



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**EL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO
DEL SECTOR FERRETERO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

AUTOR:

CAMILO VICENTE PALOMEQUE CASTILLO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

ING. MÓNICA ECHEVERRÍA BUCHELI, MGS

GUAYAQUIL, ECUADOR

2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la el **Ing. en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe, Camilo Vicente Palomeque Castillo**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs

REVISORA

Ing. Teresa Knezevich Pilay, Ph.D

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo, Ph.D

Guayaquil, 07 de noviembre del 2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Camilo Vicente Palomeque Castillo

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación: **El modelo de franquicias como estrategia de crecimiento del sector ferretero de la ciudad de Guayaquil**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 07 de noviembre del 2019

EL AUTOR

Camilo Vicente Palomeque Castillo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Camilo Vicente Palomeque Castillo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Maestría en Administración de Empresas** titulada: **El modelo de franquicias como estrategia de crecimiento del sector ferretero de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 07 de noviembre del 2019

EL AUTOR:

Camilo Vicente Palomeque Castillo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	TESIS FINAL CAMILO PALOMEQUE 10.04.pdf (D57148121)
Submitted:	10/16/2019 11:38:00 PM
Submitted By:	camilo.palomeque@gmail.com
Significance:	1 %

Sources included in the report:

PROYECTO DE TITULACION FRANQUICIAS FINAL.pdf (D13340269)
<https://www.disensa.com.ec/abre-tu-disensa>
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/749/1/T-UCSG-PRE-ESP-IE-84.pdf>
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-al-valor-agregado-iva>
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta>

Instances where selected sources appear:

AGRADECIMIENTO

A Dios Padre Celestial, por todas las maravillosas bendiciones que me ha dado en la vida; y por permitirme culminar esta nueva etapa en mi formación académica.

A mi mamita linda *Yolanda*, mi héroe de la vida real; cuyas enseñanzas de vida forjaron mi carácter, dejando una huella indeleble en mi corazón.

A mí hermosa tía *Manoli*, a quién consideró una segunda madre; quién con su amor, paciencia y orientación constante me ha guiado y preparado para enfrentar los desafíos del mundo actual y también por su apoyo incondicional.

A mi querida tía *Sonia*, a quién consideró una tercera madre; quién desde lejos siempre me ha apoyado y me siento muy agradecido.

A mi tío *Pepe*, a quién aprecio bastante por sus consejos, sus constantes reflexiones y su amistad.

A mi amada esposa *Rosita Elena*, por su amor, su paciencia, su dedicación, su empeño y esmero en todo sentido y por su apoyo incondicional tanto sentimental como profesional. Pero en especial por haberme dado los 3 tesoros más lindos del universo entero: Camilo, Sebastián y Arlette mis amados hijos.

A mi *tutora* la Ing. Mónica Echeverría Bucheli, por su valiosa guía y orientación a lo largo del desarrollo de este proyecto de titulación.

A todos los *catedráticos* que con su experiencia y conocimientos impartidos a lo largo de la maestría, nos han transmitido conocimiento y experiencias que sin lugar a duda serán herramientas para la concreción de nuevos éxitos profesionales.

A todos mis *amigos, compañeros, personas cercanas* y muy apreciadas por mí; que de alguna u otra manera me apoyaron en la elaboración de este presente proyecto.

Les quedo muy agradecido a todos.

CAMILO PALOMEQUE CASTILLO

DEDICATORIA

“Dedico este trabajo de investigación a:

A mí linda Madre *Yolanda*, que desde el cielo seguramente está muy orgullosa.

A mí tía y mejor amiga y segunda Madre *Manoli*, a quien adoro con toda mi alma.

A mí querida tía y tercera Madre *Sonia*, que desde lejos siempre me ha apoyado.

A mí amada esposa *Rosita Elena*, mi amor lindo, compañera de vida y madre de mis hijos.

A mí primogénito, *Camilo*, a mí segundogénito, *Sebastián*, y a mí benjamín *Arlette*, mi princesa; son mí tesoro a quienes amo y adoro inmensamente”

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
Introducción	2
Antecedentes	3
Objeto de estudio.....	5
Campo de acción	5
Planteamiento del problema de investigación	6
Formulación del problema.....	7
Justificación.....	7
Período	9
Preguntas de investigación	9
Hipótesis.....	9
Objetivos de la investigación	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Delimitación	10
Capítulo I.....	11
Marco teórico conceptual.....	11
Marco teórico	11
Franquicias.....	11
Teorías de la franquicia.....	12
Características de las franquicias, compromisos del franquiciador y franquiciado.....	16

Derecho de franquicias.	19
Ventajas y desventajas del modelo de franquicias.....	21
Tipos de franquicias.....	23
Elementos de un contrato de franquicias.	24
Publicidad de la franquicia.	26
Estrategia de crecimiento.....	27
Marco conceptual	29
Adquisiciones.....	29
Contrato.	29
Cuota de franquicias.	30
Declaración de ganancias.....	30
Definición de mercados.	30
Estrategia.	31
Ferretería.....	31
Franquicia individual.....	31
Franquicia master.....	31
Impuesto.....	32
Logística externa.....	32
Logística interna.	32
Manual de operaciones.	33
Mercadeo y ventas.	33
Modelo de negocio.....	33
Sector inmobiliario.	34
Marco contextual.....	34
Marco legal.....	34

Ley Compañías.	34
Ley de Propiedad Intelectual.	35
Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.	36
Principales impuestos y tasas que se imponen al modelo de franquicias	36
Marco referencial.....	38
Estudios relacionados.	38
Sector ferretero en Ecuador.	45
Capítulo III.....	48
Marco Metodológico.....	48
Método.....	48
Tipos de investigación.....	48
Enfoques.....	49
Técnicas.....	50
Variables de la investigación.....	50
Matriz de diseño de investigación.....	51
Población y muestra.....	54
Técnica de análisis de datos.....	56
Análisis de resultados.....	57
Hallazgos en la recolección de datos cualitativos.....	57
Hallazgos en la recolección de datos cuantitativos.....	76
Identificación de las características del negocio ferretero en Guayaquil.....	84
Capítulo IV.....	86
Propuesta.....	86
Identificación de modelos de franquicia.	86
Estudios de caso.	87

Análisis del entorno Disensa – Modelo de franquicia en referencia.	87
Caso 1 - Caso Ferrisariato.....	92
Caso 2 - KYWI.	95
Análisis PORTER condensado de cada caso.....	98
Análisis FODA de cada caso.	99
Conclusiones del estudio de empresas potencialmente franquiciables.....	107
Propuesta de sistema de modelo de franquicias	108
Modelo Canvas – Sistema de Franquicias sector Ferretero.....	108
Requisitos para acceso a la franquicia.	110
Transferencia de activos intangibles del franquiciador al franquiciatario... ..	111
Cadena de Valor de franquicia ferretera.	118
Flujo de Procesos.	119
Infraestructura y Equipamiento.	123
Presupuesto requerido para ser franquiciado de Ferrisariato.....	124
Conclusiones	126
Recomendaciones.....	128
Referencias.....	129
Apéndices.....	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución del Producto Interno Bruto nacional y de la construcción en Ecuador. Cifras en millones de USD	9
Tabla 2. Diferencias entre franquicia y afiliación central.....	14
Tabla 3. Diferencias entre franquicia y sucursal.....	15
Tabla 4. Matriz de diseño de investigación (parte 1).....	51
Tabla 5. Matriz de diseño de investigación (parte 2).....	52
Tabla 6. Matriz de diseño de investigación (parte 3).....	53
Tabla 7. Matriz de diseño de investigación (parte 4).....	54
Tabla 8. Evolución del sector ferretero en Guayaquil.....	85
Tabla 9. Diferencias entre modelo tradicional y modelo de franquicia (parte 1).....	86
Tabla 10. Diferencias entre modelo tradicional y modelo de franquicia (parte 2).....	87
Tabla 11. Categorías y Target Ferrisariato.....	94
Tabla 12. Categorías y Target Kywi.	96
Tabla 13. Factores Internos Claves Ferrisariato (parte 1).....	100
Tabla 14. Factores Internos Claves Ferrisariato (parte 2).....	101
Tabla 15. Matriz EFI-EFE Ferrisariato	101
Tabla 16. Estrategias FODA Ferrisariato.....	102
Tabla 17. Tabla de Riesgos	102
Tabla 18. Calificación de Riesgos de Mercados.....	103
Tabla 19. Factores Internos Claves Kywi (parte 1).....	104
Tabla 20. Factores Internos Claves Kywi (parte 2).....	105
Tabla 21. Matriz EFI-EFE Kywi.....	105

Tabla 22. Estrategias FODA Kywi.	106
Tabla 23. Tabla de Riesgos	106
Tabla 24. Calificación de Riesgos de Mercados.	106
Tabla 25. Características de las Empresas Ferrisariato y Kywi	107
Tabla 26. Requerimientos de hardware y software	112
Tabla 27. Recursos proporcionados por la franquicia.....	124
Tabla 28. Presupuesto para ser acreedor en calidad de franquiciado.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Empresas productoras de bienes de ferretería en Ecuador	46
Figura 2. Empresas importadoras y comercializadoras de productos de ferretería en Ecuador.....	47
Figura 3. Edad de los encuestados	76
Figura 4. Parroquia de Residencia	77
Figura 5. Género de los encuestados.....	77
Figura 6. Establecimientos de preferencia de compra.	78
Figura 7. Los encuestados cuentan con un lugar habitual donde realizan las compras.	78
Figura 8. Motivos para comprar en ferretería grande.	79
Figura 9. Motivos para comprar en ferretería mediana.....	79
Figura 10. Motivos para comprar en ferretería pequeña.	80
Figura 11. Frecuencia de recomendaciones para compra de artículos ferreteros.	81
Figura 12. Atención del personal de ferreterías.	81
Figura 13. Asesorías de los vendedores de ferreterías.	82
Figura 14. Aspectos importantes para comprar artículos de ferretería.	82
Figura 15. Flujo de proceso para autenticación.	113
Figura 16. Flujo de proceso Registro de Información.....	113
Figura 17. Flujo de proceso Módulos y procesos	114
Figura 18. Flujo de proceso Pedidos	114
Figura 19. Flujo de proceso Registro de Facturas.....	115
Figura 20. Flujo de proceso Registro de Ventas	115
Figura 21. Flujo de proceso Registro de Ventas a crédito	116
Figura 22. Flujo de proceso Registro de Consultas	116

Figura 23.Flujo de proceso Reportes	117
Figura 24.Cadena de valor (parte 1).....	118
Figura 25.Cadena de valor (parte 2).....	118
Figura 26. Proceso de ventas.....	120
Figura 27.Proceso de ingreso	121
Figura 28.Proceso de almacenamiento.....	122
Figura 29.Proceso de atención de reclamos	123

RESUMEN

El estudio estuvo enfocado en el modelo de franquicia como estrategia de crecimiento del sector ferretero en la ciudad de Guayaquil considerando que dicho sector ha presentado una serie de problemas que limitaron su desarrollo. Entre ellos puede mencionarse las disposiciones gubernamentales sobre el sector de la construcción, mismas que limitaron la inversión e influyeron en la demanda de artículos de ferretería, sumada a la reducción que el Estado realizó en la inversión de infraestructura y el aumento de precios a los artículos ferreteros percibiendo algunos estos establecimientos al año 2015 hasta una reducción del 50% en sus ventas. Para fundamentar mejor los hallazgos se realizó una investigación de campo en donde se evaluaron las condiciones del sector ferretero desde la perspectiva del consumidor y propietarios, conociendo que existen limitaciones para su desarrollo que han sido mejor superadas por las ferreterías grandes, logrando incluso un alcance nacional. La literatura expone las ventajas de las franquicias, suponiendo un menor riesgo en la inversión para los nuevos emprendedores gracias a la transferencia de conocimiento y recursos, brindando mayores probabilidades de subsistencia siendo DISENSA un caso de éxito manteniendo un alcance nacional y operando 58 establecimientos en Guayaquil. Dicho modelo fue replicado en este estudio para su adopción por parte de Ferrisariato, considerándose la líder en el mercado dentro del sector ferretero y buscando favorecer al fortalecimiento de los pequeños negocios gracias al respaldo que tendrían de dicha entidad para alcanzar un desarrollo a bajo riesgo.

Palabras claves: Ferretería, riesgo, franquicia, franquiciado, franquiciador, modelo de negocios

ABSTRACT

The study focused on the franchise model as a strategy for the growth of the hardware sector in the city of Guayaquil, considering that this sector has presented a series of problems that limited its development. These include government regulations on the construction sector, which limited investment and influenced the demand for hardware, in addition to the reduction that the State made in infrastructure investment and the increase in prices for articles ironmongers perceiving some of these establishments by 2015 up to a 50% reduction in their sales. To better inform the findings, a field investigation was carried out in which the conditions of the hardware sector were evaluated from the perspective of the consumer and owners, knowing that there are limitations for their development that have been better overcome by the large hardware stores, achieving even a national scope . The literature exposes the advantages of the franchises, assuming a lower investment risk for new entrepreneurs thanks to the transfer of knowledge and resources, offering greater chances of subsistence being DISENSA a success case maintaining a national scope and operating 58 establishments in Guayaquil. Ferrisariato, considering itself the leader in the market within the hardware sector, replicated this model in this study for its adoption and seeking to favor the strengthening of small businesses thanks to the support, they would have this entity to achieve low-risk development.

Keywords: Hardware, risk, franchise, franchisee, franchisor, business model.

Introducción

El presente estudio se enfoca en un análisis del sector ferretero de una ciudad principal del país, en este caso Guayaquil. Cabe señalar que las condiciones del entorno externo han ocasionado una reducción de sus ingresos, siendo específicamente las regulaciones que limitaron la propagación de proyectos inmobiliarios y la caída del precio de petróleo que redujo la inversión en infraestructura en Ecuador, experimentando una menor demanda de materiales para edificar esas obras.

A esto se suma la falta de innovación en las ferreterías, incremento de costos e impuestos que limitaron el consumo, requiriéndose por ello evaluar las necesidades específicas de sus propietarios y determinar cómo la adopción de un nuevo modelo de negocio impactaría en su desarrollo, dando estabilidad a un establecimiento para su supervivencia a largo plazo. Dicho esto, la investigación comprende la siguiente estructura:

En la parte introductoria se explican los parámetros iniciales de la investigación, las razones que justifican su desarrollo, los objetivos a alcanzar direccionados a la propuesta de un modelo de franquicias para el sector ferretero, entre otros aspectos que sirven como base para un enfoque adecuado del estudio.

El capítulo I comprende el marco teórico donde se desarrollan teorías relacionadas a la investigación, incluye términos generales y específicos sobre las franquicias y su funcionamiento, entre otros tópicos. También comprende el marco legal que fundamenta la investigación

El capítulo II constituye el marco referencial en el que se presentan estudios relacionados al tema abordado, sus hallazgos y conclusiones, así como el marco contextual que describe la situación en la que se desarrolla la investigación.

El capítulo III aborda la metodología y el diseño de la investigación, el alcance, tipo y el público a investigar, para recabar la información necesaria para el planteamiento de la propuesta, es decir, el diseño del modelo de la franquicia para el sector ferretero.

En el capítulo IV se presenta la propuesta, donde se establece los parámetros para el diseño del modelo de franquicias, su funcionamiento y demás consideraciones para su adopción en un negocio ferretero de la ciudad de Guayaquil. Una vez planteado el modelo se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Antecedentes

El sector de la construcción aporta en forma significativa al crecimiento económico, además de fortalecer la infraestructura del país. En Ecuador, al año 2010, existían 14.366 empresas dedicadas a actividades referentes a la construcción, entre ellas las que ofrecen materiales para la edificación de obras (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos [INEC], 2012). Adicionalmente, según la publicación del INEC, este sector empleó hasta 90,433 personas con un crecimiento favorable del Producto Interno Bruto PIB durante el periodo 2000 - 2011.

Sin embargo, en años posteriores fueron aprobadas medidas direccionadas al sector de la construcción. Una de ellas fue la resolución RESOL CNV.006-2013 que establece la obligatoriedad de las empresas inmobiliarias de constituir fideicomisos para la construcción de proyectos, esto para evitar estafas y demoras en las entregas del inmueble (Consejo Nacional de Valores, 2013). En virtud de esto, las fiduciarias debían recibir en su totalidad los recursos destinados al

financiamiento del proyecto bajo la supervisión, monitoreo y control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Esta medida trajo consigo el descontento de los empresarios del sector. Una publicación realizada por un diario nacional recopiló puntos de vista de representantes de estas entidades quienes mencionaron que un proyecto inmobiliario tardaría más tiempo en edificarse ya que deberá financiarse el 100% de la obra cuando anteriormente se podía iniciar con el 60% y cubrir el saldo durante la construcción (Diario El Universo, 2014). Además de la existencia de los desembolsos destinados a la entidad fiduciaria por efectos de honorarios, mismos que se estiman entre el 1% y 3% del valor total del costo del proyecto.

Se suma a esto la “Ley para Evitar la Especulación de la Tierra” conocida como Ley de Plusvalía. Esta incluyó a los fideicomisos para el pago del impuesto a la plusvalía, aumentando las obligaciones económicas para la construcción (Asamblea Nacional, 2016). Esta ley también generó un impacto negativo en el sector, ocasionando que proyectos no sean implementados.

Cabe señalar que la Ley de Plusvalía estuvo vigente en Ecuador hasta marzo del año 2018 como parte de la consulta popular en Ecuador. Sin embargo, durante su vigencia, existieron obras paralizadas que motivaron la reducción de plazas de trabajo en las empresas; a pesar de existir oferta, el impuesto limitó la demanda (Diario El Telégrafo, 2017). A nivel macro, Ecuador continúa como uno de los países con menor inversión en infraestructura de la región.

Entre los obstáculos que ha tenido que superar el sector han sido, adicional a los mencionados, la caída del precio del petróleo que redujo la inversión estatal en infraestructura, misma que en tiempo de bonanza de crudo se mantenían en constante ascenso (Revista Gestión, 2018). De esta forma, al Estado recibir

menores flujos de ingresos, los desembolsos destinados a proyectos inmobiliarios gubernamentales también se redujeron.

A pesar de las condiciones del entorno tales como mayores requisitos para la edificación de obras, impuestos, entre otras, el producto interno bruto del sector ha mantenido un crecimiento favorable. Consultando información estadística mensual se pudo conocer la evaluación del producto interno bruto de industrias principales del país figurando entre ellas la de construcción (Banco Central del Ecuador [BCE], 2018)

El Producto Interno Bruto [PIB] del sector de la construcción ha ido en aumento desde el año 2010 al 2017, aportando aún más en la composición del PIB nacional. Sin embargo, las condiciones del entorno mencionadas, a pesar de no impactar en la evolución del PIB de la industria, provocaron una reducción en las ventas de los subsectores relacionados a la construcción, entre ellos las ferreterías (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016). Cabe mencionar que estos establecimientos se dedican a la venta al por mayor y menor de materiales para la construcción, además de herramientas y otros insumos.

Objeto de estudio

El presente proyecto se encuentra enfocado en el análisis del sector ferretero en Guayaquil dedicado a la venta al por menor de sus productos, evaluando con ello la factibilidad para la adopción de un modelo de negocio que aporte a su desarrollo, estableciendo los parámetros para su implementación y los beneficios que económicos que generaría.

Campo de acción

La investigación propuesta se desarrolla bajo la línea de investigación de la maestría en Administración de Empresas referente a “Calidad para la

organización”, brindando a los propietarios de estos establecimientos un nuevo modelo de negocio que aporte a un mejor funcionamiento y desarrollo económico basado en sus necesidades, mismo que será identificado durante el estudio.

Planteamiento del problema de investigación

Para conocer la situación del sector ferretero se realizó una exploración en publicaciones de distintos medios y la revisión documental de los informes emitidos por instituciones públicas y privadas. Al primer semestre del año 2015 existían establecimientos con una reducción aproximada en sus ventas del 50% (Revista Líderes, 2015). Dicha reducción se tradujo en una menor capacidad para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, además de fomentar la toma de decisiones como la reducción de costos y gastos para continuar operando.

Para el año 2016, en el país existían 3,449 ferreterías pequeñas que componían el 77.93% del total de establecimientos dedicados a este giro del negocio, añadiendo que entre las principales limitantes para su crecimiento se encuentran la falta de solvencia económica, la reducción de ventas, el incremento de costos, incluyendo nuevas tecnologías (Revista Fierros, 2016). Esta publicación muestra que el sector en Guayaquil, para ser competitivo, debe innovar e involucrar nuevas tecnologías no relacionadas sólo a productos sino también en la atención al cliente, además de retos para ofertar un precio competitivo al público en relación a los grandes establecimientos.

Se debe agregar que se registraron 1,418 establecimientos en Guayaquil dedicados a la venta al por menor de artículos de ferretería al año 2017 de los cuales 86 están registradas como empresas y el saldo corresponde a personas naturales (Servicio de Rentas Internas [SRI], 2018). Los mismos deben innovar en sus operaciones según la recolección de fuentes realizadas de la Revista Fierros,

para lograr un funcionamiento óptimo, además de permitirles incrementar sus ventas con precios competitivos. Por ello, este estudio está direccionado a evaluar un modelo de negocio que aporte al desarrollo ferretero de la ciudad considerando los retos que han tenido que afrontar en estos últimos años a causa de las condiciones del mercado.

Formulación del problema

¿Cómo un modelo de franquicia podría favorecer al desarrollo del sector ferretero como estrategia de crecimiento para una empresa de la ciudad de Guayaquil al año 2019?

Justificación

El sector ferretero a nivel nacional ha tenido que afrontar una serie de limitantes que han influido en su desarrollo según la información presentada en Revista Líderes, entre ellas está la situación económica del país, incremento de impuestos, entre otros. Cabe mencionar que estas condiciones podrían afectar la apertura de nuevos establecimientos y la permanencia de otros, ocasionando desempleo.

En base a esto se considera como punto de partida la evaluación y selección de un modelo de negocio que promueva el desarrollo del sector, permita un mejor funcionamiento y favorezca su competitividad, principalmente en pequeños establecimientos donde la competencia con los grandes distribuidores es un reto adicional que deben afrontar.

Por otra parte, el proyecto aporta a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, siendo el programa de trabajo diseñado por el gobierno de turno durante su mandato, es decir el periodo 2017 - 2021. Dicho plan fue propuesto por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2017)

ajustándose al Eje 2 "Economía al Servicio y de Sociedad" objetivo 5 "Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria". Esto se logrará si establecimientos, como los del sector ferretero, mejoran sus operaciones, se fortalecen y generan mayores ingresos que se traducen en inversión y empleo, evaluando si esto es factible con la adopción de un modelo de negocios como plantea la propuesta.

Respecto a las líneas de investigación de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil para la maestría en Administración de Empresas, el estudio guarda relación también con una de ellas siendo "Calidad para la organización". Esto es posible al pretender como resultado la entrega a estos establecimientos de un modelo de negocio que garantice un mejor funcionamiento y fomente su desarrollo ajustada a las necesidades que se evidencia en la exploración.

Lo mencionado permite que el proyecto cuente con relevancia científica, planteándose la adopción de un modelo de franquicias para el sector ferretero, no existiendo estudios similares en el medio ni puesta en práctica en la ciudad delimitada para el estudio. Debe mencionarse que el sector ferretero es un subsector de la construcción, aportando durante el periodo 2010 – 2017 al Producto Interno Bruto nacional como se presenta en la siguiente tabla, iniciando al año 2010 por una participación del 9.35% y cerrando al año 2017 con un 11.98%.

Tabla 1.

*Evolución del Producto Interno Bruto nacional y de la construcción en Ecuador.
Cifras en millones de USD*

Período	PIB	Construcción	Participación de la industria
2010	69,555.4	6,501.2	9.35%
	-	-	
2011	79,276.7	8,106.5	10.23%
	13.98%	24.69%	
2012	87,924.5	9,378.6	10.67%
	10.91%	15.69%	
2013	95,129.7	10,012.7	10.53%
	8.19%	6.76%	
2014	101,726.3	10,891.2	10.71%
	6.93%	8.77%	
2015	99,290.4	11,125.4	11.20%
	-2.39%	2.15%	
2016	99,937.7	11,976.0	11.98%
	0.65%	7.64%	
2017	104,295.9	12,087.4	11.59%
	4.36%	0.93%	

Nota: Adaptado de Información Estadística Mensual No.1999 - Septiembre 2018, Producto Interno Bruto por industria presentada por el BCE (2018).

Preguntas de investigación

¿Cuál es el marco teórico y legal de los modelos de franquicias en el Ecuador?

¿Cuáles son las características del negocio ferretero durante los últimos cinco años?

¿Qué modelos de franquicias se pueden comparar con el sector de estudio?

¿Cómo establecer un modelo de franquicias para el sector ferretero?

Hipótesis

Si se analizan los modelos de franquicia entonces se podrán determinar los parámetros para su implementación en el sector ferretero como estrategia de crecimiento.

Objetivos de la investigación

Objetivo general.

Analizar los modelos de franquicia y su caracterización para la implementación en el sector ferretero como estrategia de crecimiento para una empresa de la ciudad de Guayaquil al año 2019.

Objetivos específicos.

- Determinar el marco teórico y legal de los modelos de franquicia en el país a través de la revisión bibliográfica.
- Identificar las características del negocio ferretero en Guayaquil y su desarrollo económico durante los últimos cinco años mediante revisión documental
- Identificar otros modelos de franquicia comparables al sector en estudio que han sido usados en el medio y fuera de él, durante los últimos cinco años.
- Proponer un modelo de franquicia para el sector ferretero a través de información documental y de campo recabada.

Delimitación

El presente estudio se encuentra direccionado a analizar el modelo de las franquicias, determinando los parámetros para su implementación en el sector ferretero. Dicho esto, se establece la siguiente delimitación del proyecto:

Área: Emprendimiento.

Campo: Modelo de franquicias.

Ubicación: Guayaquil 2018-2019

Tema: El modelo de franquicias como estrategia de crecimiento del sector ferretero de la ciudad de Guayaquil.

Capítulo I

Marco teórico conceptual

En este capítulo se incluyen teorías relacionadas a la franquicia y su funcionamiento, esto al abordarse como tema central la adopción de un modelo aplicable al sector ferretero. A esto se suman conceptos y leyes relacionadas al estudio.

Marco teórico

Franquicias.

La franquicia es una fórmula que ha probado tener un gran éxito, pero trae consigo una serie de obligaciones y responsabilidad económicas. De acuerdo a Miravet (2016) una franquicia es considerada como un contrato comercial entre dos partes, en la cual la primera es catalogada como el franquiciador y la otra es el franquiciado. Por lo general el franquiciador es el encargado de ceder un tipo de licencia o autorización para crear una sucursal con su marca, el franquiciado por su parte deberá pagar una cierta cantidad de dinero por los derechos de explotación durante un tiempo estipulado en el contrato o acuerdo.

Cabe recalcar que cada franquicia tiene sus propios acuerdos y cláusulas, todas ellas deberán estar estipuladas bajo un contrato en el cual se establecen los derechos y obligaciones de las dos partes del negocio. Tomando como referencia a Tormo (2013) las ventajas que se presentan al poseer una franquicia son diversas de las cuales se presentan las siguientes:

Minimiza los riesgos que llevaría consigo emprender una empresa o un nuevo proyecto ya que por lo general las personas no compran sus productos en lugares que son desconocidos y no representan una seguridad.

Permite empezar las labores empresariales de una forma consolidada, esto

al iniciar trabajando respaldado por el reconocimiento y trayectoria de un negocio.

Brinda confianza al poseer una marca que ya está posicionada en el mercado. Sin embargo, también se suman una serie de riesgos o inconvenientes para el franquiciado, el cual no posee el control total sobre su negocio, siendo supervisado constantemente por el franquiciador, debiendo también realizar una retribución mensual dependiendo su rentabilidad.

Por medio de las franquicias los negocios se expanden dando como resultado nuevas plazas de trabajo y un aporte al desarrollo socio económico del país. Según Insignares (2016) existen siete tipos de franquicias que son:

Comercial, sede los elementos necesarios para realizar la venta de bienes y servicios al cliente final.; **Industrial**, sede el derecho de fabricación, comercialización y procesos administrativos; **Producción**, el franquiciador se dedica a vender sus productos a otras empresas y estas toman la decisión de vender o tener una línea de productos; **Servicio**, este tipo de franquicia tiene por objetivo prestar un servicio especializado; **Corner**, son aquellas en los cuales los negocios se establecen dentro de otro establecimiento; **Franquicia master o principal**, que se encarga de otorgar los derechos a explotar la franquicia en un territorio amplio.

Dicho esto, para el diseño de un modelo de franquicias es importante determinar en forma clara bajo qué tipo se constituiría, además de los parámetros necesarios para su funcionamiento en base al giro del negocio.

Teorías de la franquicia.

En este apartado se incluyen varias definiciones en torno a la franquicia, brindando un mayor refuerzo al tema, además de la explicación de la teoría contractual considerando que este modelo de negocio surge de un contrato entre el

franquiciador y franquiciado.

Diferencias entre franquicia y afiliación central.

Es considerada como un sistema de ventas de productos de una firma o marca comercial en una entidad de otro propietario y bajo las condiciones o restricciones que se estipulen en el contrato, mientras que la afiliación central es aquella forma del comercio muy parecida a la franquicia, ya que el cedente (personas que otorga algo) proporciona al minorista los suministros, servicios y una marca reconocida para que este empiece a realizar su actividad.

Pero no llega a tener un alto nivel de vinculación que por lo general es generado por un estilo empresarial. Tomando como referencia a Bermúdez (2002) dentro del comercio integrado los sucursalismos son estipulados como una estrategia que se asemeja al proceso de expansión de la franquicia. Este tipo de almacenes se encargan de centralizar sus operaciones de compra así también los almacenamientos de sus bienes.

