQUIPOS DE OFICINA

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfono	Unidad	4	30,00	120,00
Fax	Unidad	1	100,00	100,00
Calculadora	Unidad	4	15,00	60,00
Papelera	Unidad	4	8,00	32,00
Basurero	Unidad	4	2,00	8,00
Grapadora	Unidad	4	2,00	8,00
Perforadora	Unidad	4	3,00	12,00
SUBTOTAL				340,00
2% Imprevistos				6,80
TOTAL				346,80

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

Para toda el área administrativa y de ventas se necesita equipar cada puesto con sus respectivos artículos de oficina.

4.1.1.6 MUEBLES Y ENSERES.

CUADRO No. 4.7
MUEBLES Y ENSERES

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio	Unidad	4	190,00	760,00
Silla giratoria	Unidad	4	65,00	260,00
Sillas	Unidad	10	18,00	180,00
Archivador	Unidad	4	120,00	480,00
SUBTOTAL				1.680,00
2% Imprevistos				33,60
TOTAL				1.713,60

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

Los muebles y enseres son para adecuar las oficinas del área administrativa y de ventas de la empresa.

4.1.1.7 TERRENO.

CUADRO No. 4.8
TERRENO

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Terreno	M ²	500	40,00	20.000,00
SUBTOTAL				20.000,00
2% Imprevistos				400,00
TOTAL				20.400,00

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

4.1.2 INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS O INTANGIBLES

Las inversiones en activos diferidos o intangibles están representadas por aquellas cuyos beneficios se obtendrán en varios períodos. Este grupo tienen las características de que incluye valores intangibles, es decir está integrado por valores cuya recuperabilidad está condicionada generalmente por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que en lapso de tiempo se convertirán en gastos⁴.

Dentro de este grupo se encuentran comprendidos los gastos de organización atendidos anticipadamente y que se armonizan o difieren en varias anualidades. Los fondos para atender la amortización de bonos, las reclamaciones tributarias, las cuentas incobrables que se deban amortizarse en varias anualidades y los depósitos de garantía, son cuentas del activo diferido, entre otras.

CUADRO No. 4.8

INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS

CONCEPTO	VALOR TOTAL USD.
Gasto puesta en marcha	450,00
Gasto de Organización	1.920,00
Gasto de patentes	1845,00
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	4.215,00

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: Los Autores.

4.1.2.1 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.

⁴ Contabilidad para no contadores. de Victor E Molina Aznar - 2002

Denominada también etapa de prueba, consiste en el conjunto de actividades necesarias para determinar las deficiencias, defectos e imperfecciones de la instalación de la infraestructura de producción, a fin de realizar las correcciones del caso y poner la empresa, para el inicio de su producción normal⁵.

Para empezar el funcionamiento de la empresa industrial es necesario realizar inversiones que en un principio constituyen desembolsos que se deben asumir antes de percibir ingresos de esta manera se transforman en gastos que se incurre hasta que la planta alcance su funcionamiento adecuado. Todos estos rubros están constituidos como capacitación al personal de la empresa para el manejo y comercialización de moldes y la utilización de medios informáticos y electrónicos, que facilitará la modernización de la misma.

CUADRO No. 4.9

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

CONCEPTO	COSTO USD.
Capacitación al personal	450,00
TOTAL	450,00

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

4.1.2.2 GASTOS DE ORGANIZACIÓN.

Constituyen los gastos en que se incurre para la constitución de la compañía, rubros que se deben cancelar por conceptos de trámites legales, estos

^{5 5} Contabilidad para no contadores. de Victor E Molina Aznar - 2002

comprenden honorarios de abogado, notarías, inscripciones en las instituciones públicas y privadas respectivamente.

CUADRO No. 4.10
GASTOS DE ORGANIZACIÓN

CONCEPTO	COSTO USD.
Honorarios de abogado	1200,00
Notario	250,00
Inscripción Registro Mercantil	70,00
Publicación Registro Oficial	400,00
TOTAL	1920,00

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

4.1.2.3 GASTOS DE PATENTES.

Para el funcionamiento de la planta es necesario obtener la patente municipal que permita el funcionamiento; y en esta caso adicionalmente la franquicia.

CUADRO No. 4.11
GASTOS DE PATENTES

CONCEPTO	COSTO USD.
Permiso Municipal	220,00

Derechos de patente	25,00
Franquicia	1600,00
TOTAL	1845,00

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

4.1.3 CAPITAL DE TRABAJO.

El Capital de Trabajo está presentado por el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo y diferido, con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa, es decir hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos⁶.

Por lo tanto, el Capital de Trabajo está dado por los recursos que la empresa necesita para operar en un período de explotación determinado.

Para tomar en consideración el cálculo del Capital de Trabajo en relación a este proyecto es necesario considerar el período inicial de comercialización, además se debe tomar en cuenta la fecha en que se recibirá el ingreso de divisas, de acuerdo a las condiciones de pago.

El capital de trabajo se encuentra formado por los siguientes rubros:

Costos de producción:

- *Materia Prima.*- Son aquellos materiales que se transforman por parte del producto final.

⁶ Manual de control de gestión. de GÖerard Rolland, Yves Dupuy - 1992

- *Materiales Directos.*- Son aquellos que intervienen en el proceso productivo y terminan formando parte del producto final.
- *Mano de Obra Directa.*- Se refiere al costo de la mano de obra de los trabajadores que participan en la transformación de los materiales en productos utilizando sus manos, herramientas y equipos.

Costos Indirectos de Fabricación:

- *Mano de Obra indirecta.*- Está dado por aquellos trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento.
- *Materiales Indirectos.*- Son aquellos que participan en el proceso productivo, pero que no llegan a constituir parte integrante del producto terminado.
- *Suministros y Servicios.*- Corresponde a gastos por concepto de agua, energía eléctrica, asistencia técnica, seguros y repuestos de maquinaria y equipos.

Gastos Operacionales:

- *Gastos Administrativos.*- Comprenden todos los desembolsos en que se incurre, como pagos correspondientes al personal administrativo, adquisición de materiales de oficina, etc.
- *Gastos Ventas.*- Comprende todos los gastos que implica las operaciones logísticas del departamento de comercio exterior como sueldos, promoción y publicidad, teléfono, materiales de oficina, gastos de representación.

Para la determinación del Capital de Trabajo es necesario el costo de comercialización durante el período de gracia, se describe a continuación.

CUADRO No. 4.12

CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.
COSTOS DIRECTOS	
Materia Prima	5.202,00
Materiales Directos	958,80
Mano de Obra Directa	489,60
TOTAL	6.650,40
COSTOS INDIRECTOS	
Mano de Obra Indirecta	326,40
Insumos	357,00
Mantenimiento	64,31
Gastos Administrativos	1.358,56
Gasto de Ventas	1443,00
Seguro	19,21
TOTAL	3.568,48
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	10.218,88

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

4.2 FINANCIAMIENTO.

Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar la inversión; por lo general se refiere a la obtención de préstamos.

La estructura de las fuentes de financiamiento está dada por recursos propios y de terceros, los mismos que permiten financiar las operaciones para el funcionamiento de la empresa.

4.2.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

La mejor alternativa como fuente de financiamiento para este tipo de proyecto y tomando en cuenta que el monto de endeudamiento no es muy alto, se recomienda que se aplique un préstamo para pequeñas empresas en una entidad bancaria de prestigio y calidad comprobadas, como puede ser el Banco de Guayaquil, Banco del Pichincha o Produbanco.

El proyecto será financiado el 63,94% correspondiente al total de la inversión con el Banco de Guayaquil con un plazo de 10 años, con una tasa de interés del 12% anual para créditos PYMES, con pagos semestrales.

4.2.2 ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO.