Por otra parte, la central es la encargada de adquirir nuevos productos para luego servirlos a las otras sucursales. De acuerdo a Escrivano, Alcaraz y Fuentes (2014) existen una serie de analogías entre ambos aspectos, de cualquier forma, las diferencias que existen entre estos dos sistemas son obvias, mientras que los puntos de ventas permanecen vigentes en las empresas sucursalita, los franquiciados siguen siendo acreedores y propietarios legítimos del negocio. A continuación, se presentan las diferencias que existen entre franquicia y la afiliación central:

Tabla 2.
Diferencias entre franquicia y afiliación central.

Aspectos	Franquicia	Afiliación Central
Servicios	Los servicios emitidos por el franquiciador serán completamente continuos y permanentes.	Los servicios que brinda la matriz son como un tipo de asesoramiento para los afiliados y por general suelen ser limitados.
Individuo	El control que posee el franquiciados es muy alto por el motivo de que los contactos son periódicos.	Existe una independencia entre el concesionario y el cedente, provocando que el afiliado sea el responsable de toda la gestión local.
Transmisión	A parte de que se transmiten productos también se ejecuta la transmisión Know-how que no es más que una red controlando la implantación. La finalidad que posee el contrato es la réplica del negocio del franquiciador.	La finalidad de esta cesión no es el know-how sino más bien marcas, licencias, bienes, servicios. Estos utilizan sus propios distintivos sin tener que llegar a un control exhaustivo como en la franquicia. La finalidad que posee el contrato es la promoción y venta sin necesidad de la réplica.
Vínculo	Poseen vínculos estructurales con la central e interradales	Poseen vínculos funcionales con la matriz y la diminuta relación que poseen los distribuidores.

Nota: Adaptado de Escribano et al. (2014), libro “Políticas de marketing”

Diferencias entre franquicias y sucursalismo.

Uno de los aspectos que deben tener claro para proceder con el desenvolvimiento financiero eficiente en el mercado es la diferencia que existe entre una franquicia y una sucursal, optando por el más adecuado frente a sus objetivos y posible inversión. De acuerdo a Fiechter, Otker, Llyina, Hsu, Santos y Surti (2014) una actividad de franquiciar requiere de una inversión superior, pero las posteriores tendrán costos muy marginales. En cambio, realizar una apertura de una sucursal implica una inversión similar a cada una de ellas por lo cual el acceso a medios de financiamiento es clave para este tipo de expansión.

En el ámbito del talento humano, al momento de abrir una sucursal propia, todos los empleados vendrían a ser responsabilidad del propietario, si el negocio no genera una utilidad o rentabilidad esperada aun estaría en la obligación de

cancelarles los sueldos y demás obligaciones a los trabajadores. Tomando como referencia a Lacalle (2014) en una franquicia, si esta llega a tener una baja o decae su comercialización, será el franquiciado el responsable de dar frente a estas obligaciones de pago, por este motivo él es único que estipula las medidas del contrato y el tiempo de cada empleador dentro de la franquicia. En la Tabla 3 se darán a conocer las diferencias que existen entre estos dos mecanismos de expansión:

Tabla 3.
Diferencias entre franquicia y sucursal.

Aspectos	Franquicia	Sucursal
Inversión	El franquiciado es el responsable de invertir y hacer frente a todos los gastos que trae consigo a apertura del local	Las inversiones y gastos serán soportados por la entidad.
Talento Humano	El personal solo es contratado por el franquiciado.	La expansión del negocio dará consigo un incremento en el coste del talento humano ya que tendrán que desarrollar nuevas actividades.
Expansión	Su expansión será rápida y fortalecerá la marca en los diversos mercados, lo que genera una economía a mayor escala.	La expansión estará condicionada por los recursos financieros y humanos, dando como resultado una economía a menor escala.
Gastos	Los franquiciados invertirán en publicidad y promociones.	La empresa será la obligada a soportar los presupuestos sobre la publicidad tanto local como nacional.

Nota: Adaptado de Lacalle (2014), libro “Operaciones administrativas de compraventa”

Teoría contractual.

El contractualismo es un término derivado de la palabra contrato, considerándose esta teoría como parte del ámbito político en el cual se ha configurado el mayor o menor grado de estructuras de las distintas naciones. Tomando como referencia a Benítez (2013) la presente teoría el origen del derecho está estipulado en un contrato en el cual los hombres aceptaron

voluntariamente para pasar de ser estado de naturaleza a un estado dentro de la sociedad. Debe tenerse claro que, en la relación entre franquiciador y franquiciado, debe existir un contrato que regule las obligaciones y derechos entre las partes.

El contractualismo fue causa del cambio de percepción que tuvo la sociedad respecto al poder y a su naturaleza. De acuerdo a Blas y Rubio (2013) en esta teoría, la obligación que poseen éstas, cambiaría en el contrato siempre y cuando la causa dejara de existir. A continuación, se dan a conocer seis teorías que son consideradas como las más relevantes:

Teoría del derecho derivado: La obligación está en el conjunto de las relaciones jurídicas que se han precedido a la emisión de títulos.

Teorías de contrato literal: Sostienen que la obligación resulta del escrito del mismo.

Teorías de Einert: En esta se conocen los tres pilares esenciales, primero está el título de crédito, segundo este título pasa a ser desvinculado del contrato fundamental y tercero el vínculo se funde en una promesa unilateral dirigido al público.

Teorías de Libe: El título pasa a convertirse en un acto formal sin que deban su causa al consentimiento de las partes.

Teoría de Thol: la obligación nace de la negociación.

Teoría de Goldshimid: El autor contrata con el primero y sucesivo de los tenedores del documento.

Características de las franquicias, compromisos del franquiciador y franquiciado.

Las franquicias parece haber revolucionado el mercado, siendo muy común

encontrar una franquicia de McDonald's en cualquier parte del mundo, ya que su marca es considerada como una de las líderes de este modelo de negocio. Tomando como referencia a Soldevilla y Cordobés (2013) las franquicias se popularizaron en el siglo XX y se fueron extendiendo con una gran rapidez, siendo la marca o el peso del nombre del franquiciador la clave. A continuación, se dan a conocer algunas características de este modelo peculiar de negocio:

La empresa transmite sus valores y modos de operación a cada franquiciado, es decir todos los locales tiene que seguir las mismas directrices de la matriz.

El franquiciado está en la obligación de cancelar una remuneración por el uso de la marca de la empresa, pero los ingresos del local comercial son exclusivamente de él.

El franquiciador está en la obligación de proporcionar la exclusividad total de los derechos de su marca.

El franquiciador deberá hacer frente a los gastos de capacitación y charlas que se les brinda a sus empleados y también al franquiciado con la finalidad de que se desarrolle una buena venta.

La franquicia a su vez está exenta de riesgos que se pueden presentar otros modelos de negocios como por ejemplo:

- Prestigio garantizado de la marca y de los productos que se vaya a comercializar desde el inicio de sus operaciones.
- Ahorro en publicidad para dar a conocer el negocio.
- Ahorro en inversión.
- Sistemas verídicos de control y administración.
- Diversificación de inversiones
- Rápido crecimiento económico.

Para el éxito de una franquicia, el negocio que desee adoptar este modelo debe ser reconocido en el mercado, permitiendo que los locales de los franquiciados se beneficien de la trayectoria de la marca que adoptan. De acuerdo a Martínez (2013) este modelo de negocio es catalogado como un sistema de asociación adaptado a los diferentes sectores que se pueden desarrollar en un mercado. Por esta razón es importante que se tomen en cuenta las obligaciones tanto del franquiciador como del franquiciado para que esta red de negocio tenga un rendimiento beneficioso, destacando a continuación las principales exigencias:

Obligaciones del franquiciador.

- Poseer la marca, bien o servicio debidamente registrado en el mercado y probar el éxito que ha generado.
- Saber transmitir a sus franquiciados los conocimientos y tácticas estratégicas para que rinda su economía.
- Contar con una infraestructura suficiente para brindar al público un servicio de excelencia.
- Tener la marca y sus servicios posicionados.
- Evaluar las diferentes zonas geográficas que están asentadas sus franquicias.
- Ser acreedor de tiendas pilotos que permitan generar seguridad al franquiciado.
- Proporcionar una exclusividad en la zona.
- Posee un control sobre todos sus franquiciados y el desempeño.
- Garantizar a sus franquiciados un servicio permanente de control, seguimiento y capacitación.
- En el contrato se tiene que estipular de forma clara sus exigencias y derechos.

Obligaciones del franquiciado.

- Disponer de un local adecuado para realizar la actividad.
- Poseer una solvencia económica que permita hacer frente a cualquier caso fortuito.
- Disponer de trabajadores eficientes y responsables.
- Poseer un estado de entusiasmo y conocimientos sobre el negocio.
- Respetar las directrices estipuladas por el franquiciador según el contrato.
- Seguir la política y sistemas de control de la red, con la finalidad de garantizar su rentabilidad.
- Abono de las cantidades económicas pactadas.
- Brindar todo el esfuerzo para hacer crecer la marca.
- Contribuir al éxito y calidad de los servicios.

Una vez se determine el tipo de franquicia a proponer en el presente estudio se procederá al diseño del contrato donde deben especificarse claramente las obligaciones y derechos de las partes involucradas. Este debe ser firmado por el franquiciado y el franquiciador, además de ser un instrumento legal si se incumplen los términos negociados.

Derecho de franquicias.

Esta es una actividad que se realiza en virtud de un acuerdo o contrato en el cual una empresa concede a una persona física una licencia o un tipo de derecho para poder hacer uso de su marca o productos. Tomando como referencia a Corona y Bejarano (2014) un acuerdo o derecho de franquicia se basa en el paso de algunos derechos de adopción de decisiones con respecto a su negocio a los franquiciadores. Es decir, los derechos que posee el franquiciador no tienen límites ya que este puede realizar la toma de decisiones de una manera

significativa siempre y cuando surjan de estas un rendimiento positivo para el franquiciado.

Así mismo los derechos del franquiciador en los acuerdos de franquicia no proporcionan la decisión y autoridad de dirigir las actividades internas del negocio, siendo primordial tener claro que existe la capacidad de tomar decisiones que puedan influir beneficiosamente en la rentabilidad económica del franquiciado y otra es tener la capacidad de tomar decisiones que protejan la marca de franquicia.

Al emplear un derecho o acuerdo de franquicia, el franquiciado tendrá que aceptar una decisión unilateral sobre el gestionamiento de su negocio. De acuerdo a Arce (2015) en el contrato de las franquicias se incluyen por lo general estos términos:

Derecho de franquicia, es una cantidad fijada en la cual el franquiciador exige al franquiciado para poder otorgarle esta licencia o permiso de formar parte de su cadena, es importante tener en cuenta que la cantidad no sobrepase del 10% de la inversión total.

El canon de explotación, es la cantidad periódica que el franquiciado deberá pagar al franquiciador. El porcentaje por lo general debe estar entre el 2 y 6% del total de facturación.

Canon de publicidad, es un pago mensual que el franquiciado debe abonar por motivos de gastos de publicidad, por lo general este monto suele ser inferior al 3% de las ventas mensuales que se realizan. Es importante que el contrato se estipule el monto destinado a este aspecto y no pase a ser un método de explotación por parte del franquiciador.

Ventajas y desventajas del modelo de franquicias.

La franquicia como modelo de negocios es considerada el esquema comercial como una mayor expansión a nivel mundial en las últimas décadas. De acuerdo a Piñero (2015) es importante destacar que la franquicia no siempre garantiza el éxito ya que depende de la persona que la administre y que sepa administrar bien sus recursos para poseer un resultado rentable. Dicho esto, el modelo que se proponga en el presente estudio no garantizará el éxito de la entidad que los aplique si la misma no posee procesos eficientes; siendo importante que previa aplicación se realice una evaluación de las operaciones que evite pérdidas.

Entre las ventajas que existen para este tipo de modelo se destacan las siguientes:

- Reducción de los riesgos al ser propietario de un negocio.
- Acceso a la tecnología y metodología que usan para incentivar las ventas.
- Capacitación constante y asistencia sobre el uso de las herramientas y maquinarias de trabajo.
- Implementación de métodos operativos, administrativos y comerciales ya estudiados.
- Acceso a herramientas de publicidad sin ningún costo.
- Implementación de sistemas eficientes para el control y evaluación de las ventas.
- Acceso completo a nuevas estrategias e investigaciones realizadas por el dueño de la marca para poder incrementar las ventas y la calidad de los productos.
- Poseer una economía de escala.
- Ser acreedores a una diversificación de recursos, inversiones y otros

esquemas que ayudan a generar un ambiente laboral estable.

- Prestigio de la empresa, generan un ambiente de confianza hacia el cliente.
- La inversión es baja y no genera un margen del riesgo para el futuro propietario de la franquicia.

Como todos los sistemas empresariales, las franquicias también cuentan con posibles debilidades y otros aspectos que se pueden convertir en desventajas para las personas que quiera adquirir este modelo:

- Cancelación de un monto a la entrada y mensualmente por usar la marca, el dueño no tiene consideración si las ventas son bajas el valor a cancelar es fijo y obligatorio.
- No es el propietario de la marca, solo es un trabajador más.
- Las decisiones por lo general son tomadas por el franquiciador, es decir el dueño de la marca, limitando las ideas que pueda tener el franquiciado para sacar a flote el negocio.
- Tienen que acatar las normas y reglas que el franquiciador disponga para todo tipo de procedimientos.
- El éxito no tan solo es para el franquiciado, sino también para el franquiciador y éste por lo general es quien percibe más ingresos que la persona encargada de dirigir la empresa.
- Una continua y exorbitante supervisión por parte del franquiciador. Cabe recalcar que éste tendrá la potestad de llamar la atención cuantas veces sea necesario y hasta despedir el personal que cree incompetente.
- El franquiciado tendrá una limitación en el uso de los recursos económicos.
- Las decisiones del franquiciador pueden hacer cuestionar las aspiraciones personales del franquiciado.

Por estas razones es importante poner en una balanza los beneficios y los riesgos que llevaría implementar el modelo de franquicia propuesto. Cabe señalar que los franquiciados seleccionados pueden ver este negocio como propio, lo cual es erróneo ya que sólo están pagando por hacer uso de una marca bajo los parámetros impuestos por el franquiciador. Por ello, es el mismo franquiciador quien incluso realiza un estudio de mercado para conocer si el territorio u área donde operaría son idóneos.

Tipos de franquicias.

Las franquicias pueden constituirse bajo distintos tipos, variando según la actividad y de los productos que ofrecen al público. Tomando como referencia a Miravet (2014) influye mucho el contrato que se emplee, el perfil del consumidor y capacidad de inversión que posea la persona. Como ya se indicó existen muchos tipos de franquicias entre los cuales se destacan los siguientes:

Franquicia Comercial: El franquiciador es el encargado de suministrar los elementos necesarios para la actividad a los franquiciados. Cabe recalcar que este tipo de franquicias son mejor desarrolladas, ya que incluyen una estandarización en sus operaciones y procedimientos que le permiten tener ventajas frente a otras entidades. Las franquicias comerciales suelen ser una de las más comunes ya que poseen un éxito irrefutable y resultados comprobados al realizar la réplica de negocios que ya han tenido un recorrido bastante extenso en el mercado.

Franquicia Industrial: Poseen una colaboración y comunicación entre los fabricantes, el franquiciado y el franquiciador. En este tipo de franquicias el franquiciador no tan sólo cede el *Know How* sino también el derecho de fabricar los bienes y brindar los servicios de su marca, así también permite utilizar los procedimientos administrativos y las estrategias de gestión de compra-venta.

Franquicia de distribución: Estas operaciones son ejecutadas por medio de la distribución o reventas de los propios productos pero fabricados por otras empresas. Se puede decir que en base a su actividad son catalogados como una central de compras y la distribución se la realiza a través de una red de franquiciados.

Franquicia de servicio: Este tipo de franquicias están bajo las condiciones y métodos dados por el franquiciador. La transmisión del *Know How* juega un papel esencial ya que es el centro del desarrollo integral de la franquicia. El franquiciador suele tomar el mayor control y las decisiones para garantizar la calidad de los productos y así evitar problemas que pudieran llegar a afectar la reputación de la marca.

Las franquicias son un modelo de negocio que permite a un emprendedor expandir sus ideas y garantizar el desarrollo monetario esperado. Citando a Lacalle (2014) este tipo de modelos se encuentran en su auge y como se pudo observar, dentro de cada tipo de franquicias existen varias modalidades y características que las hacen únicas. A simple vista, el tipo de franquicia que se aplicaría sería la comercial, pero debe realizarse las evaluaciones pertinentes para determinar en forma clara el modelo a adoptar.

Elementos de un contrato de franquicias.

La firma del contrato de franquicia es uno de los momentos más cruciales del franquiciado, ya que es el momento en el cual pasa a ser responsable de un negocio y entra a la red de franquicias que haya seleccionado con anticipación. Lacalle (2014) indica la importancia en la revisión del contrato por parte de un abogado antes de la firma, lo cual permitirá certificar que todas las cláusulas se rijan a la norma que regula las actividades de las franquicias. Para que un negocio

de franquicia pueda surgir en el mercado es importante que se lleven a cabo elementos exigidos desde el punto de vista jurídico, indicando las siguientes a continuación:

El modelo de la franquicia debe gozar de una excelente trayectoria en el mercado y el franquiciador deberá contar con un establecimiento seguro para empezar a desarrollar sus actividades comerciales.

La marca deberá estar debidamente registrada, siendo el franquiciador el titular de la misma. Cabe recalcar que si la marca no está registrada puede traer como consecuencia la anulación o dada de baja del contrato

El *Know How* representa la aplicación y desarrollo por parte del franquiciador, esto deberá ser secreto, real y por ende estar documentado para que el franquiciador pueda desempeñar su labor de una manera eficiente.

Una vez que los requisitos indicados anteriormente sean cumplidos, deberán inscribirse en el Registro de franquiciador. Tomando como referencia a Miravet (2014) se expone a continuación algunas cláusulas indispensables para que se ejecute un contrato de franquicia:

La **primera cláusula** abarca la licencia sobre la marca otorgada por el franquiciador a favor del franquiciado, es importante indicar que por más extensa que sea las cláusulas menores serán los riesgos ya que permite explicar de una forma más clara y concisa.

La **segunda cláusula** hace referencia al *Know how* y a la transmisión de la misma al franquiciado. Cabe recalcar que en este punto es detallado para que pueda explotar la franquicia y se acople a los procedimientos que se llevan a cabo. El *Know how* deberá estar documentado en manuales de la franquicia, los cuales serán entregados al franquiciador cuando éste firme el contrato. Este punto es

importante ya que garantiza y afirma que las dos partes se encuentran frente a un modelo de negocio de éxito y continuo control.

La **tercera cláusula** es relativa al deber de formación y asistencia del franquiciador al franquiciado, es decir, se basa en las enseñanzas que tiene que impartir el franquiciador con la finalidad de que el nuevo propietario de la franquicia puede ejecutar sus deberes de una forma responsable y genere una mayor rentabilidad en comparación a otras franquicias.

También se pueden incluir **otras cláusulas** al contrato en la cual a abarcan temas relacionado al ámbito territorial, confidencialidad y el pacto de no competir con otras franquicias durante el contrato y una vez finalizada esta relación.

Publicidad de la franquicia.

La mayoría de empresas franquiciadoras deben publicitar sus productos de una forma muy variada y agresiva ya que existe competencia, además deberán mantener la presencia frente a los medios televisivos e impresos. Tomando como referencia a García (2013) la publicidad local por parte del franquiciado está destinado a un grupo reducido de la zona en la cual se encuentra el establecimiento, cabe recalcar que este es el que asume el costo.

De esta forma, se debe determinar qué alcance deben tener las actividades de promoción que realicen los franquiciados para el establecimiento que representan, mientras el franquiciador seleccionado en este estudio deberá encargarse de la difusión masiva de la marca.

Esta actividad de publicidad se realiza más a menudo cuando se está aperturando el negocio, festividades y cuando desean liquidar la mercadería con la finalidad de dar a conocer al público las actividades que se están desarrollando e incrementar la demanda. La publicidad y promoción que el franquiciado realice se

puede mantener de una forma continua, es decir, varía la publicidad para que el cliente no piense que el negocio está estancado o no son creativos. Al momento de realizar las campañas de publicidad las más utilizadas son las siguientes:

- Cuña de radio, es un formato de publicidad en donde el oído juega un papel fundamental. Siempre se escoge este medio cuando se va a realizar la apertura de una franquicia y para informar sobre productos nuevos.
- Banners
- Envíos de cartas o boletines, esta actividad por lo general se la realiza cuando se quiere asentar la marca.
- Publicidad vía televisión.
- Campañas por medio de redes sociales.
- Posicionamiento en internet.

Un excelente posicionamiento garantiza la confianza del cliente y con esto generaría una gran demanda en las ventas. Según Vicente (2013) las franquicias por lo general poseen una comunicación de marca muy atractiva y eficaz que hace que repercuta en las ventas y en el crecimiento del negocio. Una de las claves para posicionar a la franquicia es disponer de una imagen y servicios que cumpla con todos los estándares de calidad del cliente. Cabe recalcar que no tan solo está fortaleciendo la marca de la empresa franquiciante sino también general una mayor presencia en el mercado.

Estrategia de crecimiento.

Son aquellas encaminadas a promover el desarrollo de una organización para el logro de objetivos previamente planteados. Escribano et al. (2014) establecen que las estrategias de crecimiento comprenden:

Aquellas enfocadas en un **crecimiento intensivo**, teniendo como objetivo incrementar su alcance en un mercado actual y en donde figuran las siguientes:

Las de penetración, empleando los productos disponibles y ya conocidos en mercados existentes esperando un aumento en las ventas gracias a una mayor participación en relación a sus competidores, promoviendo la frecuencia de compra de sus clientes o dando a conocer nuevos usos que puedan darse al producto ofertado.

Estrategias de desarrollo de producto donde se plantea como fin el incremento de las ventas tras la oferta de un producto sometido a mejoras en sus características. Estos son promovidos en mercados existentes, añadiendo funciones o diversificando su presentación para que el cliente potencial tenga variedad de elección previa decisión de compra.

Estrategia de desarrollo de mercado, mismas que persiguen el logro de un crecimiento mediante la oferta de un producto existente dentro de un mercado totalmente nuevo, mismos que responden a nuevos segmentos de clientes o áreas geográficas no consideradas con anterioridad como parte de las operaciones organizacionales.

Otro grupo de estrategias son aquellas enfocadas en un **crecimiento diversificado**, las cuales comprenden la inversión en nuevos sectores para una entidad mediante la absorción de otras empresas o marcas, detallándose a continuación:

- Las de diversificación concéntrica donde una entidad realiza inversiones en un sector que guarda relación tecnológica o comercial a sus operaciones actuales.

- De diversificación pura donde la entidad invierte en sectores que no guardan relación a sus operaciones ya desarrolladas.

Las estrategias donde el **crecimiento se basa en la integración**, adaptando sus procesos o adquiriéndolos de otras entidades, incluso también comprende la compra de entidades competidoras. A continuación, son presentadas:

- De integración vertical donde se pretende adoptar procedimientos previos a los relacionados a la producción, entre ellos se ubican el abastecimiento de materias primas y búsqueda de proveedores.
- De integración vertical dirigida al consumidor que pretende el desarrollo de actividades post producción tales como distribución y publicidad.
- De integración horizontal donde se engloba a la competencia, planteándose como fin el control parcial o total de sus operaciones mediante compra de acciones, fusiones, alianzas estratégicas y demás relacionadas.

Marco conceptual

Adquisiciones.

Se refiere a la obtención de un bien o servicios. Brenes (2015) afirma que es un proceso en el cual se incluyen dos aspectos primordiales que son la preparación y procesamiento de una demanda, en la mayoría de los casos también incluye la planificación de una compra y el desarrollo de especificaciones. Cabe recalcar que una empresa no podrá posicionarse en el mercado si su precio de adquisición es mayor al de la ganancia que genera al vender estos productos.

Contrato.

Este término hace referencia al convenio o pacto en el cual las dos partes de un acuerdo aceptan ciertas obligaciones y derechos sobre una materia determinada en un lapso de tiempo acordado. Llácer (2015) afirma que el contrato es un acuerdo

de voluntades que suele manifestarse entre dos o más personas jurídica o naturales, en el cuál sus cláusulas son regidas y reguladas por las leyes y normativas que rigen en el país. Existen varios tipos de contrato entre los cuales se encuentran los privados, públicos, formal y bilateral.

Cuota de franquicias.

Es un tipo de remuneración o pago que realiza el franquiciado al franquiciador por el uso de la marca y de sus herramientas. Feher, Feher, Germán y Gonzáles (2013) afirman que la cuota de franquicia es un pago único realizado por adelantado y esto ayuda a poner en marcha el establecimiento. Es normal que también se le asigne al franquiciado una cuota por la publicidad con la finalidad de ayudar al franquiciador a cancelar los anuncios a nivel nacional y regional.

Declaración de ganancias.

Es un tipo de impuesto a las ganancias que son obtenidas en relación de dependencia. Feregrino (2015) informa que cuando el valor declarado de la totalidad de los bienes que hayan sido gravados se encuentre debidamente valuados no supere el mínimo no imponible previsto, los contribuyentes ya no tendrán la obligación de presentar la declaración jurada correspondiente al periodo fiscal siguiente.

Definición de mercados.

Son aquellos sistemas, instituciones, procedimientos e infraestructuras donde las partes participan en el intercambio de bienes y servicios. Díaz y Cavazos (2015) aseveran que los mercados son uno de los aspectos más importantes para mantener una economía estable en un país. Cabe recalcar que en este sitio se establecen los precios de los productos que ofrecen las empresas con el objetivo de mantener un equilibrio.

Estrategia.

Este término puede emplearse en varios ámbitos como sinónimo de una serie de procesos que son ejecutados para obtener un beneficio económico o de otra índole. Segovia, Sánchez, Marín, Gázquez y Jiménez (2014) afirman que una estrategia es una serie de pasos que tienen como objetivo cumplir una meta ya antes planteada. El uso de una estrategia requiere de una puesta en práctica al máximo de la inteligencia y el raciocinio.

Ferretería.

Además de brindar productos utilizado en la construcción, también ofrecen otros bienes útiles para actividades del hogar como por ejemplo jardinería. Castro, Canizales y Rojas (2013) aseveran que la ferretería es un local destinado a la venta de bienes metálicos y de otro tipo que pueda ser de ayudan en reparaciones, construcciones y bricolaje. El negocio es considerado como una gran oportunidad, que además de generar ingresos apertura nuevas plazas de trabajo y fomenta el sistema productivo.

Franquicia individual.

Es un tipo de contrato de franquicia más habitual y común García (2015) indica que el franquiciador concede los derechos de explotar una sola franquicia, es decir el franquiciado sólo podrá realizar las actividades comerciales en un solo local. Cabe recalcar que este tipo de modelo es uno de los que triunfan en el mundo de las franquicias ya que es considerado como el más simple pero a la misma vez más rentable.

Franquicia master.

Es una modalidad de negocio en el cual el franquiciador otorga los derechos sobre la marca al franquiciado para que este explote al máximo en un territorio

extenso, es decir, todo un país. Alonso (2017) asevera que una master franquicia representa para una acción atractiva para fomentar la demanda de las ventas. Cabe recalcar que en este caso el master franquiciado será el responsable de la expansión de la firma, en la cual deberá dirigir y a su vez buscar nuevos franquiciados.

Impuesto.

La recolección monetaria por medio de los impuestos es la forma que un Estado posee para financiarse y obtener recursos necesarios para desempeñar sus funciones. Zuluaga (2018) indica que un impuesto es una especie de tributo cancelados en forma obligatoria y exigidos a personas naturales y jurídicas mediante leyes. Existen varias clases de impuestos, entre ellos están los directos, indirectos, progresivos y regresivos.

Logística externa.

Son aquellas actividades que están asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución de los productos a los compradores. Díez (2015) afirma que los clientes al presenciar la inexistencia de un bien o servicio buscan alternativas en el mercado que satisfagan sus necesidades. En este tipo de logística la elección de un medio de transporte es uno de los aspectos más importantes ya que se le deben considerar los costos que tendrán que incurrirse.

Logística interna.

Son todos los procesos de la cadena de suministros que posee una entidad, es decir, desde el momento en donde la empresa adquiere productos pasa por una serie de procesos hasta que son vendidos al consumidor final. Cortés (2017) indica que por medio de este término se pueden distinguir tres fases que son la recepción, ubicación y aumento del valor. La logística interna son aquellas

actividades que se realizan con la finalidad de cumplir las expectativas y necesidades del cliente.

Manual de operaciones.

Es una guía autorizada por el personal administrativo y gerencia de una entidad en el cual indican todos los procedimientos que se deben de ejecutar para realizar las diferentes tareas laborales. Sampayo (2017) afirma que el manual de operaciones permite comunicar las políticas y reglas de la entidad a sus empleados de una forma global. Un manual por lo general debería estructurarse de la siguiente manera: Historia de la empresa, productos y servicios, políticas, contratos y planes de acción.

Mercadeo y ventas.

El mercadeo es el proceso en el cual se plantea y se ejecuta una concepción, fijación de los precios, distribución entre otras actividades relacionadas con el producto que la empresa ofrece a la población. Larrave (2015) indica que la venta es solo la actividad de ofrecer un bien o servicio al cliente y convencerlo de adquirirlo. Estas dos disciplinas tienen que trabajar unidas para garantizar una eficacia en el procedimiento de venta, pero entre ellas tienen muchas diferencias en cuanto a las funciones y responsabilidades.

Modelo de negocio.

Definir un excelente modelo de negocio permite a una empresas generar más ingresos y por ende incrementar la rentabilidad de sus operaciones. Osterwalder y Pigneur (2013) afirma que este término es considerado como una herramienta previa al plan de negocios que permite definir y seleccionar el mercado al cual se va a realizar la actividad. La forma en la cual se puede validar un modelo de negocio implica poseer clientes que paguen por los bienes o servicios que ofrezca

la empresa.

Sector inmobiliario.

Este término hace referencia al sector donde se ofertan y demandan bienes inmuebles. Echaverren (2013) asevera que el sector inmobiliario es considerado uno de los esenciales para el desarrollo y avance económico de un país, cabe recalcar que este sector también es el más vulnerable con los continuos cambios de poder y orígenes de crisis económicas. Dentro del sector inmobiliario también hacen referencia a los incrementos de los precios de los inmuebles, la promoción y venta de viviendas.