El proyecto se encuentra financiado con el 36,06% con recursos propios y el 63,94% restante por un préstamo a través de los fondos del Banco de Guayaquil.

CUADRO No. 4.13

ESTADO DE FUENTES Y DE USOS.

INVERSIÓN	VALOR	% INV.	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS TERCEROS
------------------	--------------	---------------	-------------------------	--------------------------

	USD.	TOTAL	%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	96.481,80	86,99%	27,05%	30.000,00	59,94%	66.481,80
Activos Diferidos	4.215,00	3,80%	1,80%	2.000,00	2,00%	2.215,00
Capital de Trabajo	10.218,88	9,21%	7,21%	8.000,00	2,00%	2.218,88
Inversión Total	110.915,68	100,00%	36,06%	40.000,00	63,94%	70.915,68

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

4.2.2.1 TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO.

Las condiciones del crédito son:

1. **Monto** 70.915,68
2. **Interés** 12 % anual = 5,83% semestral
3. **Plazo** 10 Años
4. **Período de pago** Semestral = 20 periodos

5. Forma de amortización Dividendo Constante

Amortización Dividendo Constante

Una vez conocido el tipo semestral, pasamos a calcular el valor de Ao (valor actual de una renta unitaria, pospagable, de 20 semestres de duración, con un tipo de interés semestral del 5,83%)

$$A_o = \frac{1 - (1 + i)^n}{i}$$

$$\text{Luego } A_o = \frac{1 - (1 + 0.0583)^{20}}{0.0583}$$

luego, $A_o =$ 11,63

A continuación se calcula el valor de la cuota constante

luego, $M = 70.915,68 / 11,63$

luego, $M =$ 6.097,73

Por lo tanto, la cuota constante semestral se eleva a 6.097,73 dólares

CUADRO No. 4.14

TABLA DE AMORTIZACIÓN

PERIODO(semestres)	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
0				70.915,68
1	1.963,30	4.134,42	6.097,73	68.952,38
2	2.077,77	4.019,96	6.097,73	66.874,61
3	2.198,90	3.898,82	6.097,73	64.675,71
4	2.327,10	3.770,63	6.097,73	62.348,61
5	2.462,77	3.634,96	6.097,73	59.885,84
6	2.606,35	3.491,38	6.097,73	57.279,49

7	2.758,30	3.339,42	6.097,73	54.521,19
8	2.919,11	3.178,61	6.097,73	51.602,08
9	3.089,30	3.008,43	6.097,73	48.512,78
10	3.269,41	2.828,32	6.097,73	45.243,38
11	3.460,01	2.637,71	6.097,73	41.783,36
12	3.661,73	2.435,99	6.097,73	38.121,63
13	3.875,22	2.222,51	6.097,73	34.246,41
14	4.101,14	1.996,58	6.097,73	30.145,27
15	4.340,24	1.757,49	6.097,73	25.805,03
16	4.593,28	1.504,45	6.097,73	21.211,75
17	4.861,07	1.236,66	6.097,73	16.350,68
18	5.144,47	953,25	6.097,73	11.206,21
19	5.444,40	653,33	6.097,73	5.761,81
20	5.761,81	335,92	6.097,73	0,00

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

Los períodos son semestrales, el préstamo es para dos años

4.3 PRESUPUESTO DE COSTOS

Es la suma de todos los elementos que se utilizan en la elaboración de los productos, es decir todos los gastos invertidos por la empresa en el proceso de producción.

Este rubro es importante porque se encuentra en relación directa con el valor del precio final, por lo que con una mayor eficiencia de producción y minimizando los desperdicios se obtendrá un costo de producción menor, que será competitivo.

Por su naturaleza existen dos tipos de costos: Fijos y Variables.

COSTOS VARIABLES: Es aquel costo que tiene relación directa con el volumen de producción, es decir si se incrementa la producción este tipo de costos se incrementan.

Dentro de la naturaleza de los costos variables tenemos los siguientes:

a.- **Materia Prima:** Son aquellos que intervienen en el proceso de producción y terminan formando parte del producto final; constituye la base del proyecto, en el presente caso de estudio estará constituido el poliestireno necesario para la construcción de las láminas. La inversión de este rubro es de 62.424,00 USD.

CUADRO No. 4.15

MATERIA PRIMA

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL POR MES	COSTO ANUAL
Elaboración		
Materia Prima (m ²)	5.100,00	61.200,00
2% imprevistos	102,00	1224
TOTAL	5.202,00	62.424,00

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

b.- Materiales Directos: Son aquellos materiales que forman parte del producto, como son las láminas de MDF y las cintas de sujeción; así tenemos el siguiente rubro que corresponde a la cantidad de 11.505,00 USD, anuales.

CUADRO No. 4.16

MATERIALES DIRECTOS.

CONCEPTO	Costo por unidad	Cantidad por mes	Valor Mensual	Valor Anual
Cintas	40,00	10	400,00	4.800,00
Láminas MDF	9,00	60	540,00	6.480,00
Subtotal			940,00	11.280,00
2% Imprevistos			18,80	225,60
Total Insumos			958,80	11.505,60

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

c.- Mano de Obra Directa: Está constituido por aquellos trabajadores que participan en el transporte de los productos finales utilizando herramientas y equipos.

La mano de obra directa para el proyecto se encuentra determinada por el requerimiento del personal que participa en el proceso de producción, ese rubro es 5.975,20 USD, anuales.

CUADRO No. 4.17

MANO DE OBRA DIRECTA.

DETALLE	Pago mensual (3 empleados)	VALOR ANUAL
Operarios	480	5.760,00
Subtotal	480	5.760,00
2% Imprevistos		115,2

Total		5.875,20
--------------	--	-----------------

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

d.- Insumos: En el proyecto son indispensables los insumos para apoyar los procesos de producción de las láminas, como: agua potable, energía eléctrica, teléfono, el monto que implica este rubro es de 4.284,00 USD, anuales.

CUADRO No. 4.18

INSUMOS.

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD SEMESTRAL	CANTIDAD ANUAL	COSTO SEMESTRAL	COSTO ANUAL
Agua potable	m ³	720	1.440	600,00	1.200,00
Luz Eléctrica	Kilowatts	1.500	3.000	900,00	1.800,00
Teléfono	Minutos	3.000	6.000	600,00	1.200,00
SUBTOTAL				2.100,00	4.200,00
2% Imprevistos				42,00	84,00
TOTAL				2.142,00	4.284,00

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

COSTOS FIJOS: Son aquellos que no guardan relación con el volumen de ventas, su monto total permanece constante a través del período, es decir venda o no la empresa se tendrá que incurrir en esos costos.

a.- Mano de Obra Indirecta: Está dada por aquellos trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento. Este está conformado por un conserje y un guardia de seguridad. Un desglose se lo puede ver en la parte de nómina al final del capítulo. El rubro de mano indirecta es de 3.916,80USD anuales.

CUADRO No. 4.19

MANO DE OBRA INDIRECTA.

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Personal de apoyo	320	1.920,00	3.840,00
Subtotal	320	1.920,00	3.840,00
2% Imprevistos		38,40	76,8
TOTAL		1.958,40	3.916,80

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

b.- Reparación y Mantenimiento: Este valor está dado en función de los activos fijos que dispone la empresa.

CUADRO No. 4.20

REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE ANUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Maquinaria y Equipos	30.600,00	1%	153,00	306,00
Construcción	39.780,00	1%	198,90	397,80

Equipos de computación	3.223,20	1%	16,12	32,23
Equipos de oficina	346,8	1%	1,73	3,47
Muebles y Enseres	1713,60	1%	8,57	17,14
Subtotal			378,32	756,64
2% Imprevistos			7,57	15,13
TOTAL			385,88	771,77

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

c.- Seguros: El bienestar y la garantía de la inversión en activos fijos son medidas que se deben tomar con la contratación de seguros para prevenir siniestros, de esta manera se garantiza la actividad de producción de la empresa.