Marco contextual

La investigación se realiza en la ciudad de Guayaquil, planteando como periodo de estudio el año 2018 y analizándose la situación del sector ferretero, específicamente el minorista, incluyendo las condiciones para la adopción del modelo de franquicias. Al analizarse este sector, se toman en consideración las cifras del Servicio de Rentas Internas donde se reflejan en la ciudad 1.418 establecimientos dedicados a la venta al por menor de artículos de ferretería, de los cuales 86 están registrados como empresas.

Posterior a lo planteado, se seleccionará un establecimiento como piloto para la propuesta del modelo.

Marco legal

Ley Compañías.

Esta ley abarca los aspectos relacionados a la constitución y funcionamiento de compañías en Ecuador. La Asamblea Nacional (2017) indica lo siguiente:

Cabe señalar que en el artículo 16 de la Ley de Compañías se protege la propiedad intelectual de la entidad, indicando que la razón social o denominación

no podrá adoptarse por alguna otra compañía.

También se importante monitorear las operaciones que realicen quienes administren las franquicias, esto al existir sanciones por fraudes o abusos realizados a nombre de la entidad según el artículo 17, pudiendo incluso producirse el desvelamiento societario que pondría en riesgo el o los establecimientos ligados a la franquicia.

Ley de Propiedad Intelectual.

Esta ley abarca los aspectos ligados a la protección sobre activos intangibles. El Congreso Nacional (2016), actual Asamblea Nacional, estableció los siguientes artículos que pueden aplicarse al modelo de franquicias a proponer:

Dentro del artículo 1 se indica que la propiedad intelectual abarca la propiedad industrial, la cual incluye las marcas, lemas comerciales, apariencias distintivas del negocio y nombres comerciales, siendo reconocidos, regulados, garantizados y protegidos por el Estado. De esta forma, el establecimiento al cual se proponga el modelo de franquicia no pondrá en riesgo su imagen corporativa, siendo la entidad responsable según la ley el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI.

Sobre las marcas, se entiende como tal a cualquier signo para distinguir un producto, sea bien o servicio en el mercado, pudiendo registrarse como tales los lemas comerciales. Tras el registro, el titular puede actuar legalmente ante un tercero que la use sin autorización. Debe mencionarse que en las franquicias, los administradores tienen un derecho al empleo de marcas y demás distintivos.

Respecto al nombre comercial, este también será protegido, a pesar de no existir obligación de registro. El mismo permite distinguir el negocio de los demás, evitando confusiones y favoreciendo al posicionamiento. A diferencia de

la marca que es protegida por diez años, debiendo renovarse posterior a ese plazo, los nombres comerciales tienen protección indefinida mientras sigan siendo empleados.

Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.

Mediante esta ley se garantiza también la protección de la propiedad intelectual. La Asamblea Nacional (2016) indica en el artículo 27 que están prohibidas las prácticas desleales en territorio ecuatoriano, considerando entre ellas las que generen confusión al utilizar signos distintivos, marcas, envases u otros medios de identificación ya existentes. A esto se suma la imitación de las marcas, pudiendo ser denunciadas ante las entidades reguladoras.

Principales impuestos y tasas que se imponen al modelo de franquicias

Impuesto a la renta.

La declaración del impuesto a la renta es de carácter obligatorio para todo tipo de personas naturales, ya sean nacionales o extranjeras. Tomando como referencia al Servicio de Rentas Internas (2018) el impuesto a la renta es un tipo de impuesto monetario que grava la utilidad de las personas, empresas o entidades legales. Es considerado como la columna vertebral del sistema tributario ya que está ligado con la inversión y tiene consecuencias sobre los incentivos en los mercados laborales.

Los individuos que están exentos de pagar el impuesto a la renta son los siguientes:

- Los contribuyentes domiciliados en el exterior, que no tengan representantes en el país.
- Las personas naturales cuyos ingresos no exceden la fracción básica no gravada.

Para poder calcular este tipo de impuesto se debe considerar la totalidad de los ingresos gravados menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y a este resultado se le llama base imponible. Es decir el impuesto a la renta se debe pagar sobre la base imponible, tomando en cuenta los puntos a continuación:

- Ingresos gravados: Son aquellos ingresos que serán considerados para el cálculo de este impuesto.
- Ingresos exentos y exoneraciones: Son aquellos ingresos y actividades que no están sujetas al pago del impuesto.
- Deducciones: Con la finalidad de obtener la base imponible, al total de los ingresos se le deducirán los gastos con la finalidad de obtener, mantener y mejorar los ingresos en la fuente que no estén exentos.

Cada uno de los franquiciados está en la obligación del pago del impuesto, siendo un establecimiento que funciona en forma independiente a pesar de estar supervisado por el franquiciador. Este punto debe tomarse en cuenta con la aplicación del modelo de franquicias que se diseñe.

Impuesto al valor agregado.

El impuesto al valor agregado IVA debe pagarse sobre todas las transferencias que se realizan dentro del país, las importaciones de productos y la prestación de servicios. Según el Servicio de Rentas Internas (2018) para las transferencias que son locales la base imponible para calcular este impuesto se basa en el precio de ventas, incluido otros impuestos, tasas y gastos relacionados menos los descuentos o devoluciones. En el caso de las importaciones la base imponible se basa en la suma del valor CIF que corresponde al costo, seguro y flete más los impuestos, aranceles, derechos y recargos.

El impuesto al valor agregado es una tasa que se suele cobrar sobre la

adquisición de un producto y sobre otras actividades del comercio internacional mencionándose que, al ser productos de ferretería, estos gravarán un IVA del 12%. Cabe recalcar que quienes hayan pagado este impuesto, podrán usarlo como un crédito tributario.

Adicional, las entidades y personas naturales obligadas a llevar contabilidad que están designadas para realizar retenciones, podrán retener el IVA si es que la ocasión lo amerite. La tarifa vigente es del 0% y 12% tanto para bienes como para servicios, siendo importante que cada franquiciado mantenga un seguimiento continuo a sus operaciones, permitiendo identificar en forma clara sus compras y ventas para la declaración del impuesto mencionado.

Marco referencial

Estudios relacionados.

En esta sección se presentan estudios realizados por otros autores, nacionales y extranjeros, relacionados al tema investigado. Rodríguez y Mora (2013) trabajaron bajo el tema "K - Listo: Franquicia como una estrategia de expansión", siendo una entidad dedicada a la oferta de comida rápida en Colombia. Se indica que el sector al cual este negocio pertenece, principalmente por el tipo de alimentación, ha presentado un crecimiento acelerado a nivel mundial.

Los cambios en el entorno han provocado la expansión del sector e incremento de la competencia, aprovechando estas condiciones para acelerar el crecimiento de un negocio mediante la implementación del modelo de franquicias debido a las ventajas que representa. Su adopción se sustenta debido al éxito que dicho modelo ha tenido en otras marcas, estando las más grandes franquicias en el sector de la comida rápida.

La empresa estudiada mantiene un reconocimiento en el área colombiana del

Valle del Cauca, incursionando en Palmira, Bogotá, y Armenia, pero el reconocimiento aún es limitado, influyendo en el logro de ventas poco satisfactorias en relación a la capacidad de demanda del mercado. Tras el desarrollo del estudio se concluye que, las franquicias, son un modelo que facilita la expansión de un negocio mediante la estandarización de procesos, poseer una marca reconocida y disminución del riesgo financiero para quien la adquiere.

Sin embargo, se indica que por sí sola no garantiza el éxito, demandando también de responsabilidad de quienes intervienen en el modelo, análisis de riesgo, inversión y otros factores, antes y después de su implementación.

Debe mencionarse que las franquicias se han analizado como un modelo de negocio ajustado a nuevas tendencias y necesidades del mercado. Serrabona (2014) en México indica que a través de la franquicia y su sistema se ha producido un desarrollo que ha contribuido a la modernización del comercio, pero existen países donde su estudio y regulación no ha evolucionado en forma paralela. Esto ocasiona un desconocimiento en el público, limitando su implementación y no accediendo a beneficios que, en una economía en desarrollo, puede ofrecer.

Otro estudio en México, ciudad de Monterrey, se enfoca en el análisis de la franquicia como una opción para el crecimiento de las empresas. Santos (2017) menciona que dicho modelo de negocios ha ganado gran importancia social y económica debido al número de entidades y plazas de empleo que generan. Entre las ventajas o atractivos de las franquicias son la experiencia del franquiciador en el negocio, el reconocimiento de la marca y el trabajarse con una entidad constituida que ya posee un modelo de operaciones.

Esto se logra tras la estandarización, soportada en manuales de operaciones

para el manejo de la franquicia. Para probar lo planteado se realizó una recolección documental enfocada en datos sobre la implementación del modelo, indicando como sustento la existencia en Estados Unidos de 1,500 franquiciadores que suman 785,000 puntos de ventas y cuya facturación en grupo alcanza los \$ 740 mil millones.

El autor concluye, que, por su estructura, estos negocios reducen la tasa de fracasos de los emprendimientos nuevos, al trabajar sobre una marca ya constituida y reconocida. Lo mencionado al final es un requisito para que un negocio pueda franquiciarse, debiendo contar con el reconocimiento del público, capaz de generar rentabilidad, con proyecciones económicas atractivas y capaces de replicarse.

También se incluye un estudio direccionado al análisis del modelo de franquicia como una estrategia de crecimiento de las pymes del sector alimenticio en la ciudad de México. Alvarado, González y Zamora (2018) establecen que en México el sector alimenticio es el más competitivo compuesto, en su parte, por franquicias nacionales y extranjeras que realizan grandes inversiones. Debe añadirse que se refiere a este modelo como exitoso, sustentando por una expansión anual del 8% en promedio compuesto por 500 franquiciadores bordeando los 75 mil establecimientos.

Respecto a las pymes se indica que han presentado un crecimiento lento y limitada estabilidad, causado principalmente por la falta de capital y acceso a financiamiento, además de inversión escasa en tecnología que garantice su supervivencia, mientras que las franquicias tienen un crecimiento de bajo riesgo.

La metodología trabajada para sustento de lo afirmado comprende principalmente la investigación bibliográfica, en donde se conoce que el 90% de

las franquicias siguen operando luego de cinco años mientras que negocios independientes tienen un tasa del 85% al segundo año. Adicionalmente está la capacidad de realizar economía a escala, adquiriendo productos en forma masiva para abastecer posteriormente a todas las franquicias y operar un negocio con bases específicas.

En empresas donde difícilmente se plantean procesos, planes, estrategias y procedimientos el riesgo de desaparecer aumenta, por ello la adopción de una franquicia donde sí se cubren estas necesidades atrae a inversionistas, volviéndolo en México un proyecto viable. Como conclusión los autores respaldan su implementación como una forma de obtener rendimientos a bajos riesgos frente a establecimientos independientes.

En Ecuador también se han desarrollado estudios referentes a las franquicias y su viabilidad. Durán (2013) aborda la propuesta para la aplicación de las franquicias como una estrategia para el crecimiento de la "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" de Guayaquil justificándose debido a que el establecimiento mantiene una gran aceptación de sus productos y confianza del público, pero con una cobertura limitada en el mercado. Por ello, los propietarios mantienen interés en la expansión, seleccionando a la franquicia como la mejor alternativa para dicho fin.

Se conoce que la forma tradicional como una empresa realiza su expansión es por medio de sucursales propias, pero requieren de una fuerte inversión de dinero y tiempo. Otra alternativa son las franquicias, las cuales representan un método más actualizado de la economía moderna, trayendo consigo la inversión de terceras personas sin necesidad de contar con grandes sumas propias de dinero.

De acuerdo al estudio financiero la implementación del modelo de franquicia

para la presente empresa da como resultado un flujo positivo con un VAN de \$38,012.04, una TIR de 28% y un periodo de recuperación de 5 años en su estado natural. Incluso, sigue siendo rentable en el peor de los escenarios lo cual genera interés para los inversionistas.

Cabe recalcar que en Ecuador no existe una ley que regule o proteja a las franquicias por lo tanto el único medio legal es el contrato o acuerdo que celebra el franquiciador y el franquiciado. Se recomienda que para un resultado eficiente se trabaje en equipo con la finalidad de dar soporte a aspectos de suma importancia como lo es la atención al cliente y el marketing, pese a que este es un sector poco regulado la retroalimentación es el principal motor y control para los diferentes procedimientos. Es primordial que el contrato celebrado esté notariado y debidamente registrado, añadiendo que la creación de una franquicia es un proceso complejo, pero trae consigo una serie de beneficios tanto para el franquiciado como para la sociedad.

Adentrándose al sector ferretero se consultó el proyecto enfocado en analizar las ventajas y desventajas de las franquicias pertenecientes a este sector, planteando la implementación en la empresa DEMACO en Guayaquil. Poveda y Synch (2014), autores del estudio, indican que la ciudad cuenta con una variedad de negocios de este tipo que orilla al consumidor a la búsqueda de aquellas que cumplan mejor sus expectativas. Se añade que la franquicias en el país posee una alta aceptación, especialmente internacionales.

El sector ferretero y el de construcción se ha visto afectado por el incremento de los precios en los materiales para la construcción. La única franquicia en construcción es DISENSA que ha presentado una rápida expansión usándose como base para el crecimiento de la empresa beneficiaria en la investigación. Para

justificar la expansión del negocio se desarrollaron encuestas a potenciales clientes demostrando la aceptación de la propuesta y respaldando niveles de ventas favorables según las declaraciones de los consultados.

Tras la implementación, a pesar de no realizarse proyecciones financieras, se sustenta el éxito de su implementación en base a los resultados logrados por la franquicia tomada como base para la investigación.

Se aborda también el estudio direccionado al análisis del modelo de franquicias en el sector farmacéutico para su adopción hacia el desarrollo del sector ferretero en Guayaquil. Aroca y Martínez (2015), autoras de la investigación, indican que el 75% de las farmacias del país se liga al sector de franquicias, presentando un crecimiento sostenido y una amplia cobertura. De esta forma se pretende identificar si dicho modelo se aplica también para las ferreterías como un aporte a su desarrollo y expansión a bajo riesgo.

Tras el desarrollo de la investigación se demostró que los negocios bajo el modelo de franquicias se han multiplicado en el país en 4% anual, manteniendo un incremento en sus ingresos del 25% en el mismo lapso de tiempo. Por otro lado, quedó demostrado que el sector ferretero ha mantenido un desarrollo económico y comercial favorable hasta la fecha del proyecto; sin embargo, no ha podido consolidar ciertos procesos y estrategias para desarrollarse como debería. Finalmente, el sector ferretero mantiene cierta similitud en la logística del sector farmacéutico, no existiendo riesgo para la adopción de la franquicia como plantean las autoras.

Otro estudio en Guayaquil se direcciona al aporte en la solución de problemas en el sector ferretero. Lucin y Montero (2016) enfoca su estudio al diseño de una entidad que se dedique a asesorar a microempresarios ferreteros de la ciudad sobre

logística. La propuesta se justifica al existir limitantes en estos negocios, especialmente por la falta de conocimiento de sus propietarios hacia elementos técnicos que permitan mejorar sus operaciones, en este caso la logística, que se liga al abastecimiento y reducción de costo gracias a un aprovisionamiento planificado.

La recolección de datos la realizan a 72 ferreterías de la ciudad, conociendo que al año 2015 el rendimiento de estos negocios fue regular, además de mostrar problemas al recibir el pedido de sus proveedores luego de días o semanas, lo cual limita su capacidad de venta. Debe mencionarse que la propuesta está encaminada a medir la factibilidad para la puesta en marcha de un negocio de asesoría; sin embargo, brinda información valiosa sobre aspectos ligados a las operaciones de las ferreterías en Guayaquil.

Respecto a las franquicias, en Ecuador se han realizado estudios para evaluar cómo contribuyen a generar empleo. Borsic, Maya y Aigaje (2017) abordan este tema tomando como referencia 48 franquicias como objeto de estudio, realizando preguntas mediante un cuestionario a sus representantes. Se indica que Ecuador está dominado por franquicias estadounidenses donde aproximadamente el 80% pertenece a dicho territorio.

Sin embargo, también existen franquicias nacionales como Disensa, Cebiches Rumiñahui, Expocolor y otras que aproximadamente generan 702 empleados directos y 244 indirectos, además de subemplear 25 personas. Son estos datos que permiten a los representantes de las franquicias respaldar el fortalecimiento de este modelo de negocio.

Sin embargo, como limitante citan la falta de apoyo del gobierno para la expansión a pesar de sumar 45 en el país y aportar con 2,355 locales. Las

ferreterías que inicien a operar como franquicias ingresarían al grupo retail junto a Disensa y las farmacias principalmente, existiendo grupos dedicados también al sector alimenticio y servicios. El estudio citado destaca la relevancia de este modelo de negocios por su seguridad seguro y con una evolución favorable, generando empleo y contribuyendo así al desarrollo del país.

Sector ferretero en Ecuador.

Las continuas importaciones, comercialización y ventas son índices de que se está generando un constante desenvolvimiento en el desarrollo de las ferreterías a nivel nacional. El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2012) asevera que para el año 2010, en el país existía un aproximado de 14,366 empresas que dedicaban sus actividades a la comercialización de materiales e insumos para las construcciones y demás edificaciones de obras civiles. Es importante mencionar que la necesidad de poder abastecer con materiales y herramientas a los artesanos, fontaneros, albañiles, entre otros dio origen a este tipo de empresas.

Estas actividades se volvieron esenciales para lograr ventas de artículos de ferretería, demandando la adquisición de una variedad de productos ideales para este tipo de trabajos. Cuando se produjo una aceptación y una demanda elevada de productos, mucho de los negocios se empezaban a llamar "Venta de materiales para reparación y mantenimiento de obras".

Para el año 1870 estos negocios fueron convirtiéndose en la primera generación y apertura en el mercado para realizar este tipo de comercialización. En Ecuador el sector ferretero ha gozado de crecimiento que trajo consigo su seguridad y posicionamiento en el mercado.

Gracias a la alta demanda de construcciones y las expansiones de la economía nacional se ha producido una diversificación plena de la oferta, es decir, si antes las

ventas estaban solo enfocadas a herramienta de construcción ahora se puede observar varios artículos e incluso accesorios para el hogar.

El INEC realizó un estudio donde indica que el sector de la construcción es importante para la economía nacional generando empleo, representando el 5% las entidades dedicadas a la venta de materiales para la construcción. De estas entidades, las principales ofertantes del mercado ferretero son Comercial Kiwi y Ferrisariato. Tomando como referencia un estudio desarrollo por Elizalde y Sánchez (2015), se pudieron conocer datos de gran relevancia para el presente proyecto, siendo las empresas ecuatorianas que producen bienes destinados a la industria ferretera, siendo enlistados a continuación:

Industria productoras de bienes
Holcim Ecuador S.A.
Adelca
Novacero S.A.
Andec
IPAC S.A.
Mexichem Ecuador S.A.
SIKA
Electrocables S.A.
EDESA S.A.
Franz Viegener
Intaco
Hormipisos
Bloqçim

Figura 1. Empresas productoras de bienes de ferretería en Ecuador

Cabe señalar que los artículos que no se producen por estas empresas o que no cubren la demanda local deben ser importados, figurando entre las empresas que los importan y comercializan las siguientes:

Empresas Importadoras y Comercializadoras
Corporación El Rosado S.A.
Construmercado S.A.
Comercial Kywi S.A.
Productos Metalúrgicos PROMESA
Ferremundo S.A.
Tecnova
Importador Ferretero Trujillo Cia. Ltda.
Electroleg S.A.
La Llave S.A.
Hivimar S.A.
L. Henriques
Megahierro S.A.
Maquinarias Henriques C.A.
Probrisa S.A.
Ecuaimco S.A.
Ferretería Espinoza S.A.
Ferrohecadu S.A.
Grupo AR
Importadora Ferretería Molina Cia. Ltda.
Corporación BP
Vefersa S.A.

Figura 2. Empresas importadoras y comercializadoras de productos de ferretería en Ecuador

Capítulo III

Marco Metodológico

Método

El presente proyecto se desarrolló considerando como método el descriptivo y el exploratorio. Gil (2017) indica que el descriptivo busca caracterizar una situación de estudio, es decir detallar su funcionamiento, las causas de los problemas y cuáles serían sus efectos. Dicho esto, el estudio realiza una evaluación del sector ferretero conociendo sus necesidades, limitaciones en las operaciones que realizan, incluyendo las posibilidades para la adopción de un nuevo modelo de negocio que aporte a sus operaciones.

Respecto al método exploratorio, el mismo se caracteriza por abordar un tema poco profundizado en otros estudios. Simón (2016) establece que se utiliza cuando una situación no ha sido investigada o suficientemente estudiada, significando un mayor esfuerzo para la persona interesada en su análisis. Debe mencionarse que la adopción de un nuevo modelo de negocio, específicamente la franquicia para el sector ferretero en Guayaquil, no presenta antecedentes previos de otros investigadores e incluso no ha sido llevado a la práctica, debiendo realizarse una evaluación de todas las variables involucradas y significando así un aporte significativo en caso de demostrarse la factibilidad de la propuesta.

Tipos de investigación

El estudio propuesto consideró como tipos de investigación el documental, de campo y descriptivo. Parraguez, Chunga, Flores y Romero (2017) aseveran que la documental comprende la consulta de fuentes tales como libros, sitios webs y demás material procesado por otros autores que aportan teóricamente a la comprensión de un tema. En este proyecto, se consultaron obras relacionadas a las

franquicias destacando *Abre una tienda o franquicia: La guía imprescindible para autónomos y emprendedores* de Juan Miravet, entre otras.

Respecto a la investigación de campo, se persiguió la recopilación de datos directamente de la zona de estudio. Se utiliza para recabar información de primera mano, demandando de un contacto directo entre el investigador y el objeto de estudio, permitiéndole comprender mejor el problema (Navarro, 2017). En este caso, la investigación de campo involucró la recogida de información de personas relacionadas al sector ferretero y franquicias al formar parte del objeto de estudio abordado.

Los datos recopilados bajo los tipos de investigación anteriormente descritos permitieron describir la situación de estudio, considerándose por ello también el descriptivo. Cuenca, Muyor y Segura (2017) indican que busca detallar las características de un fenómeno, el comportamiento y alcance, es decir su situación. Su aplicación en este proyecto se enfoca en establecer el estado actual del sector ferretero desde la perspectiva del macroentorno, consumidores y propietarios de negocios, identificando además el grado de preferencia hacia la implementación de un modelo de negocio basado en las franquicias.

Enfoques

El proyecto consta de dos enfoques que fueron el cualitativo y cuantitativo. Mediante el cualitativo se recolectan opiniones, puntos de vistas y conocimientos contruidos por un grupo reducido de personas en base a sus experiencias, empleándose cuando se requiere conocer información específica acerca de un tema o cuando el número de individuos capaces de aportar son escasos (Sánchez, 2015). En el estudio desarrollado se consideraron propietarios de establecimientos ferreteros para conocer su situación y desarrollo en el sector.

En base al enfoque cuantitativo se recolectó información capaz de ser presentada numéricamente en tablas y gráficos estadísticos. Marín (2015) menciona que requiere consultar a un grupo representativo de individuos pertenecientes a una población quienes, mediante instrumentos especializados, reflejarán su criterio para su posterior procesamiento. En el presente proyecto se aplicó este enfoque a consumidores de establecimientos ferreteros conociendo sus necesidades y perspectivas sobre dichos negocios.

Técnicas

Las técnicas utilizadas responden a los enfoques ya mencionados, siendo la entrevista y la encuesta. Grados y Sánchez (2017) indica que la entrevista responde a un enfoque cualitativo facilitando, gracias a su estructura conformada por preguntas abiertas, la recolección de opiniones, puntos de vistas y experiencias de uno o varios individuos, no limitando la extensión de las respuestas. Debe indicarse que se implementó como un diálogo directo entre el investigador y personas seleccionadas que agregaron valor al estudio.

Respecto a la encuesta, esta se caracteriza por ser una técnica utilizada bajo el enfoque cuantitativo. Díaz (2014) asevera que su estructura permite recolectar información capaz de ser contabilizada para su posterior procesamiento y análisis estadísticas, estando compuesta por preguntas cerradas, es decir con opciones de respuesta. Cabe mencionar que la técnica en mención se empleó realizándose una aproximación del investigador a los consumidores de establecimientos ferreteros de la ciudad de Guayaquil.

Variables de la investigación

Las variables del estudio fueron identificadas mediante la hipótesis planteada en la parte introductoria del proyecto, misma que corresponde a: “Si se analizan

los modelos de franquicia entonces se podrán determinar los parámetros para su implementación en el sector ferretero como estrategia de crecimiento”.

Variable independiente: Modelos de franquicia

Variable dependiente: Implementación en el sector ferretero como estrategia de crecimiento

Matriz de diseño de investigación

El diseño de la metodología utilizada para el presente estudio se estructura en preguntas de investigación, hipótesis y las posibles herramientas a utilizar, esquematizadas en la Tabla 4.

Tabla 4.
Matriz de diseño de investigación (parte 1)

Bloque de participantes y/o secciones a investigar	Preguntas de investigación	Hipótesis y planteamientos	Herramientas de investigación
El sector Ferretero	¿Han crecido los negocios ferreteros?	Hipótesis: Sí, - Los Grandes No, - Los negocios locales pequeños	- Revisión Bibliográfica
	¿Cómo ha sido la demanda de productos ferreteros?	Han ido en aumento negocios tales como: - Construcción - Producción - Tecnológico	- Datos Duros (Estadística) - Revisión Bibliográfica - Datos Duros (Estadística)
	Factores del ¿por qué?	- Hijos no continúan el modelo de negocio - El # de años en el mercado - Aversión al crecimiento - Crean los grandes negocios - Tienen infraestructura - Recursos económicos - Son muy surtidos en inventario	- Entrevista a dueños de ferretería (Grande y Local) - Revisión Bibliográfica - Datos Duros (Estadística)

Tabla 5.
Matriz de diseño de investigación (parte 2)

Bloque de participantes y/o secciones a investigar	Preguntas de investigación	Hipótesis y planteamientos	Herramientas de investigación
Los Actores o compradores	¿Cómo piensa el consumidor final?	Ferreterías locales se prefieren por el menudeo al comprar, la jerga utilizada es más simple, el tiempo para cotizar es menor, precios más baratos dependiendo línea de producto	- Encuesta - Consumidor Final Define el Patrón de conducta o de compra
	¿Cómo se siente frente al mercado actual?	Prefieren las ferreterías grandes por las facilidades que estas ofrecen como el parqueo	
	¿Cómo percibe a las empresas grandes?	Bien surtidos, estratégicamente ubicados	
La Franquicia y su Ejecución	¿Qué ventajas tendrían las empresas grandes?	- Crecimiento de cobertura de mercado sin realizar inversiones de capital de riesgo - Estudios de localización - Reduce el tiempo de espera de crecimiento demográfico en zonas "nuevas"	- Entrevista a un representante de una (1) empresa grande

Tabla 6.
Matriz de diseño de investigación (parte 3)

Bloque de participantes y/o secciones a investigar	Preguntas de investigación	Hipótesis y planteamientos	Herramientas de investigación
La Franquicia y su Ejecución	¿Qué beneficios tendrían los ferreteros locales o pequeños?	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios de transferencia de experiencia del manejo de un modelo de negocio (Know How) - Acceso a sistemas informáticos que les permita mejorar su sistema de control de: Inventarios, Facturación, Control de compras, logístico, etc. - Capacitaciones periódicas de todo tipo: atención al cliente, ventas, merchandising, software de negocios de controles mencionados etc. - Acceso a material de apoyo publicitario y de difusión - Apalancamiento financiero y de gestión por el prestigio de la marca del Franquiciador 	- Entrevista a un representante de una (1) empresa pequeña
	¿Qué acogida tendría la franquicia?	<ul style="list-style-type: none"> - Buena por parte de los negocios pequeños que deseen crecer o incrementar sus ventas con un mínimo riesgo de inversión de capital de riesgo - Por parte de los consumidores, excelente por el ahorro de traslado a centros comerciales o almacenes especializados tales como: Kiwi y/o Ferrisariato 	- Entrevista a dueños de ferretería (Grande y Local)

Tabla 7.
Matriz de diseño de investigación (parte 4)

Bloque de participantes y/o secciones a investigar	Preguntas de investigación	Hipótesis y planteamientos	Herramientas de investigación
El Modelo de Franquicias Aplicado del Sector Ferretero	¿Cómo debería franquiciarse el modelo del negocio ferretero en el Ecuador?	<ul style="list-style-type: none"> - Franquiciador deberá proveer: - Acceso a sistemas informáticos de control de: Inventarios, Facturación, Control de compras, logístico, etc. - Capacitaciones periódicas de: atención al cliente, ventas, merchandising, software de negocios de controles mencionados etc. - El material de apoyo publicitario y de difusión. - El Goodwill de la marca del Franquiciador (prestigio empresarial). 	<ul style="list-style-type: none"> - Proxy - Analizar un modelo similar en virtud de no existir un modelo de referencia - Revisión Bibliográfica - Datos Duros (Estadística)

Población y muestra

Al desarrollar el proyecto bajo un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, debió seleccionarse una población independiente para cada uno de éstos. Respondiendo al enfoque cualitativo, donde se aplicaron entrevistas, se escogieron como individuos claves los siguientes:

- Tres dueños de establecimientos ferreteros caracterizados como pequeña empresa.
- Tres dueños de establecimientos ferreteros caracterizados como grande empresa.

Con ello se pretendió conocer desde su óptica la situación del sector ferretero, los problemas que deben afrontar y otros aspectos relacionados al tema de estudio.

La selección respectiva fue aleatoria, preparando previamente un listado de

establecimientos potenciales demandando que el investigador se movilice a cada uno, exponga el estudio y solicite la participación del administrador en la entrevista.