CUADRO No. 4.21

SEGUROS.

CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	SEGURO SEMESTRAL	SEGURO ANUAL
Construcciones	39.780,00	0,25%	49,73	99,45
Maquinaria y Equipos	30.600,00	0,25%	38,25	76,50
Utensilios y Accesorios	418,2	0,25%	0,52	1,05
Equipos de Computación	3.223,20	1,50%	24,17	48,35
Equipo de Oficina	346,8	0,25%	0,43	0,87
Muebles y Enseres	1713,60	0,25%	2,14	4,28
TOTAL			115,25	230,49

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

d.- Depreciación: Estimación del desgaste o pérdida del valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva, por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de producción más eficientes.

La Depreciación no implica una salida de dinero efectivo de la empresa ya que es una cuenta de reserva para dar de baja un activo fijo y poder ser substituido por otro cuando haya cumplido la vida útil.

CUADRO No. 4.22
DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS.

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Construcciones	39.780,00	5,00%	20	1.989,00
Maquinaria y Equipos	30.600,00	10,00%	10	3.060,00
Utensilios y Accesorios	418,2	10,00%	10	41,82
Equipos de Computación	3.223,20	33,33%	3	1.074,29
Equipo de Oficina	346,8	10,00%	10	34,68
Muebles y Enseres	1713,60	10,00%	10	171,36
TOTAL				6.371,15

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

e.- Amortización: Es la pérdida de valor de un activo financiero por medio de su pago, es aplicable para los activos diferidos, es decir los activos intangibles que constituyen parte integrante del proyecto. Por lo tanto consiste en ir dando de baja al activo diferido de acuerdo a la norma de contabilidad.

CUADRO No. 4.23

AMORTIZACIÓN.

DESCRIPCIÓN	COSTO	PORCENTAJE	AÑOS	VALOR ANUAL
Gastos puesta en marcha	450,00	20%	5	90
Gastos de Organización	1.920,00	20%	5	384
Gastos de Patentes	1845,00	20%	5	369
TOTAL				843

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: Los Autores.

GASTOS ADMINISTRATIVOS: Se encuentran constituidos por aquellos rubros que se deben incurrir para el funcionamiento de las actividades administrativas globales de una empresa, es decir la operación general de la empresa.

CUADRO No. 4.24

GASTOS ADMINISTRATIVOS.

GASTOS PERSONALES	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Propietario - Gerente	1	600	3.600,00	7.200,00
Asistente Administrativo	1	250	1.500,00	3.000,00
Secretaria	1	180	1.080,00	2.160,00
Contador	1	300	1.800,00	3.600,00
TOTAL PERSONAL			7.980,00	15.960,00
GASTOS GENERALES				
Suministros de Oficina	4 sets	28	168,00	336,00
2% Imprevistos			3,36	6,72
Total Suministros de oficina			171,36	342,72
TOTAL			8.151,36	16.302,72

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: Los Autores.

GASTOS DE VENTAS: Son aquellos desembolsos relacionados con la logística de las ventas, tanto la publicidad y propaganda necesarias para la venta y comercialización del calzado.

CUADRO No. 4.25
GASTOS DE VENTAS.

GASTOS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
GASTOS PERSONALES				
Jefe de Ventas	1	300,00	1.800,00	3.600,00
Vendedores	3	480,00	2.880,00	5.760,00
Total Personal				9.360,00
GASTOS GENERALES				
Promoción	1 set	300,00	1.800,00	3.600,00
Propaganda	1 set	200,00	1.200,00	2.400,00
Representación	1 set	150,00	900,00	1.800,00
Subtotal			3.900,00	7.800,00
2% Imprevistos			78,00	156,00
Total Gastos Generales				7.956,00
TOTAL COSTO VENTAS			3.978,00	17.316,00

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

GASTOS FINANCIEROS: Son los gastos que se deben incurrir por el préstamo adquirido con la CFN por medio de la Banca Privada, en este caso sugerido a través del Banco de Guayaquil como banca de primer piso utilizada para el desembolso del préstamo, es decir son los intereses que se han generado por esta operación como resultado del financiamiento.

CUADRO No. 4.26
GASTOS FINANCIEROS

PERIODO Semestres	INTERÉS
0	
1	4.134,42
2	4.019,96
3	3.898,82
4	3.770,63
5	3.634,96
6	3.491,38
7	3.339,42
8	3.178,61
9	3.008,43
10	2.828,32
11	2.637,71
12	2.435,99
13	2.222,51
14	1.996,58
15	1.757,49
16	1.504,45
17	1.236,66
18	953,25
19	653,33
20	335,92

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

La determinación del costo está dada por la operación matemática de dividir el costo total para el número de metros cuadrados producidos en un período, en este caso durante la comercialización anual.

Los Costos Totales establecidos para el primer año se detallan a continuación.

CUADRO No. 4.27

COSTOS DE PRODUCCION PARA EL AÑO 1.

RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Compras		5.202,00
Materiales Directos		958,80
Mano de Obra Directa		5.875,20
Mano de Obra Indirecta	3.916,80	
Insumos		4.284,00
Reparación y Mantenimiento	771,77	
Seguros	230,49	
Depreciación	6.371,15	
Amortización	843	
Subtotales	12.133,22	16.320,00
Total de Costo de Producción	28.453,22	
Gastos Administrativos	16.302,72	
Gastos Financieros	8.154,38	
Gastos de Ventas	17316,00	
Subtotales	41.773,10	
Costo Total	70.226,32	
Metros cuadrados producidos	5.700,00	
Costo Unitario	12,32	

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

CUADRO No. 4.28

COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS PARA LOS 10 AÑOS DE VIDA UTIL DEL PROYECTO										
AÑO: 2.006 - 2.015										
RUBROS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Materia Prima	5.202,00	5.503,72	5.822,93	6.160,66	6.517,98	6.896,02	7.295,99	7.719,16	8.166,87	8.640,55
Materiales Directos	958,80	1.014,41	1.073,25	1.135,49	1.201,35	1.271,03	1.344,75	1.422,75	1.505,27	1.592,57
Mano de Obra Directa	5.875,20	6.215,96	6.576,49	6.957,92	7.361,48	7.788,45	8.240,18	8.718,11	9.223,76	9.758,74
Insumos	4.284,00	4.532,47	4.795,36	5.073,49	5.367,75	5.679,08	6.008,46	6.356,95	6.725,66	7.115,75
VARIABLES	16.320,00	17.266,56	18.268,02	19.327,57	20.448,56	21.634,58	22.889,39	24.216,97	25.621,56	27.107,61
Mano de Obra Indirecta	3.916,80	4.143,97	4.384,32	4.638,62	4.907,66	5.192,30	5.493,45	5.812,07	6.149,17	6.505,83
Reparación y Mantenimiento	771,77	816,53	863,89	914,00	967,01	1.023,09	1.082,43	1.145,21	1.211,64	1.281,91
Seguros	230,49	243,86	258,01	272,97	288,80	305,55	323,28	342,03	361,86	382,85
Depreciación	6.371,15	6.740,68	7.131,64	7.545,27	7.982,90	8.445,91	8.935,77	9.454,05	10.002,38	10.582,52
Amortización	843	891,89	943,62	998,35	1.056,26	1.117,52	1.182,34	1.250,91	1.323,47	1.400,23
FIJOS	12.133,22	12.836,94	13.581,48	14.369,21	15.202,63	16.084,38	17.017,27	18.004,27	19.048,52	20.153,34
Total Costo de Producción	28.453,22	30.103,50	31.849,51	33.696,78	35.651,19	37.718,96	39.906,66	42.221,24	44.670,08	47.260,94
Gasto Administrativo	16.302,72	17.248,28	18.248,68	19.307,10	20.426,91	21.611,67	22.865,15	24.191,33	25.594,43	27.078,90
Gasto de Ventas	17316,00	18.320,33	19.382,91	20.507,12	21.696,53	22.954,93	24.286,31	25.694,92	27.185,22	28.761,97
Gasto Financiero	8.154,38	7.669,45	7.126,33	6.518,04	5.836,75	5.073,70	4.219,09	3.261,93	2.189,91	989,24
Total gastos	41.773,10	43.238,06	44.757,92	46.332,26	47.960,19	49.640,31	51.370,56	53.148,18	54.969,56	56.830,12
Costo total	70.226,32	73.341,56	76.607,42	80.029,03	83.611,38	87.359,26	91.277,22	95.369,43	99.639,64	104.091,06
Unidades producidas	5.700,00	6.030,00	6.379,00	6.748,00	7.139,00	7.553,00	7.991,00	8.454,00	8.944,00	9.462,00
Costo Unitario	12,32	12,16	12,01	11,86	11,71	11,57	11,42	11,28	11,14	11,00

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

Se ha realizado una proyección sugerida de los costos de producción para los 10 primeros años de vida del proyecto para realizar un estimativo de la evolución de los precios y costos. Para esta proyección se tomó como base un crecimiento sostenido del 5,8% anual en la producción, como resultado de una media de crecimiento en relación a las perspectivas estándares de las empresas pymes según el Committee for Economic Development. Para los seguros, se tomó un valor creciente debido a que se desea mantener la prima constante para poder recuperar en caso de siniestro el valor inicial de la inversión y no el depreciado.

4.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS.

Es la planificación de la empresa en proyección al comportamiento en diez años del flujo de efectivo, por concepto de las ventas, es decir que los ingresos son provenientes de la comercialización y venta de los moldes de poliestireno expandido.

INGRESOS POR VENTAS

Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la empresa, esto es cuantificable en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de ventas.

El precio de ingresos se calculará en función del volumen de ventas realizadas a lo largo de la vida útil del proyecto y el costo unitario por metro cuadrado producido.

CUADRO No. 4.29

PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO										
AÑOS: 2006 – 2015										
VENTAS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Unidades producidas	5.700,00	6.030,00	6.379,00	6.748,00	7.139,00	7.553,00	7.991,00	8.454,00	8.944,00	9.462,00
Precio Unitario	14,76	14,76	14,76	14,76	14,76	14,76	14,76	14,76	14,76	14,76
Total Ingresos	84.109,56	88.979,06	94.128,92	99.573,91	105.343,53	111.452,54	117.915,70	124.747,76	131.978,23	139.621,87

FUENTE: Investigación Propia.
 ELABORADO POR: Los Autores.

4.5 EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA

La evaluación de proyectos permite una medición del nivel de utilidad que obtiene dicho empresario como justo rédito al riesgo de utilizar sus recursos económicos en la alternativa de inversión elegida.

Los beneficios de la evaluación de proyectos nos permiten determinar si es factible o no llevar a cabo el proyecto, es decir, que a través de métodos matemáticos y financieros facilitará analizar las proyecciones para la toma de decisiones, ya que permitirá evitar posibles desviaciones y problemas a largo plazo. De esta manera se mide una mayor rentabilidad de los recursos al poner en marcha el proyecto con relación a los intereses que percibiría por parte de la banca.

Las técnicas utilizadas cuando la inversión produce ingreso por si misma, es decir que permite medir por medio de los indicadores financieros tales como: Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

4.5.1 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL.

Este balance se realiza al constituirse una sociedad y contendrá la representación de las aportaciones realizadas por los socios. Está constituido en forma ordenada por todas las cuentas contables de la empresa al momento de comenzar el ciclo contable, es decir se encuentra

conformada por cuentas de activo, pasivo y patrimonio de este modo
 permitirá establecer la situación financiera de la empresa.

CUADRO No. 4.30
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL
EN DÓLARES

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Disponible		Pasivo a largo plazo	
Caja Bancos	10.218,88	Préstamo por pagar	70.915,68
		TOTAL PASIVO	70.915,68
Activo Fijo			
Construcciones	39.780,00	PATRIMONIO	
Maquinaria y Equipos	30.600,00	Capital Social	40.000,00
Utensilios y Accesorios	418,2		
Equipos de Computación	3.223,20		
Muebles y Enseres	1713,60		
Equipos de Oficina	346,8		
Terreno	20.400,00		
Activo Diferido			
Gastos de puesta en marcha	450,00		
Gastos de organización	1.920,00		
Gastos de patentes	1845,00		
TOTAL ACTIVOS	110.915,68	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	110.915,68

FUENTE: Investigación Propia.
 ELABORADO POR: Los Autores.

Los resultados en el análisis del estado de situación inicial evidencia que el valor por activos corresponde a 110.915,68 USD, pasivos corresponde a 70.915,68 USD, donde consta el pasivo a largo plazo por el préstamo otorgado a través de la Entidad Bancaria, mientras que los recursos propios correspondientes al patrimonio es de 40.000,00 USD.

4.5.2 ESTADO DE RESULTADOS

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico de la empresa durante un período determinado.

Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico de la empresa, así como también los sueldos y utilidades de los trabajadores, y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización.

CUADRO No. 4.31

ESTADO DE RESULTADOS PARA EL PRIMER AÑO

RUBRO	AÑO 1
Ventas Netas	84.109,56
- Costo de Producción	28.453,22
= UTILIDAD BRUTA	55.656,34
- Gastos de Administración	16.302,72
-Gastos de Ventas	17.316,00
= UTILIDAD OPERACIONAL	22.037,62
- Gastos Financieros	8.154,38
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	13.883,24
- 15% de Participación Trabajadores	2.082,49
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	11.800,75
- 25% Impuesto a la Renta	2.950,19
= UTILIDAD NETA	8.850,57

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

CUADRO No. 4.32

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO										
AÑOS: 2006 – 2015										
EN DÓLARES										
RUBROS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas	84.109,56	88.979,06	94.128,92	99.573,91	105.343,53	111.452,54	117.915,70	124.747,76	131.978,23	139.621,87
- Costo de Producción	28.453,22	30.103,50	31.849,51	33.696,78	35.651,19	37.718,96	39.906,66	42.221,24	44.670,08	47.260,94
= UTILIDAD BRUTA	55.656,34	58.875,56	62.279,42	65.877,14	69.692,34	73.733,58	78.009,04	82.526,51	87.308,15	92.360,93
- Gastos de Administración	16.302,72	17.248,28	18.248,68	19.307,10	20.426,91	21.611,67	22.865,15	24.191,33	25.594,43	27.078,90
-Gastos de Ventas	17.316,00	18.320,33	19.382,91	20.507,12	21.696,53	22.954,93	24.286,31	25.694,92	27.185,22	28.761,97
= UTILIDAD OPERACIONAL	22.037,62	23.306,95	24.647,83	26.062,92	27.568,90	29.166,98	30.857,58	32.640,26	34.528,50	36.520,05
- Gastos Financieros	8.154,38	7.669,45	7.126,33	6.518,04	5.836,75	5.073,70	4.219,09	3.261,93	2.189,91	989,24
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	13.883,24	15.637,50	17.521,50	19.544,88	21.732,15	24.093,28	26.638,48	29.378,33	32.338,59	35.530,81
- 15% de Participación Trabajadores	2.082,49	2.345,62	2.628,23	2.931,73	3.259,82	3.613,99	3.995,77	4.406,75	4.850,79	5.329,62
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	11.800,75	13.291,87	14.893,28	16.613,15	18.472,33	20.479,29	22.642,71	24.971,58	27.487,80	30.201,19
- 25% Impuesto a la Renta	2.950,19	3.322,97	3.723,32	4.153,29	4.618,08	5.119,82	5.660,68	6.242,90	6.871,95	7.550,30
= UTILIDAD NETA	8.850,57	9.968,91	11.169,96	12.459,86	13.854,25	15.359,46	16.982,03	18.728,69	20.615,85	22.650,89

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

4.5.3 FLUJO DE CAJA.

“El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos de caja”.