Para las ferreterías dentro de la categoría grande empresa, las citas fueron coordinadas con la ayuda de personas pertenecientes al círculo familiar y social del investigador, reduciendo la resistencia y permitiendo el acceso a información valiosa para el proyecto. Respondiendo al enfoque cuantitativo donde se aplicaron encuestas, se tomó como población a habitantes de la ciudad de Guayaquil que han adquirido productos de ferretería a fin de identificar cuál es su postura en determinados aspectos relacionados al dicho sector tales como tipos de establecimientos que prefiere, aspectos que motivan su compra en cada uno de ellos, entre otros.

Al no conocerse con exactitud en número de personas que realiza compras en estos negocios se utilizó la fórmula para poblaciones no conocidas o infinitas, siendo presentada a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

- p= Hace referencia a la probabilidad de éxito, ubicándose generalmente en 50% ó 0,5
- q= Es la probabilidad de fracaso y al igual que valor “p” responde al 50%, sumando ambas 100%.
- Z= Es el valor Z, acogiéndose generalmente 1,96 y que responde a un nivel de confianza del 95%.
- e= Corresponde al margen de error, ubicándose en 5% o 0,05 al utilizarse como nivel de confianza un 95%.

Una vez detalladas las variables se procede al cálculo:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$
$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$
$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$
$$n = 384$$

De esta forma, se planteó como público a encuestar un total de 384 clientes de ferreterías dentro de la ciudad de Guayaquil los cuales fueron abordados a través de la herramienta Google Formularios. Debe mencionarse que entre los criterios de inclusión y exclusión planteados por el autor para recolectar los datos se encuentran:

Inclusión

- Haber realizado al menos una compra en los últimos tres meses contados desde el momento que se realizó la encuesta:
- Ser mayor de edad.
- Contar con un correo electrónico, habiéndose utilizado la herramienta Google Formularios para el desarrollo de la encuesta.

Exclusión

- No cumplir con uno o más de los criterios de inclusión indicados.

Técnica de análisis de datos

Los datos recolectados mediante las encuestas y entrevistas fueron procesados e interpretados a fin de describir la situación objeto de estudio. Respecto a la encuesta se utilizó la herramienta Google Formularios, enviándose a cada sujeto

potencial un mensaje electrónico donde se explicaron los criterios de inclusión antes expuestos, incluyendo el link que direccionaba al cuestionario.

Con ayuda de esta herramienta se pudo procesar rápidamente los hallazgos para la presentación de resultados. En caso de las entrevistas, se realizaron a propietarios de ferreterías grandes y pequeñas, diseñándose un cuestionario para grupo. Una vez obtenidos los hallazgos, las respuestas en ambos casos fueron presentadas en bloques permitiendo un análisis generalizado por cada pregunta.

A diferencia de la encuesta, la entrevista demandó la movilización del autor hacia la zona de residencia o de trabajo de los individuos seleccionados y cuyos criterios se encuentran expresados en el proyecto bajo confidencialidad según fue solicitado.

Análisis de resultados

Hallazgos en la recolección de datos cualitativos.

Propietarios de ferreterías pequeñas.

1. Número de personas que laboran en su establecimiento

- a) Somos 10 personas
- b) Somos 11 quienes laboramos aquí.
- c) Aquí laboramos 10 personas

Análisis: Debe mencionarse que, para considerarse pequeñas empresas deben laborar entre 10 a 49 individuos, cumplimiento los entrevistados el parámetro mencionado.

2. ¿Cuánto tiempo lleva usted operando en su negocio ferretero?

- a) Aproximadamente 10 años en el negocio.
- b) Llevo en el negocio ferretero hace 20 años.
- c) Ya llevamos funcionado 12 años.

Análisis: Puede evidenciarse que los consultados mantienen una amplia trayectoria en el negocio ferretero lo cual brinda mayor validez a sus criterios al estar relacionado a una experiencia significativa.

3. ¿Cómo evalúa la situación del sector ferretero en los últimos cinco años?
(competencia, impuestos y restricciones, evolución de ventas, etc.)

a) Sí debo indicar que han sido años difíciles, las ventas se vieron reducidas, hubo encarecimiento de materiales pero hemos podido seguir funcionando y considero que existe una recuperación actualmente.

b) Fue un reto, tengo conocidos que cerraron sus establecimientos debido a la caída de sus ventas, como se encarecieron ciertos productos importados hubo competencia de precios donde ciertos establecimientos reducían al mínimo el margen de ganancia a fin de lograr ventas.

c) Debo decir que fue un periodo difícil, especialmente en los precios de los materiales, cada vez había menos clientes y la competencia se volvió más agresiva porque todos querían vender.

Análisis: Las declaraciones de los consultados permiten tener una idea de los retos que ha tenido que superar en los últimos años, especialmente relacionados por las condiciones del entorno externo tales como aumento de precios y competencia agresiva, provocando incluso el cese de operaciones en ciertos establecimientos ferreteros.

4. ¿Cómo evalúa el desarrollo de su negocio desde que empezó a funcionar hasta la actualidad? Explique

a) Si lo comparo a como empecé, siendo mi esposa y yo quienes atendíamos nuestro pequeño emprendimiento y el crecimiento que hemos logrado, pudiendo

dar empleo a más personas y ampliar el local, considero que ha sido muy favorable.

b) Puedo decir que el crecimiento ha sido muy bueno, no creí que crecería de esa forma, me motivó el problema a conseguir trabajo y empecé vendiendo artículos específicos como clavos, algunas herramientas manuales y otros que tenían mayor salida.

c) Hasta yo me sorprendo, fue un negocio pequeño que inició en mi hogar, luego tuve que mudarme porque necesitaba ampliar el espacio de la ferretería y fue la mejor decisión que haya tomado.

Análisis: Puede observarse que los consultados indican que el negocio ha tenido un desarrollo favorable desde que iniciaron sus operaciones, dando a conocer experiencias que denotan el esfuerzo hasta alcanzar el éxito.

5. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que tuvo que afrontar cuando inició su negocio?

a) Yo trabajaba anteriormente en una ferretería, ya conocía ciertos temas, pero sí tomé algunas malas decisiones al inicio, tales como adquirir productos que no tenían mucha salida, pero mientras iba ganando experiencia me di cuenta cuáles eran los más idóneos.

b) Nunca había trabajado en una ferretería, pero antes de empezar tenía que movilizarme media hora en bus para adquirir este tipo de productos, entonces inicié el negocio, sí me costó aprender cómo administrarlo porque esos temas a nadie se los enseñan, uno debe aprenderlos con la práctica. Para empezar presté dinero pero a familiares porque difícilmente un banco me lo daría, además de los problemas que ya existían en esos tiempos con la economía nacional.

c) El dinero, siempre me limitaba el capital, pero gracias a un préstamo en una cooperativa de ahorro y crédito pude abastecerme e incluso realizar las ampliaciones necesarias de mi local

Análisis: Los consultados indican entre como principales barreras al iniciar sus operaciones la administración del negocio, decisiones sobre el abastecimiento y el financiamiento; sin embargo, pudieron superarlas y lograr así un desarrollo favorable.

6. ¿Qué ventajas considera que poseen las ferreterías pequeñas en relación a las grandes?

a) La atención, en las ferreterías grandes la cantidad de clientes te limita la capacidad de dar un buen servicio, pero el ferretero pequeño busca transmitir amabilidad, existe más confianza e incluso la compra es más ágil.

b) Las ventajas puedo decir que están relacionadas al contacto con un experto, el ferretero sabe qué producto vende, puede dar asesoría en la compra y un servicio personalizado según cada cliente.

c) La cercanía que pueden llegar a tener con el cliente, porque la ferretería pequeña se caracteriza por crear una relación con sus clientes, vecinos, amistades. Se proyecta un mejor trato, además de que ciertos productos resultan más accesibles y hay venta al menudeo. La compra además es más ágil.

Análisis: Los aspectos que los consultados destacan comprenden el servicio que se ofrece al cliente en las ferreterías pequeñas, existiendo un contacto más cercano con el cliente y personalizado según sus necesidades. Además de existir una mayor agilidad en la compra y la existencia de precios más bajos en algunos artículos.

7. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus proveedores? Explique

a) Puede decir que es buena, no he tenido conflictos.

b) En algunos casos le dan más prioridad a aquellos clientes que realizan compras más elevadas, si se quiere tener el producto a tiempo hay que presionar.

c) Hay proveedores que sí se interesan por todos sus clientes, pero otros se enfocan en la cantidad que compras, si no es mucho entonces no te dan suficiente importancia y es ahí donde se generan problemas.

Análisis: Los consultados mencionan que los problemas con los proveedores están ligados a la importancia que suele darse al monto de compra. Al ser pequeños establecimientos su compra resulta baja en ciertos artículos, lo cual provoca que el proveedor los catalogue como pocos significativos y retrase la entrega del producto, afectando su disponibilidad y pudiéndole generar pérdidas.

8. ¿Cómo evalúa la relación que mantiene con sus clientes? Explique

a) Puede decir que es muy buena, cuando la atención es la adecuada entonces siempre existirán clientes.

b) Muy buena, tengo por ahora clientes fijos, aunque siempre llegan nuevos que buscan conflicto o su comportamiento no es correcto, pero en esos casos se mantiene la compostura e igual se le da una magnífica atención. Algunos incluso regresan y ya la venta fluye mejor.

c) De hecho me llevo bien con todos, recibo también nuevos clientes y todos se van satisfechos.

Análisis: Los consultados indican mantener una relación adecuada con sus clientes, destacando en este punto la cercanía que poseen con ellos. Se menciona que el servicio que brindan es esencial para lograr que un cliente sea fijo.

9. ¿Cuenta usted con algún sistema informático que le permita agilizar las operaciones de su negocio?

a) Cuento con una computadora donde registramos las ventas, pero es básico.

b) Sí contamos con un registro informático pero un sistema que englobe todas las operaciones, no.

c) No contamos con ello, por ahora sí manejamos registros en computadora, pero sólo con el tema de las ventas.

Análisis: Los consultados indican que poseen una computadora donde registran las ventas, pero sólo se enfocan en este tipo de operación.

10. ¿Ha contratado y/o recibido algún tipo de capacitación dirigida a mejorar sus operaciones?

a) No he recibido

b) No he recibido

c) No la he recibido

Análisis: Se puede indicar que los consultados no han percibido alguna capacitación enfocada en mejorar sus operaciones.

11. ¿Qué productos son los de mayor demanda en su establecimiento?

a) Son principalmente insumos como clavos, pinturas y productos de fontanería como tubos, codos y demás.

b) Las personas buscan principalmente artículos de fontanería, materiales para la construcción, de carpintería como clavos y algunas herramientas manuales.

c) Los que más vendo con productos de fontanería, también planchas de zinc, clavos, cañas, cemento, eso puedo mencionar.

Análisis: Los consultados indican que los productos con alta rotación comprenden principalmente los productos de fontanería, los cuales comprenden

tubos, codos y otros relacionados, también se mencionan algunos materiales para la construcción e incluso pinturas.

12. ¿Cómo promociona usted su negocio y los productos que ofrece?

a) Algunas veces realizo descuento, coloco un cartel donde informo a los clientes que algunos productos están en liquidación.

b) No realizo acciones específicas, algunas veces alguna oferta, pero de ahí a hacerlo masivamente por medios de comunicación, no.

c) Depende de la temporada, algunas veces realizo descuento por fechas especiales y se coloca alguna gigantografía para informar al público.

Análisis: Los consultados indican que los descuentos y las ofertas son el principal medio por el cual promocionan sus productos; no utilizando otros medios y manteniendo un alcance más limitado en sus operaciones.

13. ¿Ha solicitado financiamiento a alguna institución financiera? Indique el destino de esos fondos de ser el caso.

a) Por el momento no he solicitado

b) Realicé una vez un préstamo un banco para la compra de un vehículo para transportar productos e incluso dar el servicio de movilización al cliente.

c) A una cooperativa de ahorro y crédito para la ampliación de mi negocio.

Análisis: Dos de los consultados indican haber solicitado financiamiento, direccionándolo a la adquisición de un vehículo y a la ampliación del negocio. Es decir que los préstamos requeridos han sido utilizados para favorecer a las operaciones.

14. En los últimos dos años ¿Ha diversificado su oferta de productos al público? Indique los productos o categorías de éstos que empezó a ofertar de ser el caso.

a) Ahora vendo materiales para la construcción tales como ladrillos, bloques, arena y piedra, por suerte me ha ido bien porque las personas quieren remodelar sus hogares.

b) Me he decidido por vender cerámica y considero que ha sido buena la acogida.

c) No he ampliado mi oferta por ahora, aunque estoy pensando vender cerámica.

Análisis: Dos de los entrevistados mencionan haber ampliado su oferta, dando al público materiales para la construcción y cerámica, indicando que la decisión ha sido favorable, es decir que han tenido un rendimiento económico positivo.

15. ¿Ha considerado entre sus planes la expansión de su negocio? Indique las razones que han limitado su decisión.

a) No lo he pensado, no quisieras por ahora empezar todo de cero además de que se requiere una fuerte inversión.

b) Por ahora no está en mis planes, es mejor analizar cómo evoluciona el sector.

c) Lo intenté una vez, pero alguien más alquiló el establecimiento que tenían en mente y me resigné.

Análisis: No ha existido una expansión por parte de los consultados, lo cual se debe a la inversión que requeriría y la incertidumbre del entorno, considerando que en los últimos años el sector ferretero ha experimentado un desarrollo poco favorable.

16. Cuando se retire del negocio ¿Qué decisión tomará con respecto a la administración de la ferretería?

a) Alguno de mis hijos lo administraría, por ahora anhelo que sea así porque es nuestra vida y con lo cual los hemos criado.

b) Mis hijas no están interesadas, cada una hizo una carrera distinta así que lo atenderé hasta que pueda. Quizás termine vendiéndolo o cerrando, pero me dolería mucho, espero que cambien de opinión porque sería perder algo que nos dio estabilidad y el esfuerzo de años.

c) Se lo heredaría a mi hijo mayor, de hecho, es quien siempre está pendiente del negocio y quien más me ha ayudado a sacarlo adelante.

Análisis: Los consultados indican que el futuro del negocio está en manos de sus hijos, algunos dispuestos a continuar con el legado de sus padres, pero en otros no existe ese interés. Es el caso del segundo entrevistado, mismos cuyas hijas no están interesadas en administrarlo y que quizás deba venderlo o cerrar una vez no pueda atenderlo.

17. ¿Estaría dispuesto en modificar sus operaciones si se le presentara un modelo de negocio ferretero más rentable basado en las franquicias?

a) Si es rentable, estaría dispuesto a hacerlo.

b) Considero que sí, de esa forma el negocio podría crecer aún más.

c) Podríamos intentarlo, pero todo dependería de los cambios a realizarse y cuánta inversión demandaría.

Análisis: Se pudo conocer que los consultados están interesados en modificar sus operaciones para alcanzar mayores niveles de rentabilidad, lo cual favorece a la propuesta planteada considerando que el modelo propuesto busca lograr un mayor rendimiento económico.

Propietarios de ferretería grande.

1. Número de personas que laboran en la empresa

- a) Un poco más de 200 trabajadores.
- b) Somos más de 200 las personas contratadas.
- c) Cerca de 300 trabajadores a nivel nacional.

Análisis: Como puede observarse, los consultados cumplen las características para ser considerados una empresa grande.

2. ¿Cuánto tiempo lleva usted operando en su negocio ferretero?

- a) Contamos con más de 45 años de trayectoria en el mercado local.
- b) Un poco más de 70 años operando en el mercado nacional
- c) Llevamos más de 20 años funcionando en el país.

Análisis: Se puede observar que estas empresas grandes tienen una trayectoria amplia en el mercado, lo cual ha favorecido a su reconocimiento y posicionamiento en el mercado local.

3. ¿Cómo evalúa la situación del sector ferretero en los últimos cinco años?

(competencia, impuestos y restricciones, evolución de ventas, etc.)

a) El desarrollo que ha experimentado el sector se ha visto marcado por los problemas en el sector de la construcción y decisiones gubernamentales, misma que frenaron las ventas.

b) El sector ha tenido una caída en las ventas, lo cual se debe directamente a la situación del sector de la construcción, teniendo en cuenta leyes del Estado, los problemas económicos atravesados por el país y la reducción en la inversión privada en infraestructura.

c) Los problemas fueron evidentes, las limitantes a las importaciones encarecieron los precios, además de la evolución negativa del sector de la

construcción que influyeron en la demanda y otras políticas estatales que, en lugar de mejorar el panorama, lo empeoraron.

Análisis: Al igual que los problemas percibidos por pequeñas ferreterías, estos grandes establecimientos también destacan el incremento de los precios y la evolución negativa del sector de la construcción, los cuales ocasionaron que la demanda se reduzca.

4. ¿Cómo evalúa el desarrollo de su negocio desde que empezó a funcionar hasta la actualidad? Explique

a) El negocio como tal ha logrado una expansión significativa, considero que ha sido muy favorable e incluso hemos diversificado las operaciones, incursionando también en el alquiler de edificaciones.

b) El crecimiento es notable gracias al esfuerzo de la administración y cada uno de los colaboradores que día a día aporta al desarrollo.

c) Hemos logrado un alcance amplio en el mercado nacional, por ello es obvio decir que el crecimiento ha sido significativo.

Análisis: Los consultados destacan el notable crecimiento que han alcanzado, teniendo en cuenta que algunos presentan un alcance nacional, lo cual favorece al reconocimiento y posicionamiento del mercado.

5. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que tuvo que afrontar cuando inició su negocio?

a) La falta de experiencia, cuando inicias un negocio habrá cosas que no se manejan en forma adecuada, pero eso se va solucionando a medida que pasa el tiempo.

b) Cuando se inicia el negocio es difícil predecir todos los eventos que nos puedan afectar, así exista una planificación, por ello considero que la incertidumbre es el principal reto.

c) El principal reto es lograr que la gente te conozca, para ello debe invertirse y así lograr una posición beneficiosa en el mercado.

Análisis: Como retos los consultados destacan la falta de experiencia, la incertidumbre en el éxito y el desconocimiento que existe en el mercado. Esta última es aquella que demanda mayor inversión, al tener que realizarse acciones para ser reconocido en el mercado.

6. ¿Qué razones motivan, según su apreciación, a que las personas decidan comprar en grandes ferreterías?

a) La posibilidad de encontrar un stock variado a su elección, además de la especialización. Un ejemplo, si quieres comprar una herramienta eléctrica preferirás un establecimiento que te brinde garantías sobre lo que compras.

b) Lo principal considero que es el inventario que se maneja, una persona puede encontrar lo más variedad, no sólo de artículos, sino también de precios para evaluar así el que mejor se ajusta a sus necesidades.

c) La variedad de artículos que dispone es aquello que caracteriza a las grandes ferreterías, además de las facilidades de pago que pueden ofrecerse al público, incluso el tema del parqueo y la asistencia de algún profesional su la compra resulta especializada.

Análisis: Entre las principales ventajas que los consultados destacan con respecto a las ferreterías grandes están la variedad de stock, lo cual permite encontrar el artículo que se necesita en varias presentaciones y precios al alcance.

Además, se suman otras facilidades como el parqueo y la asistencia profesional, incluyendo la garantía sobre ciertos productos.

7. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus proveedores? Explique

a) Manejamos proveedores nacionales y extranjeros y con todos nos manejamos muy bien, nos ofrecen descuentos, facilidades de pago, lo cual se debe también a los montos que les facturamos.

b) La relación es muy buena, cuando la facturación les resulta significativa se pueden acceder a mejores condiciones en la negociación.

c) Considero que nuestro éxito se debe a la capacidad de disponer de los productos que necesitamos en el momento justo y eso es algo que nuestros proveedores nos han permitido lograr.

Análisis: Se puede observar, mediante declaraciones de los consultados, que mantienen una relación óptima con los proveedores, misma que les garantiza mejores términos de negociación y beneficios. Esta situación es diferente a las ferreterías pequeñas donde indican que los proveedores no les ofrecen la rapidez que demandan en el abastecimiento, siendo una de las razones el momento de compra.

8. ¿Cómo evalúa la relación que mantiene con sus clientes? Explique

a) La relación es favorable, a cada uno se da una atención de calidad para que regrese y sea fiel a nuestra empresa.

b) La evalúo como favorable y eso es palpable en lo que hemos logrado como empresa, en donde estamos ahora.

c) Creo que los hacemos bien, cuando te comprometes e inviertes en dar un servicio de calidad lograr el crecimiento y es aquello que nosotros hemos logrado.

Análisis: Los consultados indican que la relación que mantienen con sus clientes es favorable, lo cual es reflejado en su crecimiento exponencial y trayectoria en el mercado, misma que es amplia permitiéndoles alcanzar un reconocimiento nacional.

9. ¿Qué tipos de sistemas informáticos posee para agilizar las operaciones de su negocio?

a) Contamos con un sistema propio donde tenemos un control sobre el inventario, compras y ventas, permitiendo tomar decisiones adecuadas para el aprovisionamiento según el volumen de existencia y rotación.

b) Nuestro software nos ayuda a coordinar las compras, registrar ventas y monitorear el inventario, son acciones esenciales para que el establecimiento funcione de forma idónea.

c) Contamos con un software que facilita el manejo del inventario, realizar cobros, manejar importaciones y monitorear los canales de distribución manteniendo un contacto directo con proveedores.

Análisis: Los consultados indican manejar un sistema propio para procesos como el registro de ventas, manejo de compras e inventario lo cual les permita mejorar sus operaciones internas, contribuyendo a la toma de decisiones adecuadas y por ende al desarrollo organizacional. A diferencia de las empresas pequeñas, estas empresas han invertido en tecnología para alcanzar la máxima eficiencia en sus operaciones.

10. ¿Ha contratado algún tipo de capacitación dirigida a mejorar sus operaciones?

a) Nuestros trabajadores reciben capacitaciones, especialmente cuando ingresa un nuevo producto, además se los ilustra en el manejo de ventas exitosas. Por el momento nos enfocamos en ese punto para una atención adecuada al público.

b) Especialmente capacitamos a la fuerza de ventas, la cual mantiene un contacto directo con el cliente, mismo que debe recibir una atención adecuada para la máxima satisfacción.

c) Más van dirigidas al equipo de ventas para una mejor gestión de clientes y al equipo de contabilidad para evitar errores en los registros según las actualizaciones que existan en las normas internacionales.

Análisis: Las capacitaciones que los consultados indican haber tenido están dirigidas principalmente a la fuerza de ventas con el fin de mejorar la atención del cliente durante la negociación, a diferencia de las pequeñas ferreterías donde las capacitaciones resultaron nulas. Adicionalmente se destacan las dirigidas al equipo contable, ésta basada en los cambios en las normas para la presentación de la información financiera.

11. ¿Qué productos son los de mayor demanda en su establecimiento?

a) Por el momento los que tienen mayor salida son las herramientas para la construcción, tanto manuales como eléctricas.

b) Todo lo que tiene que ver con electricidad.

c) Las herramientas tienen una salida significativa, además de productos para la iluminación.

Análisis: Puede observarse que en estos establecimientos existe una compra más direccionada a las herramientas para la construcción, existiendo tanto

manuales como eléctricas, además de los productos para la iluminación que poseen una amplia rotación. A diferencia de las ferreterías pequeñas, en ferreterías grandes los clientes buscan realizar compras más especializadas.

12. ¿Cómo promociona usted su negocio y los productos que ofrece?

a) Contamos con sitio web, redes sociales y algunas veces nos venden espacios en periódicos y revistas para colocar nuestra publicidad. Así incrementamos el reconocimiento de la empresa, además de realizar promociones periódicas que difundimos en el medio.

b) Utilizamos promociones periódicas, además de medios convencionales y digitales que continuamente son actualizados.

c) Pues utilizamos medios digitales y masivos para dar a conocer nuestra oferta al público, acompañándola de promociones que hagan nuestros productos atractivos para el cliente.

Análisis: Se puede observar que existe en ferreterías grandes un mayor esfuerzo promocional, es decir una inversión más fuerte considerando que tienen un amplio alcance. Cabe señalar que utilizan medios masivos para difundir su oferta al público.

13. ¿Qué factores motivaron a la expansión de su negocio?

a) La oportunidad, con el éxito que tuvimos en el primer local y la existencia de puntos estratégicos donde la demanda se mostraba significativa decidimos que la expansión resultaba viable.

b) Las ganas de triunfar y ganar dinero, estamos en este negocio para eso y por suerte hoy hemos logrado una posición favorable en el mercado.

c) Cuando implementas un negocio y ese se muestra rentable entonces empiezas a pensar en “¿qué pasaría si abro otro local?”, en este momento decides

qué hacer y nosotros escogimos la expansión, lo cual es una clave del éxito alcanzado.

Análisis: Las razones que motivaron a la expansión de estas ferreterías grandes están ligadas al éxito que pudieron palpar con su primer local, con ello se arriesgaron a aperturar nuevos establecimiento y alcanzar así el éxito.

14. Para aperturar un establecimiento ¿Qué evaluaciones previas realiza para definir el sitio de operaciones y su viabilidad?

a) Para realizar estas inversiones hay que arriesgarse, por ello se evalúan las características del lugar e incluso se realizan estudios financieros para medir su factibilidad económica.

b) Cuando nos decidimos por abrir un local primero evaluamos el lugar donde iniciaría sus operaciones, el entorno en sí y si existe flujo de personas. Para ello contratamos a especialistas quienes nos dicen si es o no viable.

c) Lo primero es la ubicación, el flujo de personas y medir qué tan probable es que una persona que requiera artículos de ferretería acuda a dicho sitio, para lo cual se evalúa también la facilidad en el acceso.

Análisis: Todos los consultados indican hacer un estudio previo para determinar si resulta adecuado o no invertir, evaluando el lugar donde operaría el nuevo local, realizar proyecciones e incluso contratan a especialistas para llevar a cabo esta tarea. Debe mencionarse que esto asegura el éxito de la inversión y reduce el riesgo a la pérdida de recursos por errores en la toma de decisiones.

15. ¿Ha solicitado financiamiento a alguna institución financiera? Indique el destino de esos fondos de ser el caso.

a) Efectivamente, cada ampliación realizada ha demandado el financiamiento de alguna institución financiera.

b) Efectivamente, algunas operaciones que demandan altos flujos han sido financiadas mediante préstamo bancario.

c) Cuando se han realizado ampliaciones hemos demandado financiamiento y lo hemos recibido sin problemas, incluso en ciertas ocasiones para el pago a proveedores.

Análisis: Puede observarse que los consultados han solicitado financiamiento de instituciones financieras, especialmente cuando se han decidido por ampliar sus operaciones, es decir aperturar nuevos establecimientos. Adicionalmente, lo han requerido para el pago a proveedores indicando que poseen facilidades en su acceso.

16. ¿Estaría dispuesto en modificar sus operaciones si se le presentara un modelo de negocio ferretero más rentable basado en las franquicias?

a) Siempre que me demuestre que es rentable, podría considerar implementarlo aunque requeriríamos asesoría en ese tema.

b) Es una opción atractiva; sin embargo, no tomamos decisiones riesgosas sin conocer primero si tendrá o no el éxito que esperamos.

c) De hecho es un tema interesante que podríamos considerar, el mercado ferretero nacional es amplio y favorable en lo que respecta a la demanda.

Análisis: Los consultados mencionan estar dispuestos a implementarlo siempre que demuestre ser rentable en sus operaciones, siendo un aspecto que deberá ser abordado al momento de diseñar la propuesta.

Resumen de resultados cualitativos.

Se entrevistaron a propietarios de ferreterías, tanto grandes como pequeñas comprobándose mediante el número de trabajadores contratados. Respecto a la situación del sector se indica que las condiciones para ambos grupos han sido

desfavorables por efecto del encarecimiento de materiales y falta de inversión en el sector de la construcción, generadas por decisiones gubernamentales y provocando una fuerte competencia de precios que llevó incluso al cese de operaciones en ciertos establecimientos.

Sin embargo, contrario a la situación que atravesaron estos últimos años, indican que su crecimiento ha sido notable desde que empezaron a operar. Para ello debieron atravesar retos ligados al desconocimiento en la administración de estos establecimientos y el capital disponible; sin embargo, lograron superarlo.

Entre las ventajas que destacan de las pequeñas ferreterías son su atención más directa con el cliente y rapidez, pero esto se vuelve una limitante ante proveedores quienes prefieren atender establecimientos de mayor estructura. Mientras que las ferreterías grandes transmiten ventajas como un mayor stock, facilidades de pago y seguridad para el cliente al momento de comprar productos que demandan una mayor especialización como las herramientas eléctricas.

A los pequeños negocios deben sumarse otras debilidades como la falta de un software informático especializado para la automatización de sus operaciones, nulas capacitaciones y acciones promocionales basadas en su experiencia, pero no en la situación del mercado. Incluso, uno de los retos es al traspaso de la administración del local, no evidenciándose en ciertos casos el interés o posibilidad de que algún hijo o familiar continúe la labor del propietario quien se vería obligado a vender o cerrar su local.

Estos problemas no son evidenciables en ferreterías grandes donde poseen un mayor poder de negociación ante proveedores, manejando nacionales y extranjeros, gozando de descuentos y facilidades de pago. Incluso han desarrollado sistemas informáticos propios para favorecer a sus operaciones,

contratando capacitaciones constantes y promociones periódicas difundidas en medios convencionales y digitales

Mientras tanto, los propietarios de ferreterías pequeñas y grandes continúan operando sus negocios, mostrando ambos grupos interés en modificar sus operaciones basándose en un modelo de franquicias siempre que les resulta rentable justificando la propuesta, pero requiriendo demostrar su viabilidad.

Como pudo observarse, las grandes ferreterías mantienen una mayor solidez en sus operaciones, mientras las pequeñas deben afrontar debilidades no sólo del entorno, sino propias que frenan su crecimiento. Bajo el modelo de franquicia adquirirían conocimientos, recursos y asesoría que contribuya a su mayor crecimiento, superando sus debilidades u minimizando el riesgo ante amenazas.

Hallazgos en la recolección de datos cuantitativos.

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de ferreterías en la ciudad de Guayaquil, a personas de 18 años en adelante que tenga poder adquisitivo. Este estudio se realizó a través de la herramienta Google Forms.