El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa, es decir el movimiento de efectivo.

CUADRO No. 4.33

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA								
Años	Utilidad Neta	Depreciación y Amortización (+)	Capital De trabajo (+)	Valor Residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización (-)	Flujo de efectivo (=)
0					110.915,68	70.915,68		-40.000,00
1	8.850,57	7.214,15					4.041,07	12.023,65
2	9.968,91	7.632,57			10.000,00		4.526,00	3.075,48
3	11.169,96	8.075,26			5.000,00		5.069,12	9.176,10
4	12.459,86	8.543,63			3.230,00		5.677,41	12.096,08
5	13.854,25	9.039,16					6.358,70	16.534,70
6	15.359,46	8.445,91					7.121,75	16.683,63
7	16.982,03	8.935,77			3.230,00		7.976,36	14.711,44
8	18.728,69	9.454,05					8.933,52	19.249,21
9	20.615,85	10.002,38					10.005,54	20.612,69
10	22.650,89	10.582,52	10.218,88		3.230,00		11.206,21	29.016,08

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

4.5.4 VALOR ACTUAL NETO.

El Valor Actual Neto significa traer a valores de hoy los flujos futuros y se calculan sacando la diferencia entre todos los ingresos y los egresos o en su defecto el flujo neto de caja expresado en moneda actual a través de una tasa de descuento específica.

Mide el valor actual de los desembolsos y de los ingresos, actualizándolos al momento inicial y aplicando un tipo de descuento en función del riesgo que conlleva el proyecto.

Como las inversiones son normalmente a largo plazo, para actualizar los distintos flujos al momento inicial se utiliza la ley de descuento compuesto.

Si el VAN obtenido es positivo el proyecto es interesante de realizar. Por el contrario, si el VAN es negativo, el proyecto hay que descartarlo.

Por medio de este instrumento se podrá medir si existe riesgo o no al invertir en este proyecto, lo que permitirá al accionista la toma de decisiones al momento de analizar el costo beneficio, es decir el Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto, así:

$$VAN = \text{flujo_de_efectivo} * (1 + \text{tasa_de_descuento})^{(-1)*\text{año}}$$

Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \text{Tasa Activa} &= 12\% \\ (-) & \\ \text{Inflación Anual} &= 2.87\% \\ = & \\ \text{Tasa Constante} &= 9.13\% \end{aligned}$$

La tasa constante calculada es de 9.13%, sobre este valor obtenido, los autores acogiendo la política planteada por el grupo de inversores del proyecto deciden establecer la tasa de descuento en 19,77%, es decir un incremento sobre al tasa constante de 10.64%, esto con el objetivo de recuperar la inversión en el tiempo planificado y a partir de ese punto obtener una utilidad considerable del proyecto.

*:Datos tomados del Banco Central del Ecuador a la fecha de la investigación, estos puede variar según sea la situación económica del País

CUADRO No. 4.34
VALOR ACTUAL NETO
EN DÓLARES

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO
	EFFECTIVO	
0	-40.000,00	-40.000,00
1	12.023,65	10.039,01
2	3.075,48	2.143,99
3	9.176,10	5.340,99
4	12.096,08	5.878,45
5	16.534,70	6.709,17
6	16.683,63	5.652,20
7	14.711,44	4.161,38
8	19.249,21	4.546,21
9	20.612,69	4.064,67
10	29.016,08	4.777,32
TOTAL		13.313,38

FUENTE: Investigación Propia.
 ELABORADO POR: Los Autores.

El proyecto generará ganancias de USD. 13.313,38, luego de recuperar la inversión.

4.5.5 TASA INTERNA DE RETORNO.

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada.

Este método consiste en calcular la tasa de descuento que hace cero el VAN. Un proyecto es interesante cuando su tasa TIR es superior al tipo de descuento exigido para proyectos con ese nivel de riesgo.

Por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión.

En relación a los cálculos realizados en Excel, la tasa interna de retorno es:

$$\text{TIR} = 27\%$$

4.5.6 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, es decir en donde el flujo acumulado se convierte en positivo a partir de ese momento la empresa contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del proyecto.

CUADRO No. 4.35
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
	EFFECTIVO		
0	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00
1	12.023,65	10.039,01	-29.960,99
2	3.075,48	2.143,99	-27.817,01
3	9.176,10	5.340,99	-22.476,02
4	12.096,08	5.878,45	-16.597,57
5	16.534,70	6.709,17	-9.888,39
6	16.683,63	5.652,20	-4.236,19
7	14.711,44	4.161,38	-74,81
8	19.249,21	4.546,21	4.471,39
9	20.612,69	4.064,67	8.536,06
10	29.016,08	4.777,32	13.313,38

FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Los Autores.

El Capital se recuperará en el 8avo. Año.

4.5.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se produce cuando el ingreso total por volumen de ventas es igual a los costos totales en que incurre la empresa. A partir de ese punto, el incremento de las ventas origina un beneficio, mientras que por debajo de ese punto, el producto ocasiona pérdidas. Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio tenemos la siguiente fórmula:

- Punto de equilibrio de producción física:

Fórmula:

$$PE = CF / (Pu - Cv_u)$$

Donde:

Pu = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

VT = Ventas Totales

CVu = Costo variable unitario

CUADRO No. 4.36

PUNTO DE EQUILIBRIO

AÑOS	Ventas Totales	Costos Fijos	Costos Variables	Unidades Producidas	Costo Total	Pto. Equilibrio USD. CF/1-(CV-VT)
1	84.109,56	12.133,22	16.320,00	5.700,00	70.226,32	0,18
2	88.979,06	12.836,94	17.266,56	6.030,00	73.341,56	0,18
3	94.128,92	13.581,48	18.268,02	6.379,00	76.607,42	0,18
4	99.573,91	14.369,21	19.327,57	6.748,00	80.029,03	0,18
5	105.343,53	15.202,63	20.448,56	7.139,00	83.611,38	0,18
6	111.452,54	16.084,38	21.634,58	7.553,00	87.359,26	0,18
7	117.915,70	17.017,27	22.889,39	7.991,00	91.277,22	0,18
8	124.747,76	18.004,27	24.216,97	8.454,00	95.369,43	0,18
9	131.978,23	19.048,52	25.621,56	8.944,00	99.639,64	0,18
10	139.621,87	20.153,34	27.107,61	9.462,00	104.091,06	0,18

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: Los Autores.

El punto de equilibrio para los 10 años de la proyección, indica que debe ser de por lo menos el 18% de las ventas totales.

5.1.1. REUNIONES DEFINITIVAS CON EL GRUPO VALERO.

Estas reuniones nos servirán para fortalecer y formalizar el proyecto y definir el alcance del mismo, un borrador del contrato que se firmaría y acordar las formas de pago así como las posibles ventajas adicionales que se podrían obtener al negociar el proyecto (4 semanas).

5.1.2. CREACIÓN LEGAL DE LA EMPRESA.

Esta es la parte formal que se realizaría previo un acuerdo verbal y documentado, en el que el Grupo Valero se comprometa a cumplir con los puntos que se han discutido y acordado (8 semanas).

5.1.2.1. Constitución de la Sociedad.

De acuerdo a las leyes vigentes en el país.