• **¿Cuál es su edad?**

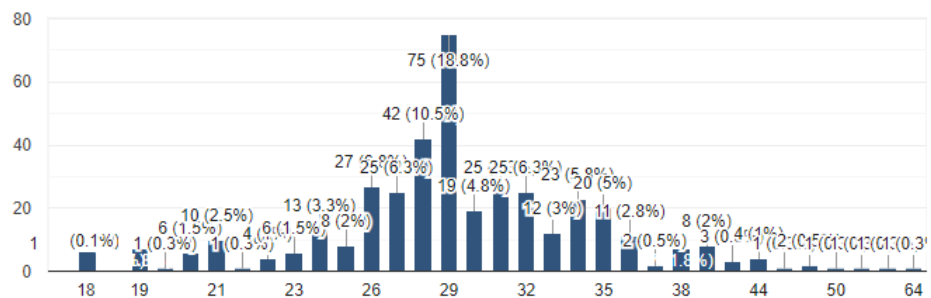


Figura 3. Edad de los encuestados

La gran concentración de personas se encuentran entre los 26 y 35 años de edad, personas que tienen un poder adquisitivo bastante importante toda vez que en este rango de edades es cuando los individuos maximizan su curva de ingresos.

Es importante destacar que entre las edades que arrojó la encuesta la moda se encuentra en la edad de 29 años siendo esta la que obtuvo mayor cantidad de eventos registrados con un 18.8% del total de los encuestados.

- **¿Cuál es su parroquia de residencia?**



Figura 4. Parroquia de Residencia

De acuerdo al estudio de mercados se evidencia que la parroquia Febres Cordero y la parroquia Tarqui presentan mayor concentración de encuestados.

- **¿Cuál es su género?**

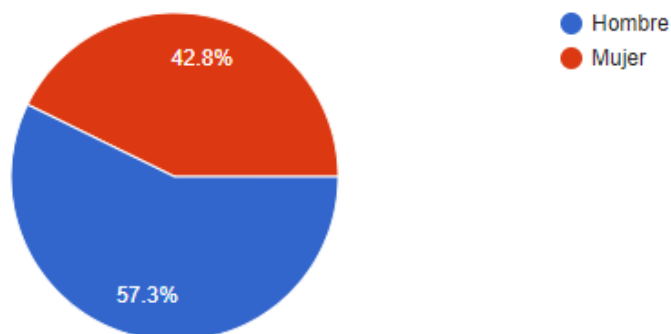


Figura 5. Género de los encuestados

Es importante notar que el 57.3% de encuestados son hombres y el 42.8% son mujeres.

- **¿Cuándo requiere artículos de ferretería en general qué establecimientos prefiere?**

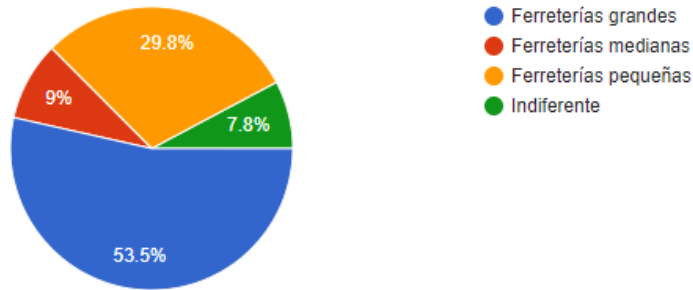


Figura 6. Establecimientos de preferencia de compra.

De acuerdo a los establecimientos que los clientes prefieren se evidenció que el mayor porcentaje se concentró en las ferreterías grandes, seguida de las ferreterías medianas como medio de abastecimiento.

- **¿Cuenta usted con un sitio habitual donde realiza las compras?**

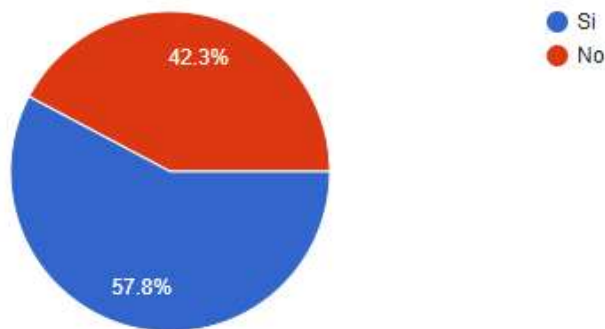


Figura 7. Los encuestados cuentan con un lugar habitual donde realizan las compras.

De acuerdo a la recolección de datos, se identificó un 57.8% que ya tiene definido un lugar de compras de materiales ferreteros, sin embargo, existe otro porcentaje representativo que no cuenta con un lugar específico.

- **¿Por qué motivos usted realizaría su compra en una ferretería grande?**

Registre todas las que aplique.

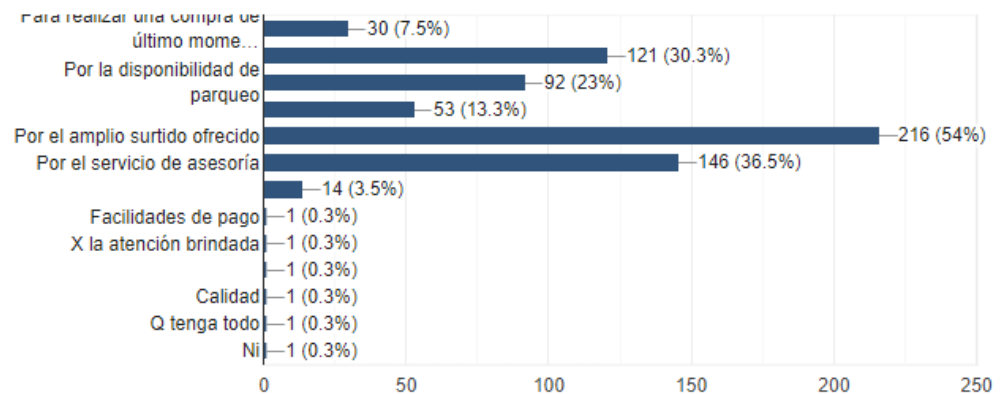


Figura 8. Motivos para comprar en ferretería grande.

Dentro de los motivos que señalan los individuos como factores relevantes para realizar compras en establecimientos de ferreterías grandes se encuentran características como: el amplio surtido de stock (54% es la más importante), por la asesoría brindada (un 36.5% indicaron este atributo).

- **¿Por qué motivos usted realizaría su compra en una ferretería mediana? Registre todas las que aplique.**

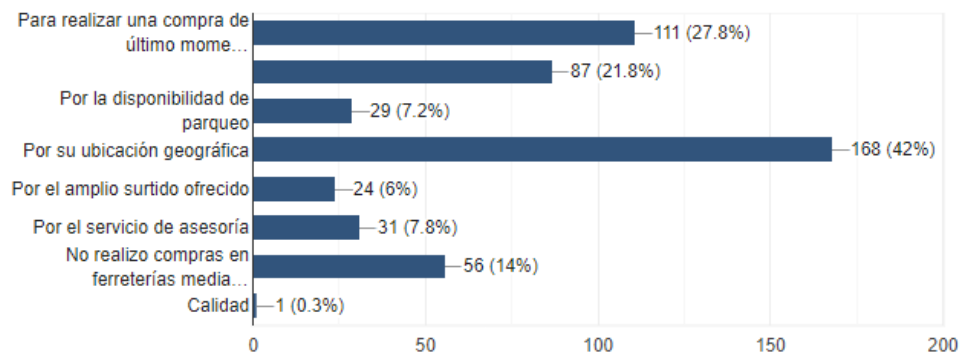


Figura 9. Motivos para comprar en ferretería mediana.

El principal motivo de compra en ferreterías medianas es por la ubicación geográfica que les da dicha facilidad al momento de hacer sus compras. No

obstante, un 27.8% de los encuestados indicaron que lo efectúan así para efectuar compras de último minuto.

- **¿Por qué motivos usted realizaría su compra en una ferretería pequeña? Registre todas las que aplique.**

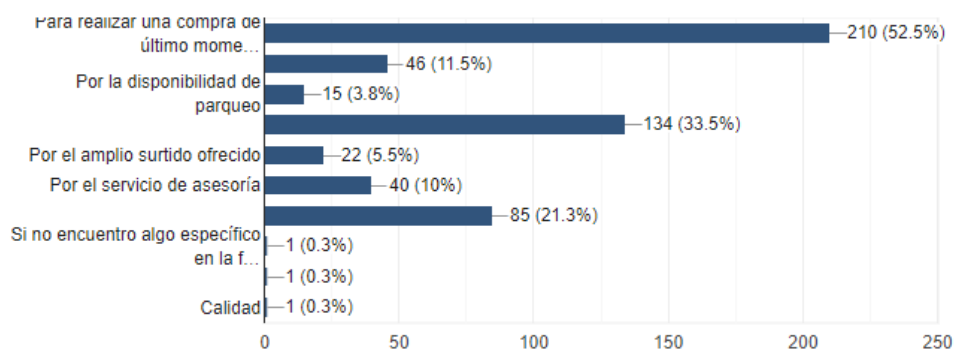


Figura 10. Motivos para comprar en ferretería pequeña.

Finalmente los individuos señalaron que sí efectúan compras en ferreterías pequeñas, en el mayor de los casos, el 52.5% señaló que realiza las compras en este tipo de establecimientos porque son compras de último minuto. Mientras que en un 33.5% de la ocasiones lo hacen por la facilidad que les brinda la ubicación geográfica que estas ferreterías les brindan. Lo cual nos da una evidencia de que existen nichos de mercado en donde los consumidores realizan compras directamente por la comodidad de no salir de su zona habitacional o lugares cercanos recurrentes.

- **¿Con qué frecuencia toma usted en consideración recomendaciones de terceros respecto a establecimientos donde comprar artículos ferreteros?**

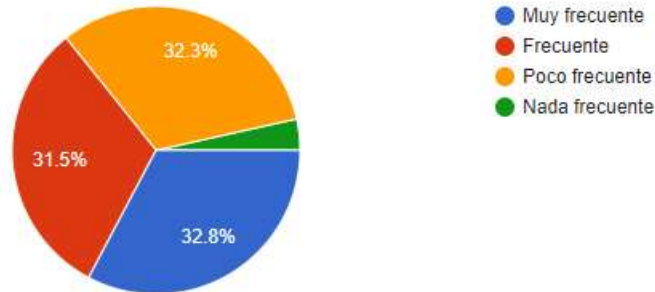


Figura 11. Frecuencia de recomendaciones para compra de artículos ferreteros.

La gran mayoría de personas sí tiene predisposición hacia los consejos o recomendaciones de terceros en relación al criterio de compra de artículos ferreteros. Es del caso que en total un 64,3% del sujeto del estudio lo señalaron, cuya proporción detallada sería: un 32.8% como muy frecuente y un 31.5% como frecuente.

- **¿Cómo evalúa en general la atención que frecuentemente recibe del personal que gestionan su pedido en establecimientos ferreteros?**

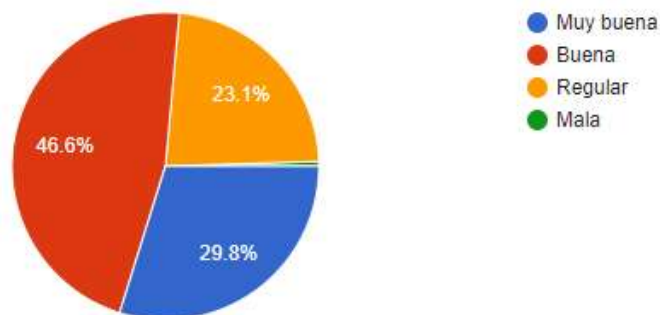


Figura 12. Atención del personal de ferreterías.

Para los clientes de artículos de ferretería l

- **¿Qué tan probable es que reciba asesoría de su vendedor al momento de comprar en establecimientos ferreteros?**

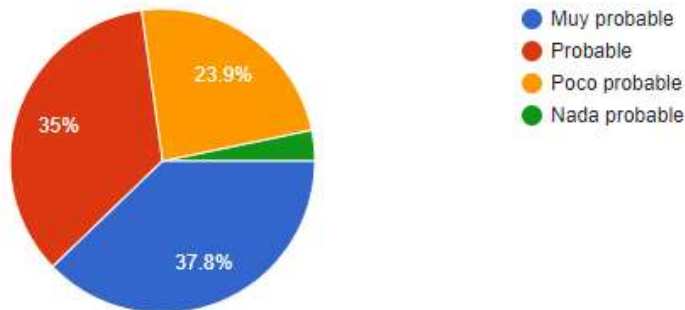


Figura 13. Asesorías de los vendedores de ferreterías.

El 35% de los encuestados señalaron que sería muy probable recibir asesoría dentro del establecimiento comercial donde compra, se intuye que esta característica se releja en mayor proporción en los establecimientos grandes.

- **¿Qué aspecto destaca o considera más relevante para decidir dónde comprar productos de ferretería?**

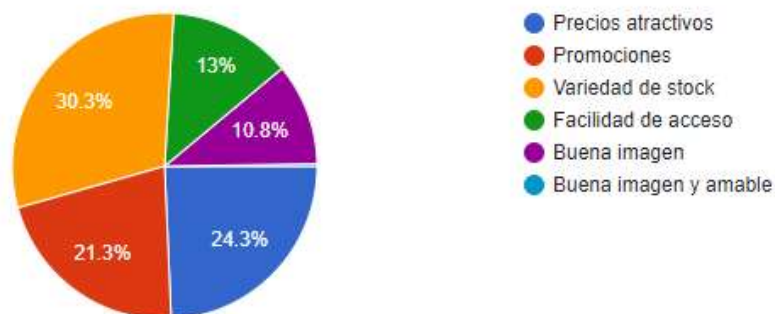


Figura 14. Aspectos importantes para comprar artículos de ferretería.

La decisión de compra se ve altamente motivada e influenciada en función de 3 características importantes tales como: precios atractivos, las promociones y la gran variedad de stock disponible.

Resumen de resultados cuantitativos.

La encuesta aplicada permitió evidenciar que existe en la población una mayor preferencia hacia la compra en ferreterías grandes, seguido de las pequeñas, distribuyéndose el saldo entre medianas e indiferente. El 57.8% del público consultado cuenta con un sitio habitual de compra, lo cual significa que están fidelizados mientras el restante aún continúa dispuesto a buscar otros proveedores que se ajuste a sus expectativas aún no satisfechas.

Esto se convierte en una ventaja para futuros competidores, los cuales podrían ingresar a este mercado para competir enfocándose en la mayor satisfacción del cliente tomando en consideración los aspectos más relevantes para realizar su compra. Dichos aspectos, según la encuesta aplicada son la variedad de stock, precios atractivos y las promociones, siendo características que cumplen en su mayoría las ferreterías grandes.

Debe mencionarse que el surtido fue una de las principales razones por las cuales una persona estaría dispuesta a comprar en ferreterías grandes, sumando a esto la asesoría prestada por el personal y la disponibilidad de parqueo permitiéndoles comprar el artículo de su preferencia entre diversas opciones mientras su vehículo está seguro.

Las medidas y pequeñas ferreterías quedan desplazadas a las compras de último momento, es decir aquellas que surgen de improviso y no demandan mayor complejidad o esfuerzo en su elección. Por este motivo, aún las ferreterías de este tamaño pueden continuar realizando ventas enfocándose en informar al cliente que puede conseguir el artículo que necesita para cualquier emergencia.

Los clientes también prefieren las recomendaciones para decidir en qué lugar comprar, lo cual demanda o pone en relevancia la atención óptima a cada

individuo que acude a las ferreterías para adquirir un producto. Una atención que cumpla sus expectativas y que tome en consideración los aspectos antes expuestos, incrementará la probabilidad de que el cliente recomiende el establecimiento, además de fidelizarlo.

Tampoco se descartan los precios atractivos y las promociones como motivaciones en la compra, permitiéndole esto a los clientes acceder al producto que necesitan ahorrando dinero. Lo mencionado puede responder a condiciones del entorno externo tales como la situación económica del país e interés del consumidor hacia el ahorro.

Como puede observarse, las ferreterías grandes poseen un mayor grado de preferencia además de contar con las fortalezas que los pequeños negocios carecen. Estas fortalezas son la capacitación constante, automatización de procesos, stock variado, proveedores comprometidos, reconocimientos y amplia cobertura, los cuales podrían ser transmitidos a pequeños negocios ferreteros y futuros emprendedores bajo el modelo de las franquicias, impulsando su desarrollo y reduciendo el riesgo ante amenazas que motiven el cese de sus operaciones.

Identificación de las características del negocio ferretero en Guayaquil.

Para realizar el presente análisis se consideró entre la Clasificación Industrial Uniforme CIUU relacionadas a la comercialización de productos de ferretería considerándose las siguientes según el Servicios de Rentas Internas (2018):

G4663.21.01 Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, y otras herramientas de mano, accesorios y dispositivos; cajas fuertes y extintores.

G4752.01.01 Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general, equipo y materiales de prefabricados para armado casero (equipo de bricolaje); alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, segadoras de césped de cualquier tipo, etcétera en establecimientos especializados.

Dicho esto, se tomó como referencia información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas (2018), mostrando a continuación cómo ha sido su evolución durante el periodo 2012 – 2017.

Tabla 8.
Evolución del sector ferretero en Guayaquil.

Año	Empresas	Variación	
		No.	%
2012	1,203		
2013	1,386	183	15.21%
2014	1,485	99	7.14%
2015	1,510	25	1.68%
2016	1,460	-50	-3.31%
2017	1,418	-42	-2.88%

Datos obtenidos de: Servicio de Rentas Internas (2018)

En base a las cifras consultadas se puede evidenciar que el número de establecimientos ferreteros ha sufrido una reducción en la ciudad de Guayaquil a partir del año 2016, manteniendo la tendencia al año 2017. Debe indicarse que al año 2015 existió un crecimiento leve, a diferencia de años anteriores donde superó el 7% demostrándose así el limitado desarrollo del sector.

Capítulo IV

Propuesta

En el presente capítulo se desarrollará la propuesta en relación a los objetivos propuestos:

- Identificar otros modelos de franquicia comparables al sector en estudio que han sido usados en el medio y fuera de él, durante los últimos cinco años.
- Proponer un modelo de franquicia para el sector ferretero a través de información documental y de campo recabada.

Identificación de modelos de franquicia.

El modelo de franquicias es una de las opciones para desarrollar un emprendimiento que ha experimentado un alto auge en los últimos tiempos. Dentro de sus características se menciona a la identidad corporativa, la transmisión de conocimientos y el apoyo permanente a través de elementos tangibles e intangibles. Antes de realizar el estudio a un caso éxito se detalla las diferencias entre un modelo tradicional y un modelo de franquicias:

Tabla 9.

Diferencias entre modelo tradicional y modelo de franquicia (parte 1)

Criterio	Modelo Tradicional	Modelo de Negocio Franquiciado
Riesgo	Alto, suelen cerrar sus negocios por la falta de recursos, capacidad técnica o falta de clientes por poca o mala publicidad.	Bajo, se trabaja sobre un negocio ya reconocido por su buena calidad.
Procesos	Nuevos, se necesita crear procesos ya que es un nuevo negocio.	Simplificados, los procesos ya se encuentran establecidos por el modelo de franquicia.
Costos operativos	Altos, desconocimiento o poca experiencia en localidad exitosa.	Menores, se ingresa a un negocio ubicado en una economía de mayor escala.
Acceso a financiamiento	Menor acceso a financiamiento, mayor dificultad para obtenerlo.	Mayor facilidad de acceso a préstamos.

Nota: Adaptado de Urbano y Toledano (2011)

Tabla 10.*Diferencias entre modelo tradicional y modelo de franquicia (parte 2)*

Criterio	Modelo Tradicional	Modelo de Negocio Franquiciado
Publicidad	Gastos propios.	Gastos compartidos.
Inversión	Menor a \$25.000,00	Mayor a \$25.000,00
Volumen de ventas	Medios, depende del posicionamiento del negocio.	Alto, ya existe reconocimiento del producto.
Capacitaciones	Se deben buscar o conseguir por cuenta propia.	Lo otorga la franquicia, transmisión de conocimientos en formación y experiencia.
Crecimiento	Medio.	Alto, acceso a nuevos mercados.

En el mercado ecuatoriano se registran 11,171 ferreterías (MIPYMES y grandes empresas), las mismas que venden al por mayor y menor cada uno de sus productos. La distribución de las mismas se presenta: en Guayaquil se concentran 2,042 empresas, en la ciudad de Quito 1,958, en Cuenca 545 y en menor cantidad en el resto de ciudades del país. Es evidente que la mayor concentración de empresas se encuentra en Guayaquil con un 20% de representación y el 87% de ellas corresponden a ferreterías MIPYMES.

Estudios de caso.

Disensa, es una de las principales franquicias dedicadas a la comercialización de materiales de construcción en el país y fue la primera franquicia dedicada a este giro de negocio en el mundo.

Análisis del entorno Disensa – Modelo de franquicia en referencia.

Antecedentes.

Es una empresa ecuatoriana considera la líder en el mercado de distribución y ventas de materiales para la construcción. Inició sus operaciones en el año 1973, siendo el primer sistema de franquicia referente a materiales de construcción en el mundo (Disensa S.A, 2018).

Dentro de su cronología, al año 2005 inicia como una red de franquicias y para el año 2016 incluye dentro de las facilidades para sus clientes una plataforma de comercio electrónico. Entre su misión está la oferta de una gama amplia de productos generando valor a sus clientes, empleados y comunidad en general de forma sostenible. En Ecuador a mayo del año 2016 disponía de 15 oficinas distribuidas en las principales provincias del país, constituyéndose por más de 500 franquiciados quienes les permiten abarcar el mercado nacional.

Entre los beneficios que esta entidad ofrece a sus franquiciados están el manejo de una marca de gran reconocimiento en el mercado de materiales para la construcción, además de poseer un portafolio de productos de alto reconocimiento. La empresa también brinda asesoría y capacitaciones sobre cómo operar el negocio, incluyendo la forma como promover los productos.

Cuenta con una plataforma tecnológica que vuelve más eficiente las compras, ventas y la administración del negocio, incluyendo la entrega de créditos para la adquisición de materiales despertando interés de los clientes. Los franquiciados poseen un seguro multi riesgos, reduciendo así al mínimo pérdidas por eventos catastróficos.

Disensa S. A (2018) Los requisitos que deben cumplir los dueños de establecimientos para lograr ser franquiciados Disensa corresponden a:

1. El establecimiento debe estar ubicado estratégicamente teniendo entre sus características una estructura de 500 m² en una zona de alta densidad poblacional, mientras que en zonas de mediana densidad se exige 300 m². La bodega debe estar techada al menos 200 m² con oficinas de 30 m², mientras que el área de exhibición se asigna en 50 m².

2. Contar con un vehículo para retirar productos y entregar los mismos al cliente final.
3. Personal experimentado en comercializar materiales para la construcción.
4. Zona de alto potencial de desarrollo
5. Estar dispuesto a realizar modificaciones que Disensa sugiera.
6. Mantener todos los permisos de funcionamiento exigidos en regla.

Según el sitio Web Disensa, en el país operan 585 locales destacando Guayas con 126 franquiciados, de los cuales 58 están ubicados en Guayaquil. De esta forma se observa la importancia de esta ciudad para la empresa mencionada.

Análisis de procesos internos actuales.

Los procesos descritos son aquellos ejecutados por los franquiciados DISENSA, dicho esto se abordarán los relacionados a las compras y ventas. Su proceso de ventas comprende tanto las realizadas en forma presencial como aquellas realizadas en línea por parte de los clientes. Ambos procesos iniciando con la recepción de pedidos, ya sea mediante el sitio web, teléfono o visita del cliente al establecimiento, verificando el vendedor si los productos están en stock.

Una vez verificadas las unidades se ingresan los datos del cliente para la factura, previo pago del cliente, para posterior a esto programar su despacho. Cabe destacar que el cliente tendrá la opción de retirar la compra inmediatamente o posteriormente según sea el caso, considerando que la facturación es electrónica y si el cliente desea retirar sus artículos en una fecha futura deberá presentar dicho comprobante.

En las compras online, el vendedor debe comunicarse con el cliente para confirmar su compra y programar el retiro de los productos, añadiendo que según la ciudad donde se encuentre podrá solicitar la entrega a domicilio. Respecto al

proceso de compras que realizan estos establecimientos también se encuentran los presenciales y por internet.

En ambos casos existe una verificación previa del stock, considerándose que, al manejarse una variedad de proveedores, las compras involucran solicitar cotizaciones sobre los productos que se requieren para el abastecimiento, encargándose la administración del establecimiento. En base a ello se selecciona el proveedor y se solicitan los materiales necesarios, encargándose el equipo de bodega de la recepción, mientras el área contable registra la factura.

Respecto a los términos de compra, el pago puede ser inmediato o a plazo en determinados productos. Además, los proveedores han impuesto montos de compra a los franquiciados para determinar si amerita o no realizar la entrega de los artículos en el punto de venta. De esta forma, si no alcanzan el monto establecido deberán retirar los productos en las instalaciones del proveedor, siendo la razón principal por la cual se recomienda a cada franquiciado contar con un vehículo.

Cadena de valor.

- **Clientes.**

Disensa tiene varios tipos de consumidores tanto clientes finales como clientes corporativos.

- **Proveedores de materiales.**

Disensa cuenta con más de 92 marcas reconocidas en el país, entre éstas se menciona a Holcim, Andec, IPAC, Plastigama. Los productos que ofrece se encuentran clasificados en baños y griferías, construcción, electricidad, herramientas, pinturas, pisos y paredes, plomerías, cerrando con ventanas y puertas.

- **Logística.**

Bajo el modelo de franquicias, la empresa Disensa ha logrado su expansión en territorio nacional alcanzando un total de 585 locales en funcionamiento al cierre del año 2018, funcionando 58 de ellos en Guayaquil. Entre las facilidades que se ofrecen en Guayaquil y Durán están la entrega a domicilio a los clientes por sus compras, mientras que a nivel nacional se pueden realizar compras en línea.

Los costos logísticos involucrados al contratar el servicio de entrega a domicilio se calculan por el sistema según la compra realizada considerando peso, cantidad de productos, volumen y distancia entre el local y el punto de entrega. Cada franquiciado debe estar en la capacidad de atender este tipo de pedidos, considerando que son constantemente abastecidos de productos con alta rotación.

En aquellos casos cuando no se dispone del producto seleccionado se informa al cliente su llegada posterior para el respectivo retiro. Cabe señalar que también se ofrece la facilidad del retiro posterior del producto, esto en un plazo de diez días, no asegurando posterior a esa fecha contar con el stock disponible y se deberá coordinar con el local seleccionado la disponibilidad.

- **Estrategias.**

Las estrategias encaminadas a incrementar las ventas y atraer clientes comprenden la entrega de créditos para la adquisición de materiales de construcción, además de promociones periódicas. Entre sus promociones en el primer trimestre del año 2019 está "promo no culpes a la playa" vigente desde el 2 de febrero al 9 de marzo del 2019 sorteando por la compra de \$80 en productos de marcas específicas artículos playeros como gafas, pelotas de futbol, cubre parabrisas y hieleras (Disensa S.A, 2019). Los clientes concursantes corresponderán sólo a zonas geográficas como Playas, Santa Elena y Manta.

Caso 1 - Caso Ferrisariato.

Antecedentes.

Caracterizada por ofrecer una variedad de artículos a precios competitivos, incluyendo asesores disponibles para clientes en cada una de sus áreas (Ferrisariato, 2018). Debido a sus amplio stock y estructura cuenta con un departamento de ventas al por mayor, además de realizar ventas al detalle. Cabe señalar que entre las líneas que maneja se encuentran la automotriz, audio y video, cerrajería, baño, construcción, exteriores, electrodomésticos, herramientas, iluminación, materiales eléctricos, motos, pinturas, muebles, seguridad industrial, plomería, vajilla y utensilios, puertas y ventanas.

Puede observarse que, a pesar de que su nombre denota ferreterías, su oferta abarca una gran variedad de productos disponibles al público. En la sección "locales" de su sitio web puede observarse que su cobertura de funcionamiento corresponde a 14 cantones del país, entre ellos Guayaquil donde operan 11 establecimientos de los 28 a nivel nacional.

Debe mencionarse que estos establecimientos componen la línea Retail de Corporación el Rosado junto a Mi Juguetería, Río Store, Mi Comisariato, entre otros (Grupo el Rosado, 2019).

Análisis de procesos internos actuales.

El proceso de compra dentro de estos establecimientos es manejado por los centros de abastecimiento, mismos quienes trabajan en conjunto con cada una de las tiendas recibiendo información respecto al nivel de Stock. Para asegurar una compra efectiva suelen realizarse visitas programadas a los proveedores para conocer sus nuevas ofertas.

Las decisiones sobre el abastecimiento son evaluadas mediante el registro de las ventas, recibiendo del proveedor lista de costos y descuentos, catálogos y muestras de ser necesario, decidiendo o rechazando así su oferta. Este proceso puede tardar hasta tres días mientras se realiza un estudio de cada oferta, analizando el gerente de compras la propuesta. En caso de aceptarla se remite un correo al proveedor para cerrar la negociación.

En ciertos casos cuando se demanda gran volumen de compra puede programarse incluso visitas a las instalaciones o plantas de producción para determinar si el proveedor estará en la capacidad de cumplir con dicha oferta, su capacidad, tiempos de entrega según la infraestructura y tecnología que dispone. De esta forma la entidad puede conocer en qué tiempo recibirá el inventario para abastecer las tiendas.

Finalizado el proceso se generan los documentos de compras, realizándose el pago ya sea de contado o crédito según se negocie. De adquirirse productos nuevos se realiza una evaluación periódica de su rotación, además de visitarse cada tienda para analizar niveles de ventas y definir estrategias promocionales.

El proceso de ventas involucra tanto las realizadas al por mayor y al detalle. Las ventas al por mayor o empresariales se coordinan mediante los centros de abastecimiento mientras que las ventas al detalle son manejadas en cada tienda. En ambos casos se manejan ventas a crédito, gozando ambos tipos de clientes de asesoría profesional para decidir qué artículo adquirir.

Cadena de valor.