5.1.2.2. Firma del contrato de franquicia con el Grupo Valero.

5.1.3. LOCALIZACIÓN.

Búsqueda del local u otro tipo de ubicación para la instalación del centro de producción, dotándolo de las adecuaciones que se necesiten para comenzar a operar, en el sector Carretas al norte de la ciudad de Quito.

5.1.4. COMPRA E INSTALACIÓN.

Consiste en la compra e instalación de la maquinaria y accesorios para la producción, mobiliario e equipamiento informático, pruebas y puesta en marcha (con personal del Grupo Valero y Encofrados Levante).

5.1.4.1. Contratación del personal requerido.

De acuerdo a las necesidades y políticas de la empresa.

5.1.4.2. Contratación del transporte (logística).

De acuerdo a las necesidades de la empresa.

5.1.5. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE PRODUCCIÓN.

Una adecuada planificación del trabajo de producción nos ayudará a producir con el máximo de eficiencia, una vez que se haya comprobado y solucionado los problemas de producción. Esta primera etapa de producción estará basada en las tendencias que se han analizado previamente en el plan de negocios (1 semana).

5.1.6. REVISIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE MARKETING.

Se realizará una revisión y se ejecutará lo planteado en el plan de negocios, tratando en principio de vender pocas cantidades, hasta determinar el nivel de fiabilidad productiva y entrega del producto (12 semanas). Esta etapa comenzaría a la par con la etapa de producción. Entre las actividades más relevantes de esta etapa se tenemos:

5.1.6.1. Formalizar la estrategia de ventas.

Autoformación del comercial pertinente y reuniones para formalizar la estrategia comercial.

5.1.6.2. Selección de muestra empresarial.

Solicitud de audiencia a los potenciales clientes para realizar una demostración de las bondades del producto.

5.1.6.3. Visitas.

Estas visitas se llevarán a cabo a las empresas (potenciales clientes) y primeras entrevistas para una posible formulación de la estrategia.

5.1.6.4. Lanzamiento definitivo del producto y primeras ventas.

5.1.6.5. Control y entregas de cobros.

5.1.7. DOCUMENTACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PRIMEROS RESULTADOS

Se recopilará de manera constante toda la documentación referente a los clientes visitados y sus percepciones, mediante la implementación de una base de datos, de igual manera en todo lo referente a las ventas, con todos los problemas y soluciones que se hayan suscitado. Este mecanismo servirá para valorar tanto la rentabilidad futura del negocio y sus perspectivas en el horizonte del tiempo, así como para valorar si la estrategia elegida esta siendo la correcta, esto nos servirá de guía en el caso de que se tengan que hacer cambios sustanciales en la misma, para conseguir y/o lograr los objetivos propuestos (1 semana).

5.2. FORMA JURÍDICA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.

La empresa se constituiría como una sociedad Limitada, con un capital social inicial de 73.500 dólares. Esta sociedad se estructurará en torno a los siguientes órganos sociales:

Junta general de socios.

La Junta general de socios será un órgano deliberante que exprese en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extenderá fundamentalmente a los siguientes asuntos:

- Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.

- Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores y de ser el caso de auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumento o reducción del capital social.
- Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- Disolución de la sociedad.

El Administrador.

Es un órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleva a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros.

El nombramiento del administrador será de competencia exclusiva de la Junta General, salvo disposición contraria que este estipulada en los estatutos, si fuere este el caso, se requerirá la condición de socio para acceder al cargo.

Los principales trámites previstos para legalizar la empresa son:

- Certificación de la denominación de la sociedad. Este trámite se lo realizará mediante una solicitud a la Superintendencia de Compañías, la misma que certificará la no existencia de otra empresa con el mismo nombre, para evitar la confusión a la que este hecho podría conducir; así, se tendría luz verde para la constitución de la empresa.
- Estatutos. Serán elaborados y presentados ante un notario. Las escrituras y los estatutos de la compañía deben incluir los requerimientos necesarios que

condicionen su elaboración, es decir deben ser redactados con apego a la ley y a nuestros requerimientos particulares.

- Contrato de trabajo. Debe entregarse una copia al trabajador, otra a los representantes de los trabajadores y una tercera conviene que la retenga el empresario. Este documento es la formalización y homologación del acuerdo alcanzado entre empresario y trabajador. Existen múltiples fórmulas y ventajas para cada una de ellas. Nosotros empezaremos con contratos de seis (6) meses de duración, que de creerlo conveniente para los intereses de la empresa, pasarían a indefinidos.

- Registro de la propiedad industrial: Nombre comercial. A formalizarse en el registro de la propiedad industrial. Sirve para proteger el nombre comercial o denominación que identifica a una persona física o jurídica en el ámbito económico.

- Rótulo del establecimiento. Puede formalizarse en el registro de la propiedad industrial. Protege el rótulo de establecimiento o signo o denominación que sirve para dar a conocer el mismo y para distinguirlo de cualquier otro que desempeñe una función parecida.

5.3. SOCIOS INVERSORES.

En vista de que el financiamiento del proyecto es con fondos privados y propios, las participaciones en la sociedad quedarán repartidas equitativamente entre los miembros de la misma que son:

Tabla No. 5.2: SOCIOS Y APORTES.

NOMBRE DEL SOCIO	APORTE (dólares)
María Aráuz Castro	2.857
Juan Real Pérez	2.857
Nicolás Peñaherrera	2.857
Luis Albán Coba	2.857
Efraín Delgado Egüez	2.857
Juan Carlos Hidalgo	2.857
Venus Mayorga Carrera	2.857
Cristian Nuñez Salazar	2.857
Francisco Abad Cárdenas	2.857
Ximena Flores Cañizares	2.857
Susana Aguilar Barrera	2.857
Santiago Sánchez Mera	2.857
Giovanni Yépez Moncayo	2.857
Franz Barros Robalino	2.857
TOTAL DE CAPITAL SOCIAL	40.000

5.4. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA.

TAREAS:

- Administración: Recibos, Facturas, Contratos, Contabilidad y Pagos.
- Área comercial: Promoción, atender pedidos, peticiones, información producto, elaboración planning producto.
- Área de producción: Descarga componentes, fabricación según planificación elaborada por administrador, carga producto final.

5.5. POLÍTICA DE PERSONAL

En consonancia con la estructura funcional de la empresa, el personal estará estructurado en torno a las tres áreas fundamentales:

- **Administración.-** Se encargará de la gerencia y administración de la empresa, de definir la estrategia comercial y de las ventas a alto nivel. El administrador de nuestra empresa debe tener un perfil comercial. Para realizar su actividad contará con el soporte de un administrativo a medio tiempo y de un auxiliar administrativo a tiempo completo, que se incorporarán a la sociedad al inicio del segundo semestre del primer ejercicio. El auxiliar a tiempo completo desarrollará funciones de atención a llamadas telefónicas, recepción de pedidos, introducción de datos. El administrativo a medio tiempo se encargará de la facturación y de las gestiones con entidades bancarias.

- **Comercial.-** El perfil requerido en esta área es el de una persona con experiencia en el sector de la construcción, de preferencia estructuras. Sería deseable que tenga la formación a nivel de Arquitecto. Reportará directamente al Administrador. Para cumplir con los plazos previstos debe incorporarse a la empresa en el segundo trimestre del primer ejercicio.

- **Producción.-** El perfil preferido es el de personas jóvenes, con estudios primarios y que residan en la localidad donde se fije la sociedad. Orgánicamente dependerán directamente del administrador. Se prevé que la incorporación al trabajo sea secuencial. El primer operario iniciará su trabajo a principios del segundo trimestre para colaborar en el montaje y puesta a punto de las instalaciones, y el segundo a mediados del segundo semestre del primer ejercicio.