- **Clientes.**

Este establecimiento maneja clientes detallistas y corporativos, teniendo en cuenta que comercializa marcas propias como TECKNO y BRIKO, contando incluso con un departamento de ventas al por mayor.

A continuación, se muestra las secciones de la empresa de acuerdo al *target*:

Tabla 11.
Categorías y Target Ferrisariato.

Ferrisariato	
Target	Secciones / Categorías
Medio	Plomería
Medio	Cerrajería
Medio	Electricidad
Alto, Medio	Pinturas
Alto	Maderas
Alto, Medio	Electrodomésticos
Alto, Medio	Cocina
Medio	Grifería

- **Proveedores de materiales.**

Además de las marcas propias que maneja, también distribuye otras de gran reconocimiento en cada una de sus líneas tales como Panasonic, Black & Decker, Daewoo y más. Alguna de las marcas relacionadas al sector de la construcción comprende Pintuco, Cóndor, Intacto y Plastigama.

- **Logística.**

Las compras se manejan en forma presencial no permitiendo cotizar ni realizar pedidos en líneas. Para compras al por mayor existe un portal en su sitio web para contactarse directamente con la empresa; incluso no se dan a conocer las marcas

que maneja. De esta forma, es el cliente que debe acudir al punto de venta, realizar la compra y posteriormente movilizarla por sus propios medios.

Debe destacarse que cuenta con un software que facilita el manejo del inventario, realizar cobros, manejar importaciones y monitorear los canales de distribución manteniendo un contacto directo con proveedores.

- **Estrategias.**

Para promover sus productos al público se programan ofertas, siendo la última registrada la "Promo temporada playera" realizándose descuentos en productos para ventilación y otros relacionados a la temporada. A esto se añade su enfoque en la asesoría al cliente, logrando una atención personalizada según las expectativas y necesidades de cada visitante.

Caso 2 - KYWI.

Antecedentes.

Esta empresa comercializa artículos de ferretería, acabados, hogar y materiales de construcción iniciando sus operaciones desde el año 1943, pasando al año 2005 a formar parte de Corporación Favorita. Entre las zonas donde se encuentra operando está Guayaquil, además de Quito, Cuenca, Manta, Ibarra, Samborondón, Portoviejo, Ambato, Ibarra y otros 8 cantones alrededor del país (Kywi, 2019).

Análisis de procesos internos actuales.

El proceso de compras que se maneja en este establecimiento involucra la revisión de los niveles de productos disponibles, manejándose mediante centrales de abastecimiento. Una vez determinados los niveles de artículos necesarios se prepara la orden de pedido para contactar con los proveedores y negociar así los parámetros de compra.

Se receipta la factura y posteriormente los artículos en base a la negociación, considerando que existen casos donde deberá esperarse un plazo hasta que el proveedor disponga de los artículos. Una vez receiptados se procede a su revisión para determinar si cumplen con las condiciones acordadas, distribuyéndose posteriormente a las tiendas.

Las ventas involucran las realizadas al por mayor y menor, coordinándose el primer grupo mediante centrales de abastecimiento mientras que el segundo grupo se maneja en las tiendas bajo condiciones similares que en Ferrisariato.

Cadena de valor.

- **Cientes.**

Esta empresa cuenta entre sus clientes la canal detallista compuesta por ferreterías, al cliente final, además de constructores y empresas que se constituyen en clientes mayoristas. Es importante identificar el target de cada categoría o producto ofertado:

Tabla 12.
Categorías y Target Kywi.

Ferrisariato	
Target	Secciones / Categorías
Medio	Plomería
Medio	Cerrajería
Medio	Electricidad
Alto, Medio	Pinturas
Alto	Maderas
Alto, Medio	Electrodomésticos
Alto, Medio	Cocina
Medio	Grifería

- **Proveedores de materiales.**

Su oferta está clasificada en líneas como baños, pinturas, cocinas, iluminación, pisos y revestimientos, hogar, automotriz, jardinerías y camping, herramientas manuales, eléctricas y máquinas, cerraduras, material eléctrico, de construcción, plomería, herrajes y fijaciones, además de seguridad industrial.

Entre las marcas que se manejan dentro de líneas relacionadas a materiales de construcción y demás ofertados en ferreterías están Pintuco, Cóndor, Plastigama, Romeral, Unacem, EDESA entre otras.

- **Logística.**

Para lograr el abastecimiento de sus puntos de puntos de ventas y responder a las necesidades de sus clientes dispone de bodegas, misma que suman 36 mil metros cuadrados donde se realiza el almacenamiento, carga y descarga de mercancías. A nivel nacional operan 29 locales de los cuales cuatro se encuentran en la ciudad de Guayaquil.

Debe mencionarse que no permite realizar compras en línea, manejándose en forma presencial, mientras que para las ventas a otro tipo de clientes cuenta con una división de ventas al por mayor.

- **Estrategias.**

Para incrementar sus ventas realiza promociones. Las últimas registradas corresponden a febrero del año 2019, siendo descuentos en una variedad de artículos, entre ellos herramientas convencionales con el 15% de descuento mientras que otras eléctricas registran un 10% de rebaja (Kywi, 2019).

Análisis PORTER condensado de cada caso.

Rivalidad de la industria.

Pudo conocerse que sólo en la ciudad de Guayaquil, además de Ferrisariato y Kiwi, existen un número amplio de establecimientos ferreteros que figuran como competidores. Mediante cifras presentada por el Servicio de Rentas internas, misma que está citada en este documento, son 1418 los establecimientos en la ciudad que operan como ferreterías, catalogándose como alta la competencia en el sector.

Productos sustitutos.

Este punto se estructura no considerando los artículos que ofertan las ferreterías, más bien se considera como sustituto a un modelo de negocio, siendo Disensa S.A quien se enfoca específicamente en la venta de productos para la construcción, línea que también es ofrecidas por ciertos establecimientos ferreteros.

Dicho esto, debe mencionarse que Disensa S.A mantiene una penetración significativa en el mercado guayaquileño correspondiente a 58 franquiciados, mientras el alcance nacional corresponde a 585. En base a lo detallado, se califica como riesgo alto.

Poder de negociación de los clientes.

Considerando la amplitud de establecimientos que operan en la ciudad de Guayaquil y el nivel de exigencia demostrado por los clientes al momento de la realizar la compra, lo cual fue evidenciado a través de la encuesta, se establece como poder de negociación alto de los clientes pudiendo decidir ellos dónde comprar en base a sus preferencias, entre ellos el precio de los artículos, stock, ubicación y demás aspectos que consideren prioritarios.

Poder de negociación de los proveedores.

Considerando que Ferrisariato y Kiwi mantienen una cobertura considerable en el mercado nacional, lo cual ocasiona que su demanda de productos sea significativa manejando incluso Ferrisariato marcas propias que distribuye en el mercado local, se puede indicar que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Ambas empresas incluso manejan marcas internacionales de gran reconocimiento, lo cual demuestra su capacidad para negociar condiciones económicas favorables previo abastecimiento.

Amenaza de nuevos entrantes.

Por el momento se cataloga como bajo el riesgo de nuevos entrantes, esto relacionado a la evolución de establecimientos ferreteros y a la trayectoria que cuentan ya grandes ferreterías lo cual que limita la aparición de competidores e influye ya en una fuerte rivalidad en la industria.

Análisis FODA de cada caso.

FODA Ferrisariato

Fortalezas.

- Amplia cobertura en el mercado nacional.
- Dispone y distribuye marcas propias que son TECKNO y BRIKO.
- Amplia diversificación de la oferta, enfocada no sólo en ferretería.
- Son franquiciarios Ace Hardware.
- Cuentan con un departamento exclusivo de ventas.

Debilidades.

- Las compras son presenciales, requieren que el cliente acuda al establecimiento.
- Su sitio web no presenta precios ni permite cotizar previamente la compra.

Oportunidades.

- Los clientes destacan la importancia del precio y stock para realizar la compra.
- Existencia de modelos de negocio que favorecen a la rentabilidad y desarrollo empresarial.
- Estado interesado en diseñar políticas y reformas que favorezcan al desarrollo económico.

Amenazas.

- Evolución desfavorable del sector de la construcción que influye en la demanda de productos de ferretería.
- Alta rivalidad de la industria.

Síntesis FODA Ferrisariato.

Tabla 13.

Factores Internos Claves Ferrisariato (parte 1)

	Fortalezas (EFI)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
1	Amplia cobertura en el mercado nacional.	0.2	1	0.2
2	Dispone y distribuye marcas propias que son TECKNO y BRIKO	0.18	2	0.36
3	Amplia diversificación de la oferta, enfocada no sólo en ferretería.	0.12	2	0.24
4	Son franquiciarios Ace Hardware.	0.2	2	0.4
5	Cuentan con un departamento exclusivo de ventas.	0.12	3	0.36
	Debilidades (EFI)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
1	Las compras son presenciales, requieren que el cliente acuda al establecimiento.	0.1	3	0.3
2	Su sitio web no presenta precios ni permite cotizar previamente la compra.	0.08	3	0.24
	TOTAL	1		2.1

Tabla 14.
Factores Internos Claves Ferrisariato (parte 2)

Oportunidades (efe)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Los clientes destacan la importancia			
1 del precio y stock para realizar la compra.	0.28	2	0.56
Existencia de modelos de negocio que			
2 favorecen a la rentabilidad y desarrollo empresarial	0.15	3	0.45
Estado interesado en diseñar políticas y			
3 reformas que favorezcan al desarrollo económico.	0.22	4	0.88
Amenazas (EFE)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Evolución desfavorable del sector de la			
1 construcción que influye en la demanda de productos de ferretería.	0.2	4	0.8
2 Alta rivalidad de la industria.	0.15	3	0.45
TOTAL	1		3.14

Matriz Interna y Externa.

Tabla 15.
Matriz EFI-EFE Ferrisariato

		% Valor totales matriz EFI		
		Alto	Medio	Bajo
		3,00 – 4.00	2.00 – 2.92	1.00 – 1.99
	Alto	I	II	III
	3.00 – 4.00			
% Valor	Medio	IV	V	VI
totales matriz	2.00 – 2.92			
EFE	Bajo	VII	VII	IX
	1.00 – 1.99			

De acuerdo a la matriz se logró observar que Ferrisariato se encuentra ubicada en el cuadrante I, 2.10 (EFI) y 3.14 (EFE). Estos resultados reflejan que la empresa se encuentra en la estrategia crecer y construir, siendo las Fortalezas y Oportunidades los pilares fundamentales de la organización. La estrategia crecer y

construir indica que la empresa se encuentra en un nivel óptimo a fin de expandir sus estrategias de crecimiento.

Estrategias FODA Ferrisariato.

Tabla 16.

Estrategias FODA Ferrisariato.

Estrategias	
Estrategias F – O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expandirse en más cantones a nivel nacional. 2. Crear proyectos alineados al Plan Nacional “Toda una vida”. 3. Crear una red de proveedores afiliados a fin de generar mayor confianza en los productos ofertados.
Estrategias D – O	<ol style="list-style-type: none"> 4. A través del departamento de ventas se puede adicionar el servicio de entrega a domicilio.
Estrategias F – A	<ol style="list-style-type: none"> 5. Dictar charlas de capacitación para uso de materiales y herramientas, mejoras de los ambientes del hogar, diseño de espacios, etc. 6. Crear alianzas con los proveedores para ofrecer descuentos, capacitaciones y extensión de garantía.
Estrategias D - A	<ol style="list-style-type: none"> 7. Fortalecer el mercado aumentando la capacidad de personal para satisfacer la demanda. 8. Idear nuevas formas de campaña publicitarias para fortalecer el reconocimiento de marca en el mercado nacional.

Calificación de Riesgo.

Tabla 17.

Tabla de Riesgos

	Riesgo	Calificación	Ponderación
BAJO	Sin Riesgo A+	A+	1
	Riesgo Bajo A-2	A-	2
MEDIO	Medio bajo	B+	3
	Medio alto	B-	4
ALTO	Alto riesgo	C+	5
	No recomendable	C-	6

Se puede visualizar la calificación de riesgo y su ponderación, los mismos que han sido utilizados para la evaluación del FODA, matriz interna y externa y tal forma evaluar la calificación de Riesgo de Mercados.

Tabla 18.
Calificación de Riesgos de Mercados.

Análisis	Calificación	Puntaje
1	B+	3
2	A-	2
3	B+	3
4	B-	4
5	B+	3
6	B+	3
7	B+	3
8	B+	3
RIESGO MEDIO BAJO	B+	3

Según la calificación de riesgo la tabla indica una calificación de 3 con un riesgo medio bajo, siendo muy atractivo para una organización.

FODA Kywi.

Fortalezas.

- Mantiene una oferta más enfocada en ferretería en comparación a sus competidores directos.
- Logística eficiente para la compra a proveedores y abastecimiento de puntos de venta.
- Cuenta con equipos de venta destinados exclusivamente a la atención de clientes ferreteros.

Debilidades.

- Cobertura limitada en relación competidores directos.
- No permite al cliente final realizar compras ni cotizaciones online.

Oportunidades.

- Los clientes destacan la importancia del precio y stock para realizar la compra.
- Existencia de modelos de negocio que favorecen a la rentabilidad y desarrollo empresarial.
- Estado interesado en diseñar políticas y reformas que favorezcan al desarrollo económico.

Amenazas.

- Evolución desfavorable del sector de la construcción que influye en la demanda de productos de ferretería.
- Alta rivalidad de la industria.

Síntesis FODA Kiwi.

Tabla 19.
Factores Internos Claves Kywi (parte 1)

	Fortalezas (EFI)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
1	Mantiene una oferta más enfocada en ferretería en comparación a sus competidores directos.	0.25	1	0.25
2	Logística eficiente para la compra a proveedores y abastecimiento de puntos de venta.	0.19	1	0.19
3	Cuenta con equipos de venta destinados exclusivamente a la atención de clientes ferreteros.	0.19	1	0.19
	Debilidades (EFI)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
1	Cobertura limitada en relación competidores directos.	0.23	3	0.69
2	No permite al cliente final realizar compras ni cotizaciones online.	0.14	3	0.42
	TOTAL	1		1.74

Tabla 20.
Factores Internos Claves Kywi (parte 2)

Oportunidades (EFE)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Los clientes destacan la importancia			
1 del precio y stock para realizar la compra.	0.28	2	0.56
Existencia de modelos de negocio que			
2 favorecen a la rentabilidad y desarrollo empresarial	0.15	3	0.45
Estado interesado en diseñar políticas			
3 y reformas que favorezcan al desarrollo económico.	0.22	4	0.88
Amenazas (EFE)	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Evolución desfavorable del sector de			
1 la construcción que influye en la demanda de productos de ferretería.	0.2	4	0.8
2 Alta rivalidad de la industria.	0.15	3	0.45
TOTAL	1		3.14

Matriz Interna y Externa.

Tabla 21.
Matriz EFI-EFE Kywi.

		% Valor totales matriz EFI		
		Alto	Medio	Bajo
		3.00 – 4.00	2.00 – 2.92	1.00 – 1.99
	Alto	I	II	III
	3,00 – 4,00			
% Valor totales	Medio	IV	V	VI
matriz EFE	2,00 – 2,92			
	Bajo	VII	VII	IX
	1,00 – 1,99			

De acuerdo a la matriz se logró observar que Kywi se encuentra ubicada en el cuadrante III, 1.74 (EFI) y 3.14 (EFE). Estos resultados reflejan que la empresa se encuentra en la estrategia retener y mantener, lo cual significa que se debe mantener la compañía a pesar que debe incrementar sus fortalezas y buscar nuevas oportunidades.

Estrategias FODA Kywi.

Tabla 22.

Estrategias FODA Kywi.

Estrategias	
Estrategias F – O	1. Expandirse en más cantones a nivel nacional. 2. Mejorar las facilidades de la página web. 3. Aprovechar la acumulación de las compras y así bajar costos de inventario.
Estrategias D – O	4. A través del departamento de ventas se puede adicionar el servicio de entrega a domicilio.
Estrategias F – A	5. Diseñar escenarios que permitan medir posibilidades de cambios y su impacto.
Estrategias D - A	6. Idear nuevas formas de campaña publicitarias para fortalecer el reconocimiento de marca en el mercado nacional.

Calificación de Riesgo.

Tabla 23.

Tabla de Riesgos

	Riesgo	Calificación	Ponderación
BAJO	Sin Riesgo A+	A+	1
	Riesgo Bajo A-2	A-	2
MEDIO	Medio bajo	B+	3
	Medio alto	B-	4
ALTO	Alto riesgo	C+	5
	No recomendable	C-	6

Tabla 24.

Calificación de Riesgos de Mercados.

Análisis	Calificación	Puntaje
1	B+	3
2	B+	3
3	B-	4
4	B+	3
5	B-	4
6	B-	4
RIESGO MEDIO BAJO	B-	4

Según la calificación de riesgo la tabla indica una calificación de 4 con un riesgo medio alto, lo que significa mayor riesgo para implementación de estrategias de crecimiento.

Conclusiones del estudio de empresas potencialmente franquiciables.

Una vez analizado ambas empresas, se verificó que cumplan las mismas características, como diferencia se pudo notar que Ferrisariato presenta mayor número de colaboradores y que tiene mayor cobertura:

Tabla 25.

Características de las Empresas Ferrisariato y Kywi

	Ferrisariato	KYWI
Empleados	7500	945
Segmento	Personas (medio, alto) y empresas	Personas (medio, alto) y empresas
Producto	Artículos de ferretería y para el hogar	Artículos de ferretería y para el hogar
Tipo de empresa	Grande	Grande
Cobertura	Nacional	12 ciudades
Marcas	Propias y externas	Propias y Externas

Utilizando las herramientas de investigación de mercados se puede concluir que:

- Existe un mercado para la compra y distribución de materiales de ferretería.
- En el estudio de mercados se identificaron necesidades de implementación de herramientas a fin de optimizar costos y maximizar rendimientos.
- Se evidencia un alto potencial de posibles franquiciantes en la ciudad de Guayaquil, esto gracia a su amplio alcance en el mercado, figurando incluso Ferrisariato como distribuidor de marcas propias.
- Ferrisariato presenta un riesgo medio bajo y Kywi presenta un riesgo medio alto

- Ferrisariato se encuentra en el cuadrante construir y crecer de acuerdo a la medición de factores internos y externos claves. Por otro lado Kywi necesita mayor trabajo en la construcción de estrategias de crecimiento.
- Existe una alta preferencia de clientes hacia la compra en establecimiento que ofrezcan un amplio stock y precios atractivos.
- El sector de la construcción ha demostrado una evolución desfavorable, ocasionando que las ventas en las ferreterías se vean limitadas. Sin embargo, existe interés en el Estado respecto a la implementación de políticas y reformas que favorezcan al desarrollo económico.
- Las grandes ferreterías estudiadas, siendo Ferrisariato y Kywi, no presentan facilidades al cliente como la compra en línea y movilización de la compra, siendo manejados por competidores indirectos como Disensa.
- Se ha logrado identificar a Ferrisariato como la organización más adaptable al modelo de franquicias.

Propuesta de sistema de modelo de franquicias

Para el desarrollo del modelo de franquicias ferretero, se busca generar un modelo de gestión que permita un manejo óptimo y alineado de operaciones. En tal sentido se propone lo siguiente:

Modelo Canvas – Sistema de Franquicias sector Ferretero.

En relación a la investigación realizada a Disensa se logró estudiar el modelo actual de franquicias del sector de la construcción, el mismo que es similar al ferretero. Por otro lado, se realizaron investigaciones de mercados a los posibles franquiciadores Ferrisariato y el Mega Kywi S.A. en donde se identificó al Ferrisariato (Corporación el Rosado) como la mejor opción.

A continuación, se muestra el modelo CANVAS a seguir para la implementación del sistema de franquicias tomando como referencia la situación de la empresa seleccionada y el modelo de operaciones que posee Disensa como franquicia tomada en referencia.

Propuesta de valor.

Ferrisariato es distribuidor exclusivo de Ace Hardware, contando con marcas propias como Tekno y Briko. Adicional a esto, Ferrisariato cuenta con un departamento de ventas al por mayor, por lo que sería más fácil el manejo de la franquicia. C

Alianzas claves.

- Alianzas con fabricantes.
- Acceso a créditos, facilidades de financiamiento.
- Alianzas con distribuidores.

Relación con los clientes.

- Departamento de Ventas / atención de requerimientos.

Canales.

- Distribuidores.
- Franquiciados Ferrisariato.

Actividades claves.

- Mayor número de franquiciados.
- Gestión de Marketing.
- Incremento de alianzas para reducir costos.

Recursos claves.

- Software para facturación, inventarios, reportes y consultas.
- Manual de procesos.

- Capacitaciones y charlas al personal.
- Correcto almacenaje y distribución de los productos.

Estructura de costos.

- Costos de mantenimiento de software.
- Costos del personal del departamento de ventas.
- Costos por campañas publicitarias (Marketing)
- Costos por implementación de franquicias.

Ingresos.

- Costos por regalías.
- Venta de Franquicias.

Requisitos para acceso a la franquicia.

Estos requisitos fueron planteados tomando como referencia los manejados por Disensa S.A (2018) para sus franquiciados, siendo adaptados para Ferrisariato como empresa beneficiara del modelo propuesto. Dicho esto, son presentados a continuación:

- Local de 300 m2 en localidades de alta densidad poblacional y 200 m2 en localidades de mediana densidad poblacional.
- Oficinas de 30 m2.
- Bodegas adecuadas para la conservación de los productos.
- Cubrir con el costo anual por licencia de software informático.
- Experiencia comprobable del personal, que tenga conocimiento en productos ferreteros.
- En caso de requerir adecuaciones, se debe realizar las mismas en caso lo amerite la franquicia Ferrisariato.
- Permisos municipales, sanitarios, bomberos, etc.

- Contar con un RUC con la actividad de venta y comercialización de productos ferreteros.
- Contrato de arrendamiento de 5 años.
- Tener alto score en buró crediticio para poder acceder a créditos con la franquicia.

Transferencia de activos intangibles del franquiciador al franquiciatario.

Software informático - sistema de facturación.

El sistema de facturación permite la automatización de los procesos que normalmente se realiza de forma manual, de esta manera se lleva un correcto control del inventario, compras a los distintos proveedores y a su vez las distintas compras que realizan los clientes.

Este sistema manejado por Ferrisariato aportará de manera significativa a cada establecimiento franquiciado, a través de sus módulos, permitiendo solventar problemas que enfrente el negocio ligados al inventario, falta de control de compras y ventas, falta de información de costos, entre otros que fueron identificados en la recolección de datos para pequeñas ferreterías. A continuación, se detallan los módulos que contiene:

1. Módulo administración general.
2. Módulo de compras.
3. Módulo de Ventas.
4. Módulo de consulta de costos.
5. Módulo de reportes generales.

Debido a que se contarán con personas que realicen las mismas funciones se crearán dos tipos de usuarios que son el “Administrador” y “Usuario General”. El

Administrador es quien tendrá acceso a todos los módulos, mientras el Usuario General registrará e ingresará la información al sistema.

Dentro de este sistema, el franquiciado podrá visualizar en tiempo real el stock de productos, creando una alerta cuando esté por agotarse y solicitar a Ferrisariato o proveedores asociados el artículo que requiere. Así mismo permitirá registrar los movimientos realizados y cuenta por cobrar de manera automática dependiendo del tipo de venta, ya sea contado o crédito.

El sistema de facturación también es electrónico generando el archivo XML para cada venta realizada, lo cual permite reducir los tiempos de envío de comprobantes, ahorro en el gasto de papelería, respaldo de la información y mayor agilidad en los procesos administrativos.

Tabla 26.
Requerimientos de hardware y software

HARDWARE	
Sistema Operativo	Windows Server 2017
Procesador	Intel (R) Core (TM) I5 DE 3.1 GHz
Memoria	8 GB
Tipo de Sistema	Procesador de 64 bits
SOFTWARE	
Sistema Operativo	Windows 7 en adelante
Gestor de datos	Microsoft SQL Server 2014 Express Edition
Lenguaje	Microsoft C#
Entorno de Ejecución	.NET Framework 4.5
Reportes	SAP Crystal Reports, Versión para visual Studio

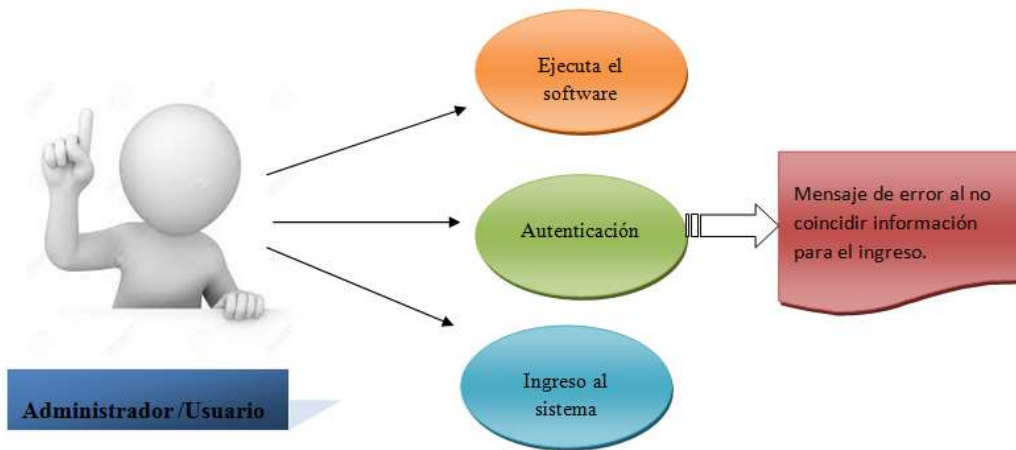


Figura 15. Flujo de proceso para autenticación.