5.6. ESTRUCTURA LEGAL.

5.6.1. PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA.

La empresa propuesta como se mencionó anteriormente se constituirá como de responsabilidad limitada.

Los requisitos para constituir una Compañía de Responsabilidad Limitada, de acuerdo a las leyes vigentes, son:

El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. 99.1.1.3.0013 de 10 de noviembre de 1999, publicada en el R.O. 324 de 23 de noviembre de 1999).

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual -IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, con que se pida la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías). Si

se estimare conveniente, puede presentarse un proyecto de minuta junto con la petición antes referida, firmadas por abogado, para efectos de revisión previa. Si así se procediere se estará a lo dispuesto en la Resolución No. 99.1.1.3.0009 de 30 de septiembre de 1999, publicada en el R.O. 297 de 13 de octubre del mismo año.

Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con tres socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

Capital mínimo.- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución No. 99.1.1.3.008 de 7 de septiembre de 1999, publicada en el R.O. 278 de 16 de septiembre del mismo año, en concordancia con el Art. 99 literal g) de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador de 29 de febrero del 2000, publicada en el R.O. 34 de 13 de marzo del mismo año. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles o, incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía (Arts. 102 y 104 de la Ley de Compañías y Resolución No. 99.1.1.1.3.008 de 7 de Septiembre de 1999, publicada en el R.O. 278 de 16 de los mismos mes y año). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal. Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y

reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe el Art. 9 del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, publicado en el R.O. 159 de 9 de febrero de 1961.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

Afiliaciones (previas a la obtención de la resolución aprobatoria por parte de la Superintendencia de Compañías):

A la Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria.- Si la compañía va a dedicarse a cualquier actividad industrial es necesario que se obtenga la afiliación a la Cámara de Industriales respectiva o a la Cámara de la Pequeña Industria que corresponda, en observancia de lo dispuesto en el Art. 7 del Decreto No. 1531, publicado en el R.O. 18 de 15 de septiembre de 1968 o en el Art. 5 de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía, publicada en el R.O. 878 de 29 de agosto de 1975 y reformada mediante Ley promulgada en el R.O. 200 de 30 de mayo de 1989.

A la Cámara de la Construcción.- En el evento de que la compañía vaya a operar en el sector de la construcción, se debe obtener la afiliación a la Cámara de la Construcción correspondiente, de acuerdo con lo prescrito en el Art. 4 del Decreto Supremo No. 3136 de 14 de enero de 1979, publicado en el R.O. 762 de 30 de los mismos mes y año.

A la Cámara de la Minería.- Si la compañía va a dedicarse a la explotación minera, en cualquiera de sus fases, es indispensable obtener la afiliación a la Cámara de la Minería que corresponda, según lo prescrito en el Art. 17 de la Ley de Minería, publicada en el Suplemento del R.O. 695 de 21 de mayo de 1991.

A la Cámara de Agricultura.- Si la compañía va a tener como actividad principal de su objeto la agricultura o la ganadería, se debe afiliarla a la Cámara de Agricultura

respectiva, en cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 3 de la Ley Reformativa a la Ley de Centros Agrícolas, Cámaras de Agricultura Provinciales y Zonales, publicada en el R. O. 326 de 29 de noviembre de 1993.

A la Cámara de Acuicultura.- En caso de que la compañía vaya a desarrollar actividades acuícolas, es indispensable obtener su afiliación a la Cámara de Acuicultura, en conformidad con lo prescrito en el Art. 3 de la Ley de la Cámara Nacional de Acuicultura, publicada en el R.O. 251 de 11 de agosto de 1993.

Afiliaciones (previas a la obtención de la inscripción de la escritura constitutiva y de su resolución aprobatoria en el Registro Mercantil):

A la Cámara Provincial de Turismo.- Si la compañía va a emprender en actividades turísticas es preciso alcanzar su afiliación a la Cámara Provincial de Turismo que, en razón del domicilio principal de la compañía, sea la competente para tal afiliación. Así disponen los artículos 4 y 25 de la Ley de Cámaras Provinciales de Turismo y de su Federación Nacional, publicada en el R.O. 689 de 5 de mayo de 1995.

A la Cámara de Comercio.- En caso de que la compañía vaya a dedicarse a cualquier género de comercio es indispensable obtener la afiliación a la respectiva Cámara de comercio, según prescribe el Art. 13 de la Ley de Cámaras de Comercio.

Nota: Cuando el objeto de una compañía comprenda dos o más actividades y para su desarrollo a la compañía le corresponda afiliarse a más de una Cámara de la Producción, compete a la Superintendencia de Compañías establecer la cámara a la que deba afiliarse, según se dispone en la Resolución No. 99.1.1.3.0012 de 29 de octubre de 1999, publicada en el R.O. 316 de 11 de noviembre de 1999.

El origen de la inversión:

Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, sub regional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991. Si se tratare de esta última deberán declararlo ante el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, para que esa secretaría de Estado en respuesta les confiera el oficio en que conste tal declaración, oficio que será entregado en la Superintendencia de Compañías (Art. 19 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones, publicada en el R. O. 219 de 19 de diciembre de 1997, en concordancia con el Art. 13 de su Reglamento de aplicación, publicado en el R.O. 346 de 24 de junio de 1998).

La inversión extranjera directa en laboratorios de larvas y centros de investigación acuícola será autorizada por el Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, previo informe del Instituto Nacional de Pesca (Art. 36 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones).^{16, 17, 18, 19, 20, 21}

¹⁶ Ley de Compañías.

¹⁷ Superintendencia de Compañías del Ecuador.

¹⁸ Ley de consultoría.

¹⁹ Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

²⁰ Ley de Cámaras de Comercio.

²¹ Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES.

Después de haber realizado el Estudio de Factibilidad es posible extraer algunas conclusiones relacionadas con las hipótesis formuladas en la investigación, las mismas que se sustentan en los respectivos capítulos y secciones del documento.

El objetivo principal de esta tesis es desarrollar un plan de negocios para la fabricación y comercialización de moldes de poliestireno para encofrados, dirigido al sector de la construcción.- A través de la elaboración de cada una de las partes, que integran el plan de negocios, se logro cumplir con este objetivo. Se incluye el cumplimiento de los objetivos específicos, como:

1.- Realizar una investigación de mercado para conocer la aceptación del producto y la demanda del mercado.- Se realizó la investigación mediante encuestas en empresas dedicadas a la construcción, en las Provincias de Pichincha y Guayas, donde los resultados fueron que el 97% de los encuestados acepta el producto y la demanda se constituye por las empresas que si estarían dispuestas a comprar el producto.

2.- Establecer una estructura operacional y administrativa para el buen funcionamiento de la empresa.- Se desarrollo un plan operacional (actividades y recursos necesarios) y un plan organizacional (personal y estructura) que cumplen con actividades que llevan al funcionamiento adecuado de la empresa.

3.- Identificar y evaluar la competencia existente. Mediante el estudio de mercado se identificó a la principal competencia que son los encofrados de madera (método artesanal) y encofrados metálicos principalmente.

Además de determinar una serie de factores que evalúan a cada una de ellas, también se destacó las ventajas del nuevo producto que se ofrece al mercado.

4.- Realizar un análisis económico y financiero y de rentabilidad del nuevo negocio, incluyendo riesgos.- Se realizó un plan financiero que arrojó que el proyecto es viable por tener un valor presente positivo de \$13313,38 y una TIR del 27% que supera ampliamente las expectativas de crecimiento del negocio previsto en un 5% anual, con una inversión inicial de \$ 110.915,68.

5.- El cumplimiento y aplicación de todos los requisitos legales permite la constitución efectiva de la empresa y su normal funcionamiento.