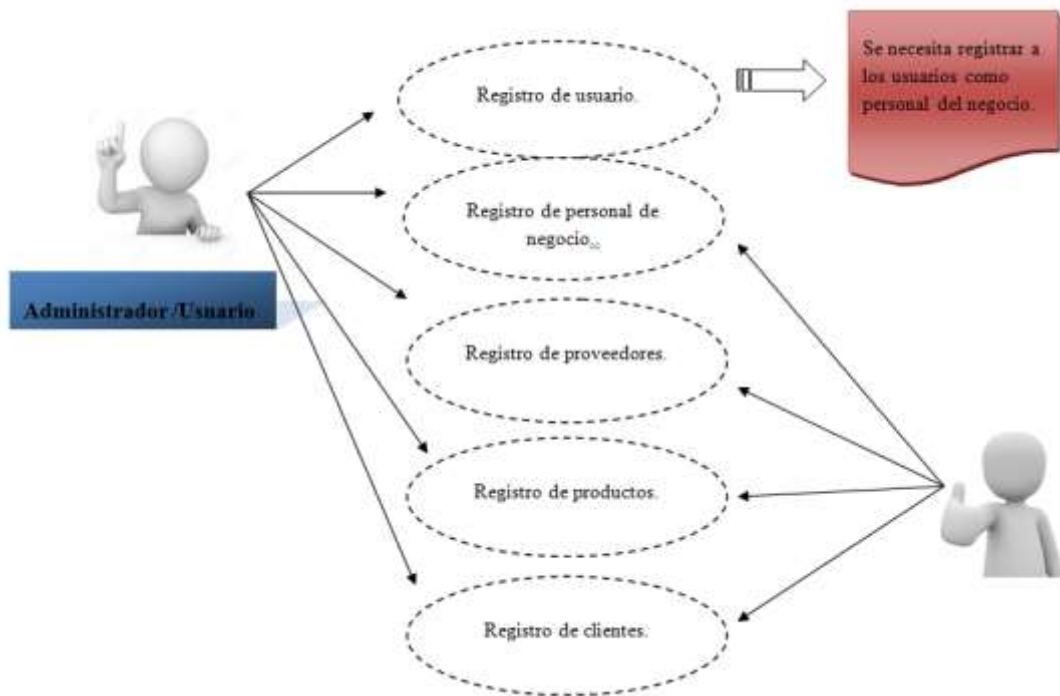


Figura 16. Flujo de proceso Registro de Información

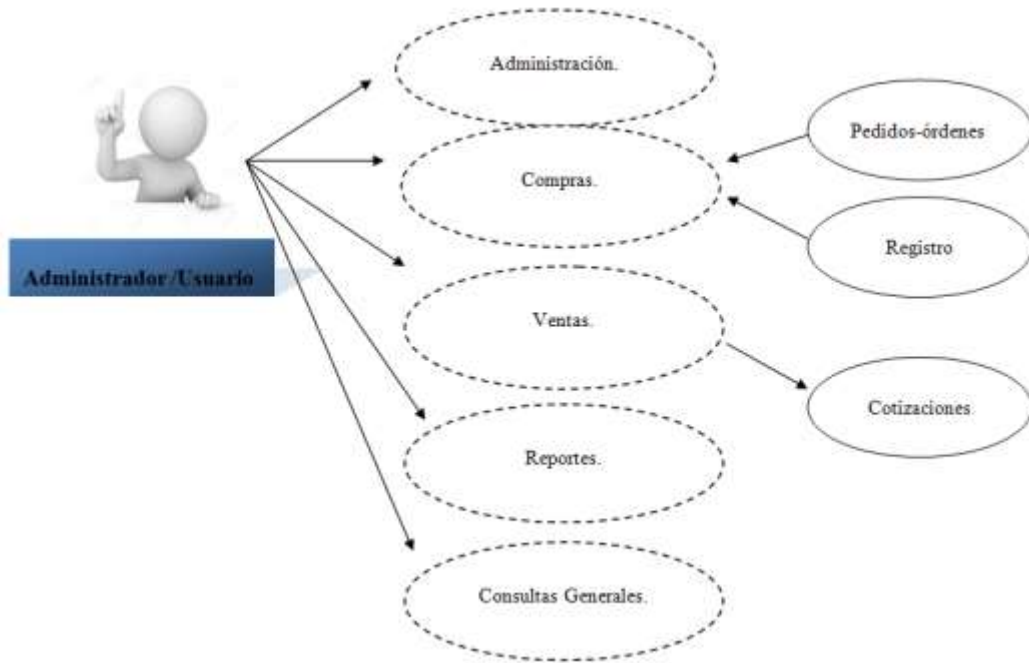


Figura 17. Flujo de proceso Módulos y procesos

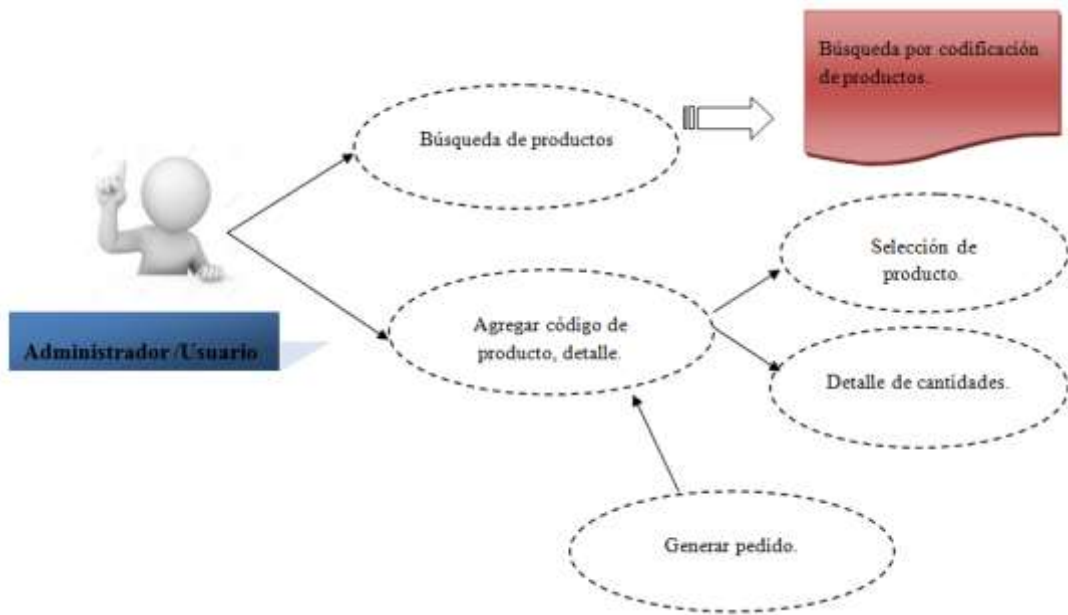


Figura 18. Flujo de proceso Pedidos

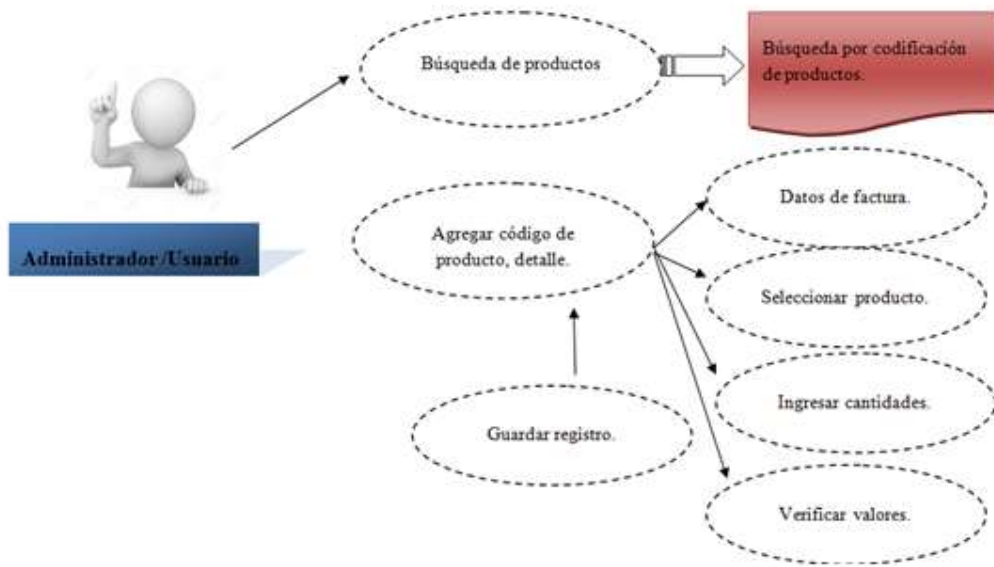


Figura 19. Flujo de proceso Registro de Facturas

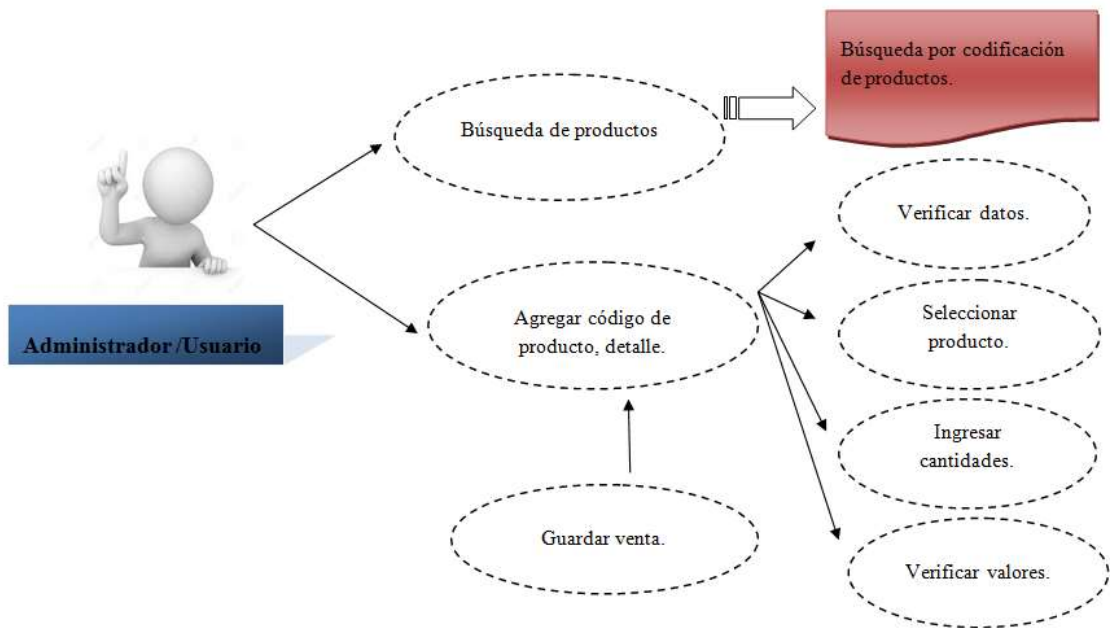


Figura 20. Flujo de proceso Registro de Ventas

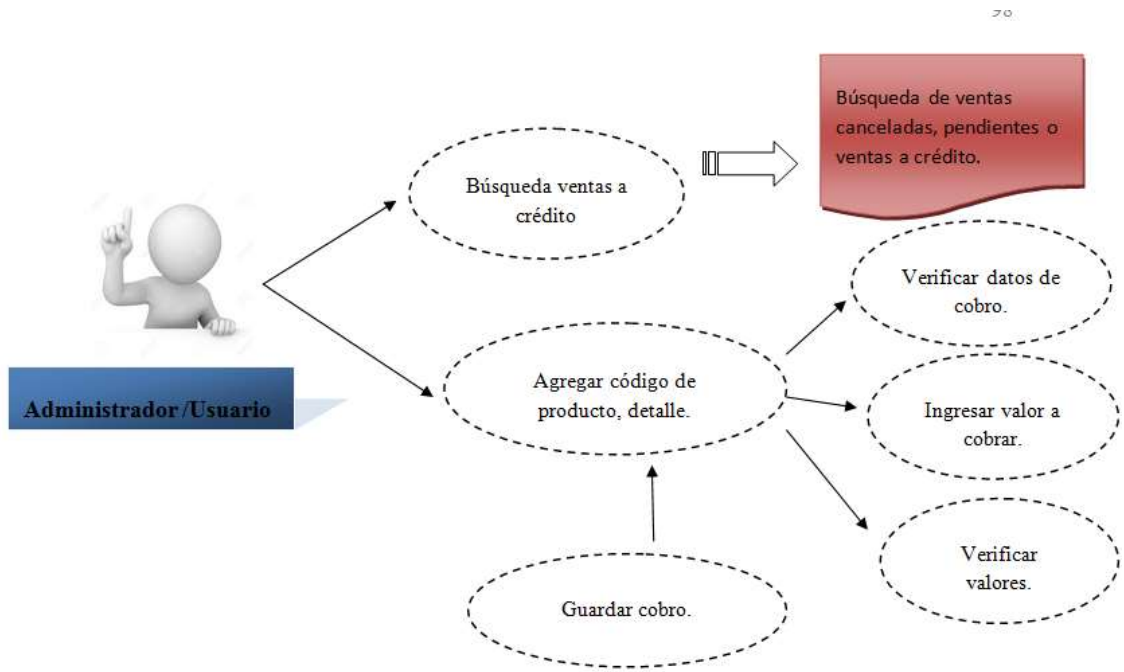


Figura 21. Flujo de proceso Registro de Ventas a crédito

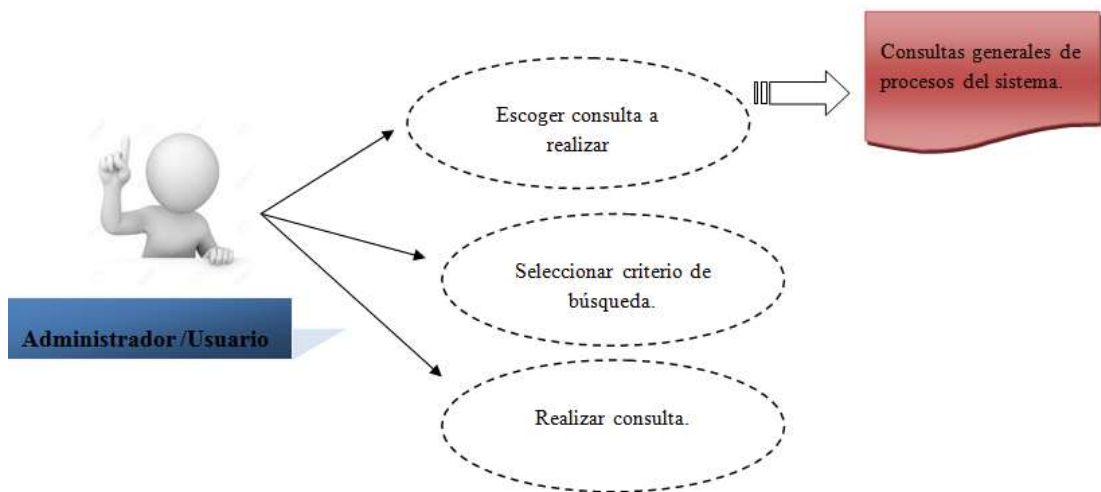


Figura 22. Flujo de proceso Registro de Consultas

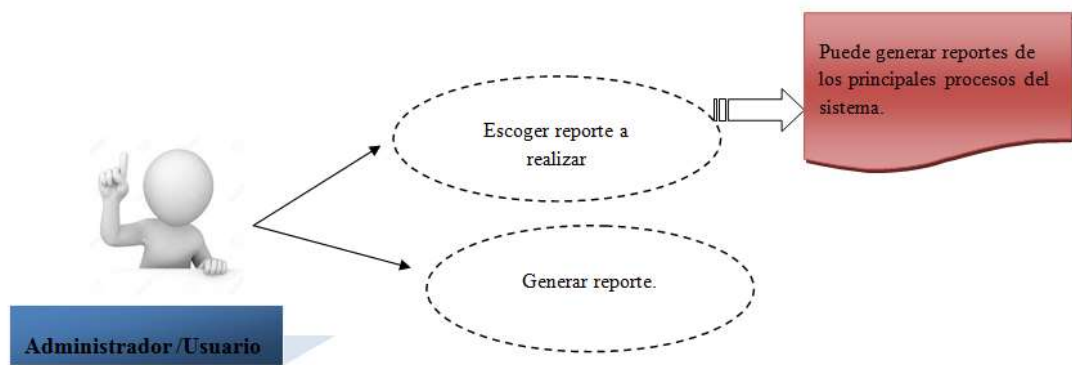


Figura 23. Flujo de proceso Reportes

Apoyo publicitario.

A fin de posicionar al negocio de franquicias se dará las siguientes herramientas de Marketing:

- Banners para la visualización en el lugar físico del negocio.
- Volantes con promociones del mes.
- Marketing Digital para el correcto manejo de redes y posicionamiento de marca. Se generará un Plan de Marketing Digital a fin de tener una guía de uso. Las redes sociales se deben actualizar diariamente por lo que se contará con una persona que se dedique a esta actividad de manera exclusiva.

Know - How.

Para el correcto funcionamiento de la franquicia se brindará lo siguiente:

- Capacitaciones y seminarios. - se realizarán 4 capacitaciones al año a fin de inteligenciar al personal en temas organizacionales y técnicos.
- Valores corporativos. - Responsabilidad social, profesionalismo, eficiencia y trabajo en equipo.
- Manual de procesos internos. - facilidad de manuales de procesos de venta, control de inventarios y reclamos.

- Lugar estratégico – Alto volumen de ventas. - la franquicia garantiza el impacto del negocio ya que realiza un estudio de mercados previo a la instalación de la misma.

Cadena de Valor de franquicia ferretera.

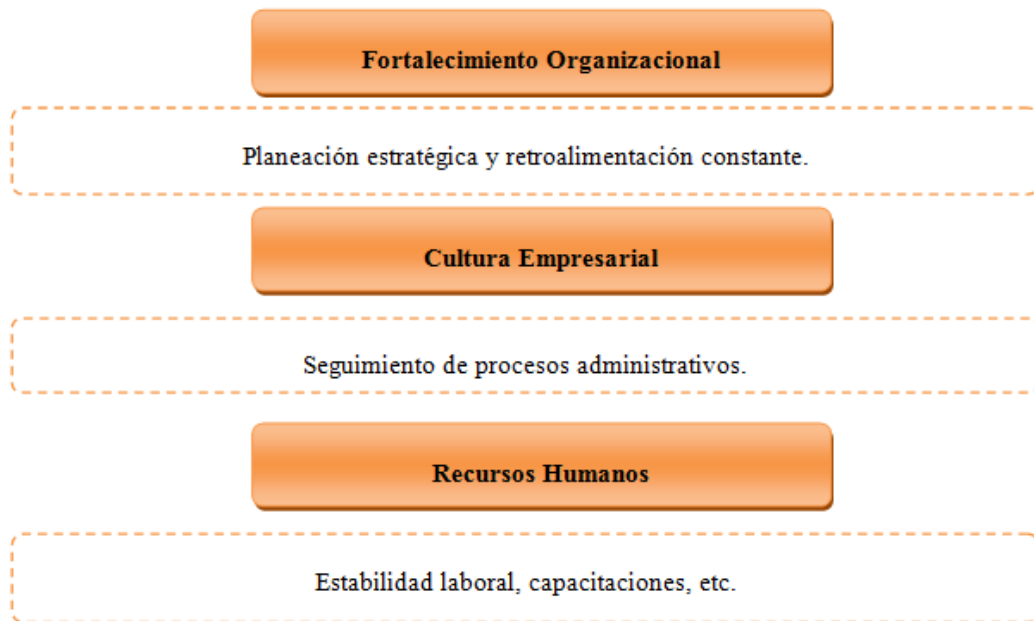


Figura 24. Cadena de valor (parte 1)

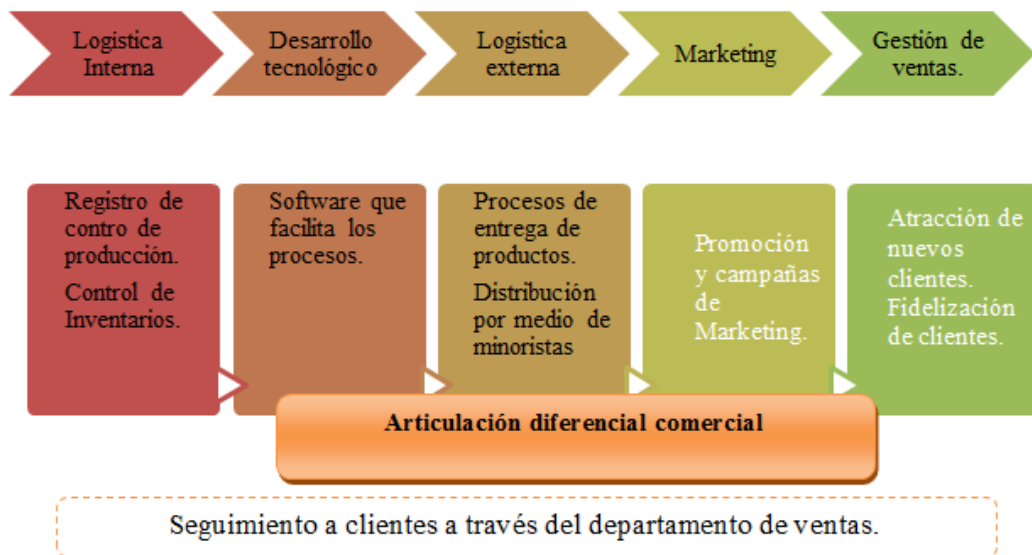


Figura 25. Cadena de valor (parte 2)

Flujo de Procesos.

Para el correcto funcionamiento de la franquicia se describen los procesos de ventas, compras y almacenamiento.

Procesos de ventas.

Para que sea efectivo el proceso de ventas se requiere:

- Registrar el pedido y explicar las características de los productos /materiales en cuanto a su calidad y precio, a fin de que el cliente pueda comparar costo / beneficio.
- Registrar la venta inmediatamente.
- El sistema mantiene en orden las facturas por lo que no es necesario su orden manual.
- Al final del día se requiere emitir un reporte de ventas del sistema antes mencionado.
- Realizar un informe de los materiales más demandados en la semana.
- Entregar la factura a bodega para el correcto despacho de materiales.
- Tener actualizada la lista promociones del día o mes.

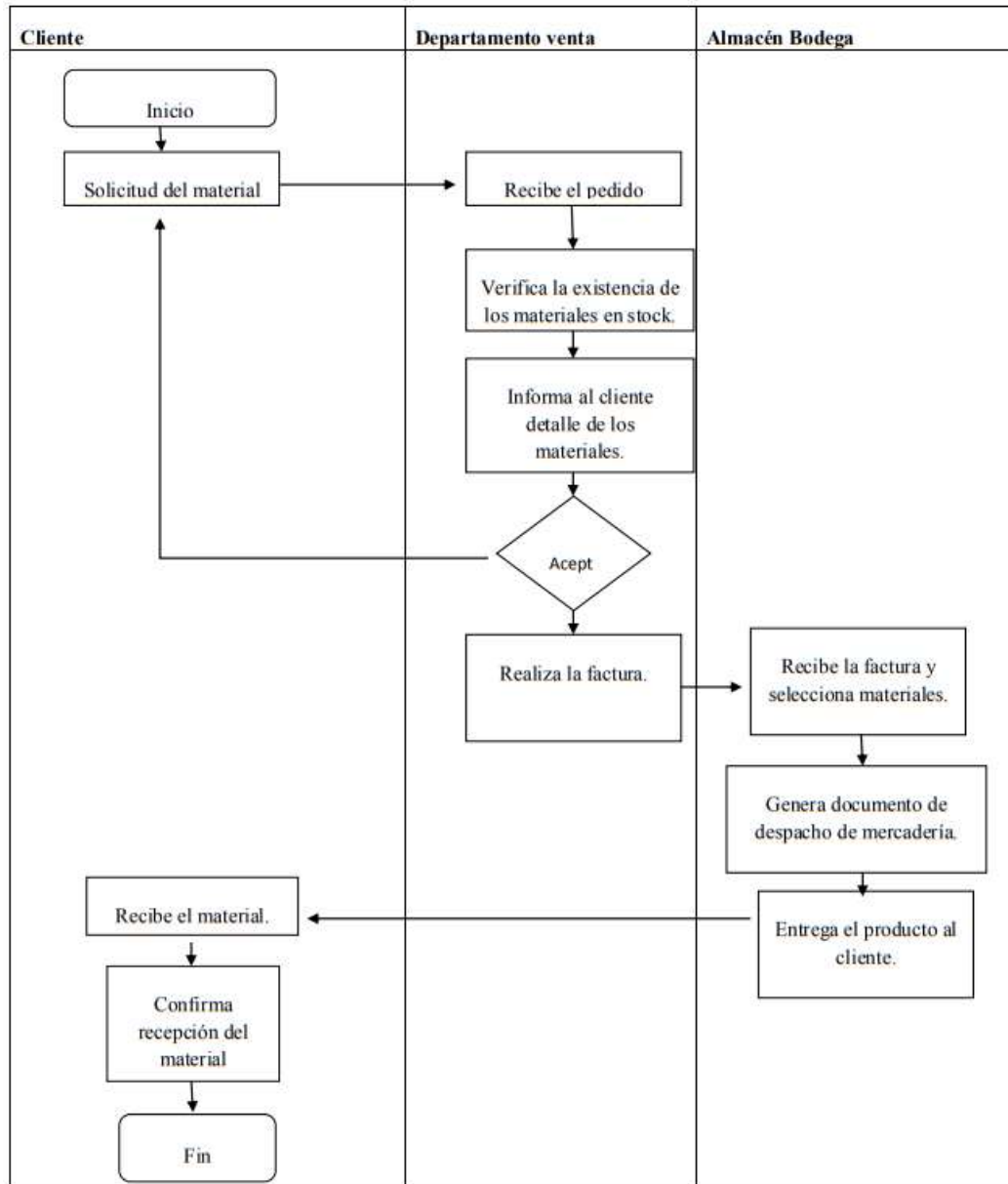


Figura 26. Proceso de ventas

Proceso de Ingreso de las mercaderías - Compras.

A continuación, se detalla las políticas a seguir para el correcto ingreso de mercaderías:

- Comprobar los comprobantes de compra de los materiales / productos de ferretería con el objeto de asegurar que las mercaderías despachadas cuenten con los parámetros de especificación de los clientes ya descrita en la orden de pedido.

- Elaborar una ficha de recepción de mercadería para identificar las necesidades existentes en el proceso de recepción de la mercadería.
- Entregar al bodeguero la mercadería con el comprobante de ingreso.
- Ingresar el registro de ingreso de la mercadería al sistema informático inmediatamente se haya recibido la mercadería.
- Revisar que la fecha de ingreso de la mercadería coincida con la del documento de la orden de pedido.

A continuación, se detalla el proceso de ingreso:

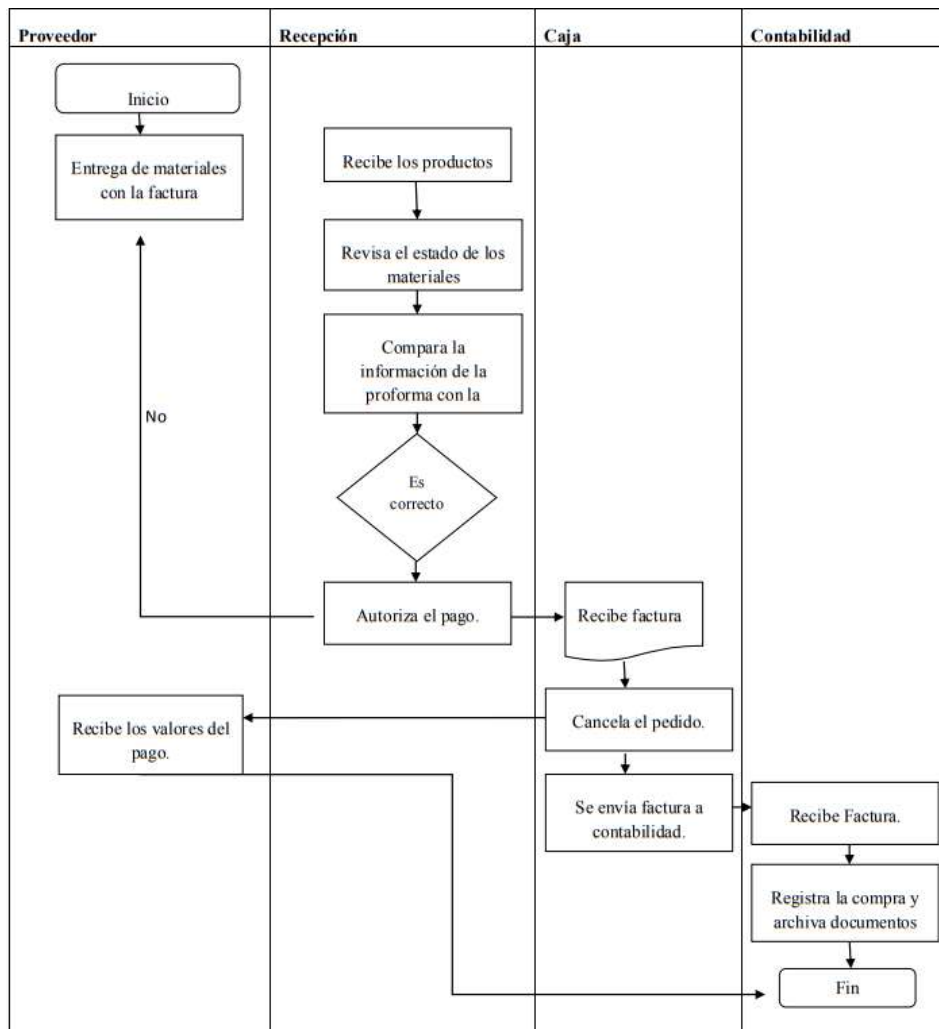


Figura 27. Proceso de ingreso

Proceso de Almacenamiento de materiales ferreteros.

Para almacenar los materiales de ferretería se debe realizar lo siguiente:

- Mantener una codificación de los productos y materiales antes de su almacenamiento.
- Adecuar los productos en percha dependiendo las características y circulación.
- Colocar los productos de acuerdo a su correcta conservación.
- Mantener actualizado los saldos de productos.
- Realizar un informe semanal y otro mensual del ingreso y salida de la mercadería de la bodega.

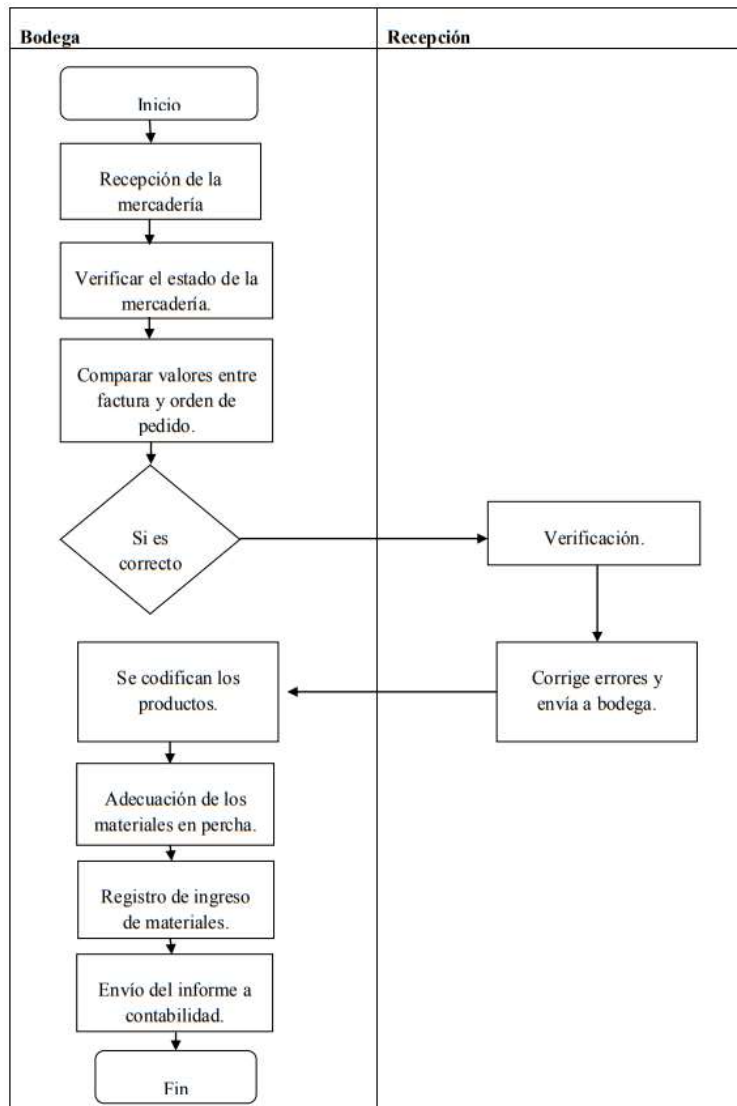
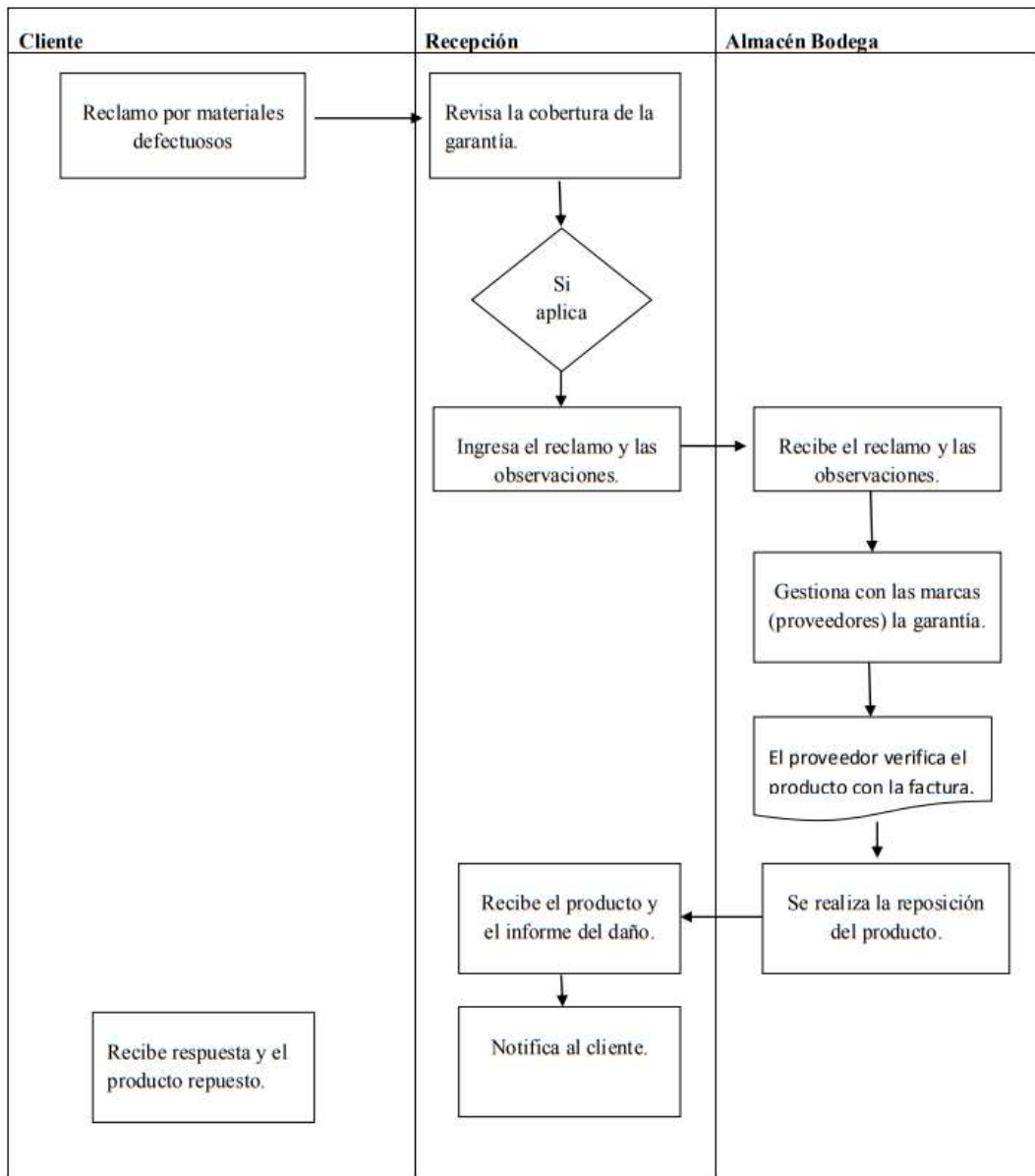


Figura 28. Proceso de almacenamiento

Procesos de atención de reclamos.



*Figura 29.*Proceso de atención de reclamos

Infraestructura y Equipamiento.

A través del sistema de franquicias se proporcionará:

Tabla 27.
Recursos proporcionados por la franquicia.

Recursos proporcionados por la franquicia	
Activos Fijos	<p>Activos que facilita el franquiciante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estaciones de trabajo • A/A • Sala de reuniones. • Computadores. • Mobiliario Bodega, perchas.
Etiquetado	<ul style="list-style-type: none"> • Codificación para el etiquetado (franquiciante).
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Mkt Digital. • Banner. • Volantes.
Localización	<p>Se realizará un estudio de mercados previo a la instalación del negocio por parte del franquiciante.</p>
Infraestructura	<p>Adecuación de las instalaciones exteriores por parte del franquiciante. Las adecuaciones de bodega se deben implementar por parte del franquiciatario.</p>
Tecnología	<p>Software de ventas, control de inventarios, consultas y reportes.</p> <p>Manual de uso del software informático.</p>
Know how	<p><u>Franquiciante:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones. • Manuales de procesos. • Valores corporativos.

Presupuesto requerido para ser franquiciado de Ferrisariato.

Con la finalidad de poder acceder a todas las bondades que brinda la marca Ferrisariato como tal, se ha desarrollado el presupuesto de inversión de adquisición de la franquicia como tal. Es importante señalar que adicionalmente el franquiciado deberá ceder el 5% del total de sus ventas anuales tal cual se

desarrolla otras franquicias de consumo masivo, tales como Chili's por citar un ejemplo en particular. A continuación, el presupuesto:

Tabla 28.

Presupuesto para ser acreedor en calidad de franquiciado.

Presupuesto para ser franquiciado			
#	Descripción	Precio unitario	Total
1	Software de Control de Inventarios	1,000.00	1,000.00
1	Software de Facturación	1,000.00	1,000.00
1	Impresora de códigos de barra	250.00	250.00
1	PC con Software preinstalado	500.00	500.00
1	Pistola lectora de códigos de barra	100.00	100.00
1	Transferencia de Know How	5,007.14	5,007.14
1	Goodwill de la marca FERRISARIATO	10,000.00	10,000.00
		BASE IMP.	17,857.14
		IVA 12%	2,142.86
		TOTAL	20,000.00

CONCLUSIONES

Del análisis de los aspectos referentes al modelo de franquicia en forma amplia, tales como personas que intervienen, ventajas y desventajas, tipos, entre otros, y la revisión del marco legal que aplica al caso, se concluye que existen limitantes en Ecuador por no contar con un marco normativo exclusivo para las franquicias, haciendo necesario acudir a otras leyes como la de compañías, propiedad intelectual, regulación del poder del mercado y algunos impuestos.

Sobre el desarrollo del negocio ferretero, mediante la investigación bibliográfica se concluye que las ferreterías han mantenido un desarrollo poco favorable durante los últimos cinco años a causa de decisiones gubernamentales y las condiciones económicas del país que limitaron la inversión en infraestructura. Cabe destacar que la evolución que estos negocios presentaron fue negativa en la ciudad de Guayaquil, reduciéndose el número de entidades al año 2017.

La encuesta permitió identificar las preferencias de los clientes de negocios ferreteros, manteniendo una mayor inclinación hacia la compra en establecimientos grandes donde pueden acceder a ventajas como variedad de stock, facilidades de pago, promociones y precios atractivos, siendo debilidades que poseen las ferreterías pequeñas y que fueron identificadas a través de la entrevista a propietarios de estos establecimientos. A ello debe sumarse la falta de capacitaciones, automatización de procesos y bajo poder de negociación de proveedores, mismas que se indica pueden ser afrontadas con un modelo de negocios basados en la franquicia donde recibirán conocimiento, asesoría y recursos para un óptimo funcionamiento, superando además amenazas del entorno externo que han obligado al cese de operaciones de varios establecimientos.

El modelo de referencia considerado para la propuesta es el aplicado por DISENSA, que opera exclusivamente en la oferta de material de construcción y mantiene una cobertura nacional amplia. Esta entidad establece requisitos puntuales para la elección de sus franquiciados tales como el tamaño, activos disponibles como vehículos, ubicación en zona de alto potencial, contar con los permisos que establezca la entidad estatal, entre otros.

Para enfrentar las limitantes de las ferreterías pequeñas, como es la carencia de tecnologías para los procesos, capacitación, estrategias publicitarias y otros aspectos operativos, se propone un modelo de franquicia tomando como franquiciante a Ferrisariato. En la propuesta se plantea los requerimientos para su puesta en marcha, para los franquiciados, que serían inicialmente a los propietarios de pequeñas ferreterías de Guayaquil.

Recomendaciones

El modelo puede tomarse como recomendación para el desarrollo del nuevo modelo de negocio; sin embargo, puede ser adaptado según las necesidades del franquiciante y el control que desee obtener sobre la franquicia. Debe señalarse que se tomó en referencia el propuesto por la DISENSA.

Durante el desarrollo del marco legal se pudo evidenciar que no existe en Ecuador un marco normativo que regule las franquicias lo cual podría limitar su crecimiento en el largo plazo, siendo importante que las autoridades del gobierno gestionen su diseño con el fin de atraer futuras inversiones.

Que se promueva en territorio nacional el crecimiento de las franquicias como un modelo de negocio que no sólo permite la expansión de establecimientos rentables e incluso exitosos, sino que proporciona un bajo riesgo a nuevos emprendedores sobre su inversión gracias a la transferencia de conocimiento, tecnología y otros recursos que reducen el riesgo de cesar operaciones en el largo plazo.

Que en el país se realicen futuros estudios donde se evalúe la posibilidad de incluir el modelo de franquicias en otros sectores productivos, teniendo en cuenta que contribuye al desarrollo empresarial, siendo el caso de DISENSA.

Parte de los problemas que han afectado el desarrollo del sector ferretero en el país fueron decisiones gubernamentales con respecto a leyes como la aplicada a la plusvalía y las salvaguardias que encarecieron la importación de artículos incrementando los precios. En base a esto es importante que el Estado, previa toma de decisiones, evalúe cómo impactan al sector empresarial en general evitando efectos negativos en su desarrollo.

REFERENCIAS

- Alonso, M. (2017). *Otras 50 claves para franquiciar: Multiplica el éxito de tu negocio*. Barcelona : LID Editorial .
- Alvarado, E., González, M., & Zamora, A. (Mayo de 2018). *Universidad de Guadalajara*. Obtenido de La adopción del modelo de franquicia como estrategia de crecimiento para el desarrollo de las Pymes mexicanas en el sector alimenticio.:
- https://www.researchgate.net/publication/325199296_La_adopcion_del_modelo_de_franquicia_como_estrategia_de_crecimiento_para_el_desarrollo_de_las_Pymes_mexicanas_en_el_sector_alimenticio
- Arce, J. (2015). *El contrato de franquicia*. Barcelona : Porrúa.
- Aroca, E., & Martínez, R. (2015). *Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. Obtenido de Análisis de la incidencia del modelo de franquicias en el sector farmacéutico de la ciudad de Guayaquil en los últimos diez años, a fin de diseñar un plan de desarrollo del sector ferreiro a través del modelo de franquicias: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3244/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-157.pdf>
- Asamblea Nacional. (27 de Diciembre de 2016). *Asamblea Nacional*. Obtenido de Ley para evitar la especulación de la tierra:
- <http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-29/Leyes%202013-2017/295-ley-evitar-espec-tierras-ejecutivo-01-12-2016/ro-ley-evitar-espec-tierras-ro-913-7s-30-12-2016.pdf>

- Asamblea Nacional. (9 de Diciembre de 2016). *World Intellectual Property Organization WIPO*. Obtenido de Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado:
<https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec086es.pdf>
- Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2017). *Servicio Nacional de Contratación Pública*. Obtenido de Ley de Compañías:
https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (Septiembre de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Información Estadística Mensual No.1999 - Septiembre 2018:
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Benítez, J. (2013). *Solidaridad contractual: Noción posmoderna del contrato*. Madrid: Editorial Reus.
- Bermúdez, G. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC.
- Blas, A., & Rubio, J. (2013). *Teoría del Estado I. El Estado y sus instituciones*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia .
- Borsic, Z., Maya, A., & Aigaje, W. (2017). *Dialnet*. Obtenido de Las franquicias ecuatorianas y su contribución en la generación de empleo:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6630444>
- Brenes, P. (2015). *Técnicas de almacén*. Madrid: Editex.
- Castro, Y., Canizales, J., & Rojas, L. (2013). *Diseño de un modelo administrativo para la ferretería Británica De Plomeros*. Pereira : Universidad Nacional de Pereira .

- Congreso Nacional. (28 de Diciembre de 2016). *World Intellectual Property Organization WIPO*. Obtenido de Ley de Propiedad Intelectual:
<https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec031es.pdf>
- Consejo Nacional de Valores. (24 de Septiembre de 2013). *Consejo Nacional de Valores*. Obtenido de RESOL CNV.006-2013:
<http://181.198.3.74:10039/wps/wcm/connect/5706fb86-c180-4747-a184-95bdc08a09fc/20130924162910.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=5706fb86-c180-4747-a184-95bdc08a09fc>
- Corona, E., & Berjarano, V. (2014). *Normas De Contabilidad En La Union Europea*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia .
- Cortés, J. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (Iso 9001:2015)*. Barcelona : ICB Editores.
- Cuenca, C., Muyor, J., & Segura, A. (2017). *Manual de gestión de la información en Trabajo Social*. Almeria: Universidad de Almeria.
- Diario El Telégrafo. (3 de Octubre de 2017). *Diario El Telégrafo*. Obtenido de La construcción se ha mantenido 24 meses en decrecimiento:
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-construccion-se-ha-mantenido-24-meses-en-decrecimiento>
- Diario El Universo. (20 de Enero de 2014). *Diario El Universo*. Obtenido de El anticipo ya no irá a la inmobiliaria:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/anticipo-ya-no-ira-a.html>
- Díaz, C., & Cavazos, J. (2015). *Investigación de mercados para pequeñas y medianas empresas*. México: Universidad de Guadalajara .
- Díaz, V. (2014). *Manual de trabajo de campo de la encuesta: (presencial y telefónica)*. Madrid : CIS.

- Díez, J. (2015). *Optimización de la cadena logística. Manual teórico*. Madrid : EDITORIAL CEP.
- Disensa S.A. (2018). *Disensa S.A.* Obtenido de ¿Qué es Disensa?:
<https://www.disensa.com.ec/informacion-corporativa>
- Disensa S.A. (2018). *Disensa S.A.* Obtenido de Abre tu Disensa:
<https://www.disensa.com.ec/abre-tu-disensa>
- Disensa S.A. (2019). *Disensa S.A.* Obtenido de Promo No culpes a la Playa:
https://www.disensa.com.ec/promociones-terminos-y-condiciones?utm_i_cp=09_006_02_6100499
- Durán, V. (Mayo de 2013). *Repositorio digital de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil* . Obtenido de Propuesta Para La Aplicación Del Modelo De Franquicias Como Estrategia De Crecimiento Para "Golosinería Knick Knack" En La Ciudad De Guayaquil.:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/749/1/T-UCSG-PRE-ESP-IE-84.pdf>
- Echaverren, M. (2013). *Del negocio inmobiliario a la industria inmobiliaria: Cómo gestionar un sector en crisis*. Barcelona : Libros de Cabecera .
- Elizalde, P., & Sánchez, V. (Julio de 2015). *Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL*. Obtenido de Cooperativa de Ferreterías de Economía Popular y Solidaria "Ferremax":
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/30461/1/D-P12437.pdf>
- Escribano, G., Alcaraz, J., & Fuentes, M. (2014). *Políticas de marketing*. Madrid: Paraninfo .

- Feher, K., Feher, F., Germán, K., & González, J. (2013). *Franquicias con impacto social*. México : LID Editorial.
- Feregrino, B. (2015). *Cuentos y Cuentas Fiscales* . México : Ediciones Fiscales ISEF.
- Ferrisariato. (2018). *Ferrisariato*. Obtenido de Quienes Somos:
<http://www.ferrisariato.com/>
- Fiechter, J., Otker, I., Llyina, A., Hsu, M., Santos, A., & Surti, J. (2014). *Filiales o sucursales: ¿Un modelo de talle único?* Estados Unidos : nternational Monetary Fund.
- García, J. (2015). *Negociación y contratación internacional*. Barcelona: Editorial Elearning S.L.
- García, M. (2013). *Las claves de la publicidad*. Madrid : ESIC.
- Gil, J. (2017). *Estadística E Informática (Spss) En La Investigación Descriptiva E Inferencial. (Versión Actualizada SPSS24)*. México: Editorial UNED.
- Grados, A., & Sanchez, E. (2017). *La entrevista en las organizaciones*. Mexico: El Manual Moderno .
- Grupo el Rosado. (2019). *Grupo el Rosado*. Obtenido de Líneas de negocio:
<https://www.elrosado.com/>
- Insignares, S. (2016). *Contrato de Franquicia Internacional en el marco del TLC Colombia-USA*. Barranquilla: ECOE.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos [INEC]. (Diciembre de 2012). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Info Economía: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info10.pdf>

- Kywi. (2019). *Kywi*. Obtenido de Quienes Somos:
<https://www.kywi.com.ec/quienes-somos>
- Kywi. (2019). *Kywi*. Obtenido de Ofertas:
<https://www.kywi.com.ec/Cat%C3%A1logo/FOLLETO%20OFERTAS%20FEBRERO.pdf>
- Lacalle, G. (2014). *Operaciones administrativas de compraventa*. Madrid: Editex.
- Lacalle, G. (2014). *Operaciones administrativas de compraventa*. Madrid : Editex .
- Larrave, A. (2015). *Multiplique sus oportunidades de negocios con Marketing de Contenidos*. Barranquilla : Lulu.com .
- Llácer, M. (2015). *La Codificación del Derecho Contractual en el Derecho Civil Catalán*. Madrid : Dykinson.
- Lucin, L., & Montero, R. (Noviembre de 2016). *Repositorio Universidad Guayaquil*. Obtenido de Diseño de una empresa de asesoramiento en logística para los microempresarios ferreteros en el sector centro de la Ciudad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13423>
- Marín, M. (2015). *UF2123 - Realización de encuestas*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.
- Martínez, D. (2013). *Guía fácil del inmigrante*. Estados Unidos : Palibrio.
- Miravet, J. (2014). *¿Por que fracase con mi franquicia?* Barcelona : Profit .
- Miravet, J. (2016). *Abre una tienda o franquicia: La guía imprescindible para autónomos y emprendedores*. Barcelona : Profit Editorial.
- Navarro, R. (2017). *La Investigación De Campo Como Base Para La Reflexión Docente*. Estados Unidos : Palibrio .

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Tu modelo de negocio*. Barcelona : Grupo Planeta Spain.
- Parraguez, S., Chunga, G., Flores, M., & Romero, R. (2017). *El estudio y la investigación documental: Estrategias metodológicas y herramientas TIC*. Perú: Gerardo Chunga Chinguel.
- Piñero, E. (2015). *Estrategias y modelos de negocio: Casos prácticos y una guía para emprendedores*. Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Poveda, D., & Sych, R. (Febrero de 2014). *Universidad Guayaquil*. Obtenido de Ventajas y desventajas de una franquicia del sector ferretero, en el desarrollo económico de la población. Implementación de una franquicia de la empresa DEMACO en la ciudad de Guayaquil a partir del año 2014: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/23406/1/BFILO-PMP-0440.pdf>
- Revista Fierros. (2016). *Revista Fierros*. Obtenido de Proyecciones ferreterías 2016: http://www.fierros.ec/pageflip/edicion_19/pdf/fierros19-163765.pdf
- Revista Gestión. (26 de Julio de 2018). *Revista Gestión*. Obtenido de El rol de la construcción en el producto interno bruto: <http://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-constructor-un-termometro-de-la-economia-nacional>
- Revista Líderes. (21 de Junio de 2015). *Revista Líderes*. Obtenido de El sector de la construcción está en riesgo de paralizarse: <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-construccion-ecuador-economia.html>
- Rodríguez, M., & Mora, N. (2013). *Universidad Colegio Mayor De Nuestra Señora Del Rosario*. Obtenido de K-LISTO: Franquicia como una

estrategia de expansión :

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4580/1010194712-2013.pdf?sequence=1>

Sampayo, L. (2017). *Manual de operaciones financieras*. Bogotá: U. Externado de Colombia.

Sánchez, R. (2015). *Fundamentos de gestión: un enfoque cualitativo*. Barcelona : Ratio Legis .

Santos, R. (Junio de 2017). *Universidad Autónoma de Nuevo León de Monterrey*.

Obtenido de La Franquicia: una opción de crecimiento para la empresa:

<http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Revistas/R3/298%20-%20304%20-%20La%20Franquicia%20una%20opcion%20de%20crecimiento%20para%20la%20empresa.pdf>

Segovia, C., Sánchez, M., Marín, M., Gázquez, J., & Jiménez, D. (2014). *Casos de marketing y estrategia*. Barcelona : UOC .

SENPLADES. (Octubre de 2017). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021:

http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

[http://www.planificacion.gob.ec/wp-](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

[content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

[FINAL_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

Serrabona, J. (2014). *Universidad de Granada*. Obtenido de El contrato de franquicia. Un nuevo modelo de negocio para las nuevas tendencias y necesidades del mercado: <http://digibug.ugr.es/handle/10481/40797>

- Servicio de Rentas Internas . (2018). *Servicio de Rentas Internas* . Obtenido de Impuesto al Valor Agregado : <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-al-valor-agregado-iva>
- Servicio de Rentas Internas [SRI]. (2018). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Registro Único del Contribuyente RUC:
<http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- Servicio de Rentas Internas. (2018). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de CIU 4.0: www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f6fce8f9-0a4f-4665.../CIU.xls
- Servicios de Rentas Internas . (2018). *Servicios de Rentas Internas* . Obtenido de Impuesto a la renta : <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta>
- Simón, J. (2016). *Gabinetes de comunicación universitarios y redes sociales: Estudio del uso de las redes sociales por las Universidades Públicas andaluzas*. Almería : Universidad de Almería .
- Soldevilla, P., & Cordobés, M. (2013). *Manual de contabilidad de gestión para empresas franquiciadoras y de retail*. Barcelona: Profit Editorial.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (12 de Diciembre de 2016). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Breve análisis societario de la construcción del Ecuador 2014 - 2018:
<http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/eac499e6-954e-43d8-a30c-116a91b7b01a/Sector+Construcción,2014-2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=eac499e6-954e-43d8-a30c-116a91b7b01a>
- Tormo, E. (2013). *Crecer en franquicia: El método FRQ de creación de negocios en franquicia*. Madrid : Grupo Planeta Spain.

- Urbano, D., & Toledano, N. (2011). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas* (2011 ed.). España: UOC.
- Vicente, L. (2013). *101 Preguntas y Respuestas sobre las Franquicias*. Caracas : BookBaby.
- Zuluaga, J. (2018). *Cartilla impuesto al valor agregado, 2018*. Bogotá : ECOE.

APÉNDICES

Apéndice a. Encuesta a consumidores

Edad: _____

Género

Masculino

Femenino

Parroquia de residencia

Ayacucho

Roca

Bolívar (Sagrario)

Rocafuerte

Carbo (Concepción)

Sucre

Chongón

Tarqui

Febres Cordero

Urdaneta

García Moreno

Ximena

Letamendi

Juan Gómez Rendón (Progreso)

Nueve de Octubre

Puná

Olmedo (San Alejo)

Tenguel

Pascuales

Posorja

El Morro

1. ¿Cuándo requiere artículos de ferretería en general qué

establecimientos prefiere? Considerar que ferreterías grandes

involucran cadenas como Ferrisariato y Kywi con alcance nacional,

medianas abarcan establecimientos que operan en varios puntos de la

ciudad tales como Ferretería Espinoza manejando un amplio surtido,

mientras que los pequeños comprenden puntos de ventas únicos y que

principalmente tienen un alcance barrial.

Ferreterías grandes
Ferreterías pequeñas

Ferreterías medianas
Indiferente

2. ¿Cuenta usted con un sitio habitual donde realiza las compras?

Sí

No

3. ¿Por qué motivos usted realizaría su compra en una ferretería grande? Registre todas las que aplique.

Para realizar una compra de último momento
Para obtener precios preferenciales y asequibles
Por la disponibilidad de parqueo
No realizo compras en ferreterías grandes.

Por su ubicación geográfica
Por el amplio surtido ofrecido
Por el servicio de asesoría
Otros

4. ¿Por qué motivos usted realizaría su compra en una ferretería mediana? Registre todas las que aplique.

Para realizar una compra de último momento
Para obtener precios preferenciales y asequibles
Por la disponibilidad de parqueo
No realizo compras en ferreterías medianas.

Por su ubicación geográfica
Por el amplio surtido ofrecido
Por el servicio de asesoría
Otros

5. ¿Por qué motivos usted realizaría su compra en una ferretería pequeña? Registre todas las que aplique.

Para realizar una compra de último momento	<input type="checkbox"/>	Por su ubicación geográfica	<input type="checkbox"/>
Para obtener precios preferenciales y asequibles	<input type="checkbox"/>	Por el amplio surtido ofrecido	<input type="checkbox"/>
Por la disponibilidad de parqueo	<input type="checkbox"/>	Por el servicio de asesoría	<input type="checkbox"/>
No realizo compras en ferreterías pequeñas.	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

6. ¿Con qué frecuencia toma usted en consideración recomendaciones de terceros respecto a establecimiento donde comprar artículos ferreteros?

Muy frecuente	<input type="checkbox"/>	Poco frecuente	<input type="checkbox"/>
Frecuente	<input type="checkbox"/>	Nada frecuente	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cómo evalúa en general la atención que frecuentemente recibe del personal que gestionan su pedido en establecimientos ferreteros?

Muy buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>

8. ¿Qué tan probable es que reciba asesoría de su vendedor al momento de comprar en establecimientos ferreteros?

Muy probable

Probable

Poco probable

Nada probable

9. ¿Qué aspecto destaca o considera más relevante para decidir dónde comprar productos de ferretería? Elegir uno

Precios atractivos

Promociones

Variedad de stock

Facilidad de acceso

Buena imagen

Otros

Apéndice b. Entrevista a propietario de una ferretería pequeña

1. Número de personas que laboran en su establecimiento:
2. ¿Cuánto tiempo lleva usted operando en su negocio ferretero?
3. ¿Cómo evalúa la situación del sector ferretero en los últimos cinco años?
(competencia, impuestos y restricciones, evolución de ventas, etc.)
4. ¿Cómo evalúa el desarrollo de su negocio desde que empezó a funcionar hasta la actualidad? Explique
5. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que tuvo que afrontar cuando inició su negocio?
6. ¿Qué ventajas considera que poseen las ferreterías pequeñas en relación a las grandes?
7. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus proveedores? Explique
8. ¿Cómo evalúa la relación que mantiene con sus clientes? Explique
9. ¿Cuenta usted con algún sistema informático que le permita agilizar las operaciones de su negocio?
10. ¿Ha contratado y/o recibido algún tipo de capacitación dirigida a mejorar sus operaciones?
11. ¿Qué productos son los de mayor demanda en su establecimiento?
12. ¿Cómo promociona usted su negocio y los productos que ofrece?
13. ¿Ha solicitado financiamiento a alguna institución financiera? Indique el destino de esos fondos de ser el caso.
14. En los últimos dos años ¿Ha diversificado su oferta de productos al público? Indique los productos o categorías de éstos que empezó a ofertar de ser el caso.

15. ¿Ha considerado entre sus planes la expansión de su negocio? Indique las razones que han limitado su decisión.
16. Cuando se retire del negocio ¿Qué decisión tomará con respecto a la administración de la ferretería?
17. ¿Estaría dispuesto en modificar sus operaciones si se le presentara un modelo de negocio ferretero más rentable basado en las franquicias?

Apéndice c. Entrevista a propietario de una ferretería grande

1. Número de personas que laboran en la empresa
2. ¿Cuánto tiempo lleva usted operando en su negocio ferretero?
3. ¿Cómo evalúa la situación del sector ferretero en los últimos cinco años?
(competencia, impuestos y restricciones, evolución de ventas, etc.)
4. ¿Cómo evalúa el desarrollo de su negocio desde que empezó a funcionar hasta la actualidad? Explique
5. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que tuvo que afrontar cuando inició su negocio?
6. ¿Qué razones motivan, según su apreciación, a que las personas decidan comprar en grandes ferreterías?
7. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus proveedores? Explique
8. ¿Cómo evalúa la relación que mantiene con sus clientes? Explique
9. ¿Qué tipos de sistemas informáticos posee para agilizar las operaciones de su negocio?
10. ¿Ha contratado algún tipo de capacitación dirigida a mejorar sus operaciones?
11. ¿Qué productos son los de mayor demanda en su establecimiento?
12. ¿Cómo promociona usted su negocio y los productos que ofrece?
13. ¿Qué factores motivaron a la expansión de su negocio?
14. Para aperturar un establecimiento ¿Qué evaluaciones previas realiza para definir el sitio de operaciones y su viabilidad?
15. ¿Ha solicitado financiamiento a alguna institución financiera? Indique el destino de esos fondos de ser el caso.

16. ¿Estaría dispuesto en modificar sus operaciones si se le presentara un modelo de negocio ferretero más rentable basado en las franquicias?



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Palomeque Castillo Camilo Vicente, con C.C: # 091863460-1 autor del trabajo de titulación: **El modelo de franquicias como estrategia de crecimiento del sector ferretero de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 07 noviembre del 2019

Palomeque Castillo Camilo Vicente
C.C: 091863460-1



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	El modelo de franquicias como estrategia de crecimiento del sector ferretero de la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR:	Palomeque Castillo Camilo Vicente		
REVISOR:	Ing. Teresa Knezevich Pilay, Ph.D		
TUTOR:	Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	7 de noviembre del 2019	No. DE PÁGINAS:	146
ÁREAS TEMÁTICAS:	Calidad para la organización		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Ferretería, riesgo, franquicia, franquiciado, franquiciador, modelo de negocios		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El estudio estuvo enfocado en el modelo de franquicia como estrategia de crecimiento del sector ferretero en la ciudad de Guayaquil considerando que dicho sector ha presentado una serie de problemas que limitaron su desarrollo. Entre ellos puede mencionarse las disposiciones gubernamentales sobre el sector de la construcción, mismas que limitaron la inversión e influyeron en la demanda de artículos de ferretería, sumada a la reducción que el Estado realizó en la inversión de infraestructura y el aumento de precios a los artículos ferreteros percibiendo algunos estos establecimientos al año 2015 hasta una reducción del 50% en sus ventas. Para fundamentar mejor los hallazgos se realizó una investigación de campo en donde se evaluaron las condiciones del sector ferretero desde la perspectiva del consumidor y propietarios, conociendo que existen limitaciones para su desarrollo que han sido mejor superadas por las ferreterías grandes, logrando incluso un alcance nacional. La literatura expone las ventajas de las franquicias, suponiendo un menor riesgo en la inversión para los nuevos emprendedores gracias a la transferencia de conocimiento y recursos, brindando mayores probabilidades de subsistencia siendo DISENSA un caso de éxito manteniendo un alcance nacional y operando 58 establecimientos en Guayaquil. Dicho modelo fue replicado en este estudio para su adopción por parte de Ferrisariato, considerándose la líder en el mercado dentro del sector ferretero y buscando favorecer al fortalecimiento de los pequeños negocios gracias al respaldo que tendrían de dicha entidad para alcanzar un desarrollo a bajo riesgo.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: +593 98 4887383	E-mail: camilo.palomeque@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Lapo Maza, María del Carmen		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			