El cumplimiento de los objetivos demuestra que es factible aplicar el plan de negocios para la apertura de la empresa de fabricación y comercialización de moldes de poliestireno para encofrados. Mediante el estudio de mercado se comprobó que existe un mercado meta para ofrecer este tipo de producto, el mismo que respondería de manera positiva.

6.2. RECOMENDACIONES.

A continuación se dan una serie de recomendaciones que pueden considerarse para el mejor funcionamiento de la empresa, e incluso su crecimiento organizacional y económico.

COMPETENCIA

Es importante considerar a la competencia actual ya que cuenta con gran participación en el mercado, aunque se considere que generan desperdicio de tiempo, desperdicio de material y desperdicio de mano de obra, están posicionadas en las empresas porque es lo único que existe en el mercado. Por lo tanto, es de vital importancia desarrollar una estrategia para que las empresas que aun no tienen contemplado optar por otra opción, consideren una nueva

alternativa de cambiar por un producto no mucho mas “barato” pero si mucho mas confiable, rápido, ecológico y sobre todo con calidad garantizada.

EXPANSION

Debido al constante crecimiento en el sector de la construcción se puede considerar la opción de ampliar la gama de productos. Además de considerar la oportunidad de llegar a otras provincias del Ecuador, esto se puede lograr mediante la publicidad pagada y la publicidad boca a boca.

CONVENIOS CON CLIENTES

Otro aspecto que se puede considerar es hacer convenios de compra con los contratistas de obras, por cada pedido superior a determinada cantidad de productos, ofrecer un descuento sobre el total o bien un descuento por pronto pago, lo cual sería útil para disminuir el costo de producción y tener una mayor aceptación.

EVALUACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

El principal objetivo de las empresas es satisfacer las necesidades de los consumidores, así que sería una buena opción hacer una evaluación periódica de los productos que se ofrecen, con la finalidad de mejorar continuamente. La opinión de los consumidores es de gran importancia para conocer cuales serían las mejoras necesarias y de esta manera mantener las fortalezas de la empresa.

ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Debido al aumento de ingresos en todos los años del proyecto, una opción recomendable sería invertir en maquinaria para ampliar la capacidad de producción de la empresa y emplear la capacidad del taller para ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.

BIBLIOGRAFIA

- ALONSO, Mariano. La Franquicia de la A a la Z. Manual para el Franquiciador y el Franquiciado, Ed. LID, 2003.
- BERENSON, M. L., LEVINE, D. M. y KREHBIEL, T. Estadística para Administración. 2da edic. Prentice Hall. México 2001.
- BESCÓS TORRES, Modesto. Factoring y Franchising. Ed. Pirámide. 1992.
- BESCÓS TORRES, Modesto. La franquicia internacional. La opción Empresarial de los noventa. Ed. Banco Exterior Servicio de Estudios Económicos. Mexico, 1989.
- CALEGARI DE GROSSO, Lydia E. Contratos Atípicos. Franchising. Editorial Némesis. Buenos Aires – Argentina 1996.
- CASA, Francisco y CASABÓ, Manuel. La Franquicia (Franchising) – Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona – España. Junio 1989.
- CASA Francisco y CASABÓ Manuel. La franquicia (franchising). La comercialización más allá de 1992. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona – España. Junio 2004.
- DE LA HORRA, J. Estadística aplicada a las ciencias sociales, curso 2001, 2002. Ed. McGraw-Hill 2002.
- DÍAZ MATA, Alfredo. Matemáticas Financieras. Ed. McGraw Hill. México 2003.
- DÍEZ DE CASTRO, Enrique C. y GALÁN GONZÁLEZ, José Luis. Práctica de la Franquicia. Ed. McGraw Hill. 1998.

- ECHEVARRÍA , José A. Contrato de Franquicia. Ed. McGraw Hill. 1995.
- FUENLABRADA, S. Probabilidad y Estadística. McGraw-Hill. México 2000.
- GARCÍA ALTURO, Sandra y TORRENTE BAYOTA César y GALINDO VANEGAS Héctor Rubén. Las Franquicias. Un estudio Legal y Contractual. Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá Noviembre de 1995.
- GONZALEZ CALVILLO, Enrique y GONZALEZ CALVILLO, Rodrigo. Franquicias: La Revolución de los 90. Ed. McGraw Hill México 1992.
- GONZÁLEZ CALVILLO, Enrique. La experiencia de las franquicias. 1º Edición. México: Mc Graw Hill 1994.
- HOLGUIN, Ximena. El Sistema de Franquicias, Primera edición. Santa Fé de Bogotá: Ediciones bancarias y financieras Ltda, 1995.
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI. Ecuador.
- KAZMIER, L. Estadística aplicada a la administración y a la economía. McGraw-Hill. España 1998.
- KENNEDY, Maurice. Estados Financieros. 5º edición 1997.
- KOHNS Stone, MEYES Harris. Ventas al por menor. Ed. LIMUSA 2002.
- KOTLER, Phillips. (1995). Dirección de la Mercadotecnia. 7º edición.
- LAMBIN Jean Jacques. Marketing Estrategias. 3º Edición. 1995.
- Ley de Compañías. Ecuador.
- Ley de consultoría. Ecuador.

- Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones. Ecuador.
- Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial. México 2003.
- Ley de Cámaras de Comercio. Ecuador.
- MALDONADO CALDERÓN, Sonia – Contrato de Franchising – Editorial Jurídica de Chile 1994.
- MARZORATI, Osvaldo. Franchising. Ed. ASTREA 2003.
- NAVARRO, A. Estadística Aplicada al área Económica y Empresarial. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Barinas. Venezuela 2000.
- PERDOMO MORENO, Abraham. Análisis e interpretación de estados financieros. Ed. Pema. México 2003.
- PIERRE SIGUÉ, Simón y REBOLLEDO, Claudia. La Franquicia en Colombia – Teorías, Realidades y Perspectivas. Ediciones UniAndes - Grupo Editorial NORMA 2003.
- RAAB S. S. y MATUSKY G. Franquicias. Cómo multiplicar su Negocio. Ed. Limusa 2000.
- REVISTA GESTION. Mayo 2005 # 128 Ecuador, entrevista Sr. Luis Fernando Puertas, ejecutivo de Pinturas Cóndor.
- REVISTA GESTION. Mayo 2005 # 128 Ecuador, entrevista Sr. Santiago Latorre, franquiciante Ecuatoriano.
- REVISTA GESTION. Mayo 2005 # 128 Ecuador, entrevista Ing. Ramón Viñay, Presidente de Francorp Internacional.

- REVISTA PORTAL INMOBILIARIO. Ing. Raúl Samper, Gridcon Consultores.
 - RIERA SEIJAS, Alfonso. Lo Elemental de las Franquicias Empresa Front Consulting - Consultores, ProFranquicias. Cámara Venezolana de Franquicias. Talleres Italgráfica S.A. Caracas – Venezuela – Nov. 2001.
 - RUIZ PERIS, Juan I., El Contrato de Franquicia y las Normas de la Competencia. Ed. Cuadernos Civitas.1992.
 - RUIZ PERIS, Juan Ignacio. Los Tratos Preliminares en el Contrato de Franquicia. Ed. Aranzadi. 2000.
 - SÁNCHEZ-TARAZAGA, Jorge Alonso. La Protección del Franquiciado en el Comercio Internacional. Ed. Asociación Española de Franquiciadores, 1998.
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. Ley Ecuador.
- TORMO, Eduardo A. De Emprendedor a Franquiciador. Empresa Tormo & Asociados. Consultores en Franquicia. Solina Olmedo Ediciones.
 - WEBSTER, A. M. Estadística aplicada a los negocios y a la economía. Irwin McGraw-Hill. México 2000.

ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTA