-

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EMAE XVI

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

Cooperativa de Ferreterías de Economía Popular y Solidaria “Ferremax”

AUTORES:

Ing. PedroAntonioElizalde Lavayen

Ing. Vicente Salomón Sánchez Guailupo

DIRECTOR:

PhD. William Loyola

Guayaquil – Ecuador

Julio2015

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-157

APELLIDOS Y NOMBRES	ELIZALDE LAVAYEN PEDRO ANTONIO
Nº DE CÉDULA	0913533980
PROGRAMA DE POSTGRADO	MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	COOPERATIVA DE FERRETERÍAS DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA "FERREMAX"
FECHA DEL ACTA DE GRADO	13/08/2015
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
[redacted]	

En la ciudad de Guayaquil a los trece días del mes de agosto del año dos mil quince a las 16:48:03 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO, Director del proyecto de Graduación, y SONIA ANALIA ZURITA ERAZO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación COOPERATIVA DE FERRETERÍAS DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA "FERREMAX", presentado por el estudiante ELIZALDE LAVAYEN PEDRO ANTONIO.

[redacted]

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.

WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO
DIRECTOR

SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
VOCAL

XAVIER ORDEÑANA RODRIGUEZ
VOCAL

ELIZALDE LAVAYEN PEDRO ANTONIO
ESTUDIANTE

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-158

APELLIDOS Y NOMBRES	SANCHEZ GUAILUPO VICENTE SALOMON
Nº DE CÉDULA	0914652953
PROGRAMA DE POSTGRADO	MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	COOPERATIVA DE FERRETERÍAS DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA "FERREMAX"
FECHA DEL ACTA DE GRADO	13/08/2015
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
[redacted]	

En la ciudad de Guayaquil a los trece días del mes de agosto del año dos mil quince a las 16:48:03 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO, Director del proyecto de Graduación, y SONIA ANALIA ZURITA ERAZO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación COOPERATIVA DE FERRETERÍAS DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA "FERREMAX", presentado por el estudiante SANCHEZ GUAILUPO VICENTE SALOMON.

[redacted]

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.

WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO
DIRECTOR

SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
VOCAL

XAVIER ORDEÑANA RODRIGUEZ
VOCAL

SANCHEZ GUAILUPO VICENTE SALOMON
ESTUDIANTE

Fecha: 13/08/2015 16:48:03 VERA VERA LUISA YOMARA

Tabla de Contenido

TABLA DE CONTENIDO ..... **II**
RECONOCIMIENTOS ..... **V**
AGRADECIMIENTOS ..... **VI**
LISTA DE TABLAS ..... **VII**
LISTA DE FIGURAS ..... **IX**
1 RESUMEN EJECUTIVO **10**
2 LA IDEA DE NEGOCIO **13**
2.1 INDUSTRIA FERRETERA DEL ECUADOR 13
2.2 LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA 14
2.3 LA IDEA DE UNA ORGANIZACIÓN EPYS COMO POSIBILIDAD DE UN NEGOCIO FERRETERO 17
3 ANÁLISIS DEL ENTORNO **18**
3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR 18
3.1.1 Estadísticas Nacionales del Sector 18
3.1.2 Estadísticas Locales del Sector 20
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL 22
3.2.1 Variables Predeterminadas de las Fuerzas Políticas 25
3.2.2 Fuerzas Económicas 26
3.2.3 Fuerzas Socioculturales 29
3.2.4 Fuerzas Tecnológicas 31
3.2.5 Fuerzas Legales 31
3.2.6 Fuerzas Ecológicas 34
3.2.7 Escenarios 34
3.2.7.1 Escenario 1: “Nuevo Modelo de Negocios para el Sector Ferretero MIPYME” 35
3.2.7.2 Escenario2 “Creación de la Marca Ferremax” 37
3.2.7.3 Escenario3: “Malos resultados de la Organización EPYS” 40
3.2.7.4 Escenario 4: “Figura de la Persona Jurídica de la Organización EPYS” 42
3.2.8 Conclusiones del Análisis Social del Sector 44
3.3 ANÁLISIS INDUSTRIAL DEL SECTOR 44
3.3.1 Poder de Colaboración con y entre los Usuarios, Clientes y Comunidad 45
3.3.2 Poder de Integración con y entre Proveedores 46
3.3.3 Amenaza de Nuevos Participantes como una Ventana de Oportunidad Temporal 47
3.3.4 Poder de la complementariedad entre Competidores 48
3.3.5 Poder de la Confianza, Apertura y las Lecciones con y entre Organismos de Habilitación y Control 49
3.3.6 Conclusiones del Análisis Industrial del Sector 50
4 MODELO DEL NEGOCIO PRELIMINAR **53**

4.1 ANTECEDENTES 53
4.2 CANVASPRELIMINAR DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA ORGANIZACIÓN EPYSFERREMAX 54
4.3 MATRIZ PRELIMINAR DE PRUEBA ÁCIDA 58

5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO 65
5.1 PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 65
5.2 TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL 65
5.3 METODOLOGÍA 66
5.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS 66
5.4.1 Gerente Propietario de Ferretería Marina NAVSER Cía. Ltda. 66
5.4.2 Gerente Propietario de Ferretería Marina e Industrial VEFERSA S.A 67
5.4.3 Alto Ejecutivo de Franquicia Farmacéutica Ecuatoriana 68
5.4.4 Entrevista a Jefe de Cadena Logística de DISENSA 69
5.4.5 Entrevista a Franquiciado DISENSA 71
5.4.6 Entrevista a Gerente de Empresa RP3 Retail Software (Soluciones Tecnológicas) 71
5.4.7 Entrevista a Funcionario de Subsecretaría de Economía Popular y Solidaria (SEPS) 72
5.4.8 Conclusiones de las Entrevistas 73
5.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE DATOS SECUNDARIOS 74
5.5.1 Productores e Importadores en el Sector Ferretero 74
5.5.2 Instituciones de Crédito del Sector EPYS 75
5.5.3 Conclusiones de Resultados de Datos Secundarios 77
5.6 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS 77
5.6.1 Tamaño de la Muestra 77
5.6.2 Análisis de Resultados de las Encuestas 78
5.6.3 Conclusiones del Análisis de Resultados de las Encuestas 88
5.7 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO 90

6 MODELO DEL NEGOCIODEFINITIVO Y DISEÑO ADMINISTRATIVO 97
6.1 CANVAS DEFINITIVO DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA COOPERATIVA FERREMAX 97
6.2 MATRIZ DE PRUEBA ÁCIDA 102
6.3 MATRIZ DE CADENA DE VALOR 110
6.4 MATRIZ DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES 111
6.5 MATRIZ DE RECURSOS ESTRATÉGICOS 128
6.6 SÍNTESIS FODA 131
6.7 ELECCIÓN ESTRATÉGICA 133
6.8 MISIÓN 134
6.9 VISIÓN 134
6.10 VALORES CORPORATIVOS 134
6.11 DISEÑO ORGANIZACIONAL 135
6.12 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS 136
6.13 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS 142

7 PLAN DE MARKETING 145
7.1 ESTRATEGIA PARA ELPRODUCTO 145
7.2 ESTRATEGIA PARA LA PLAZA 147
7.2.1 Mercado Objetivo 147
7.2.2 Canal de Distribución 147
7.3 ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN 148
7.4 ESTRATEGIA PARA EL PRECIO 148
8 ANÁLISIS FINANCIERO 150
8.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS 150
TABLA 38. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS 150
8.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO 151
8.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS 153
TABLA 41.PROYECCIÓN DE VENTAS 153
8.4 PRESUPUESTO DE INVENTARIO 153
8.5 PRESUPUESTO DE PERSONAL 153
8.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN 155
8.7 DEDUCCIONES TRIBUTARIAS 157
8.8 FLUJO DE CAJA 157
8.9 EVALUACIÓN DEL PROYECTO 164
8.9.1 Tasa Mínima Atractiva de Retorno 164
8.9.2 WACC 164
8.9.3 VAN y TIR del Proyecto 165
8.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 165
8.11 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO 166
9 ANEXOS 167
9.1 GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTO EN MERCADO FERRETERO. 167
9.2 GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTO EN DESARROLLO DE SOFTWARE 169
9.3 ENCUESTA A FERRETERÍAS MIPYMES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 171
10 BIBLIOGRAFÍA 176

Reconocimientos

A ESPAE y cada uno de los docentes de la EMAE16, gracias a ellos adquirimos los conocimientos que fueron utilizados y aplicados en el presente documento.

A nuestros compañeros de la EMAE16, por el soporte brindado y acompañamiento en este proceso de aprendizaje.

Especial agradecimiento a William Loyola, PhD., nuestro Tutor de Tesis, por habilitar la construcción de conocimiento colaborativo.

Ing. Pedro Antonio Elizalde Lavayen

Ing. Vicente Salomón Sánchez Guailupo

Agradecimientos

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi madre, que hace tiempo no está conmigo, pero que siempre será la luz que me guía

Pedro Elizalde

A Dios por bendecirme en todo momento.

A mi Sra. Madre por ser apoyo fundamental.

A la ESPAE por ser una gran institución que nos ha impartido nuevos conocimientos.

A nuestro Director de Tesis, Dr. William Loyola, por creer en nosotros y apoyarnos en este proceso.

Vicente Sánchez

Lista de Tablas

Tabla 1. Principales puntos de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaría (EPYS) aplicables a Asociaciones y Cooperativas EPYS 14
Tabla 2.Estadísticas del Sector Ferretero Nacional 19
Tabla 3. Estadísticas del Sector Ferretero de Guayaquil 21
Tabla 4. Tamaño de Ferreterías de Guayaquil....22
Tabla 5. Inventario de Fuerzas Generales del Sector de la Industria Ferretera....23
Tabla 6. Fuerzas Políticas....25
Tabla 7. Variables Predeterminadas de las Fuerzas Económicas....26
Tabla 8. Variables Predeterminadas de las Fuerzas Socioculturales....29
Tabla 9. Variables Predeterminadas de las Fuerzas Tecnológicas....31
Tabla 10. Variables Predeterminadas de las Fuerzas Legales....31
Tabla 11. Variables Predeterminadas de las Fuerzas Ecológicas....34
Tabla 12. Escenario 1: "Nuevo Modelo de Negocios para el Sector Ferretero MIPYME".35
Tabla 13. Escenario 2: "Creación de la Marca Ferremax"....37
Tabla 14. Escenario 3: "Malos resultados de la Organización EPYS"....40
Tabla 15. Escenario 4: "Figura de la Persona Jurídica de la Organización EPYS" 42
Tabla 16. Poder de Colaboración de los Clientes....45
Tabla 17. Poder de Integración con y entre los Proveedores 46
Tabla 18. Amenazas de Nuevos Participantes....47
Tabla 19. Complementariedad entre Competidores 48
Tabla 20. Poder de la Confianza, Apertura y Lecciones con y entre Partes Interesadas....49
Tabla 21. CanvasPreliminar del Modelo de Negocio....57
Tabla 22. PruebaÁcida del Modelo de Negocio Preliminar....58
Tabla 23. Principales Empresas Importadoras y Comercializadoras de Insumos de la Industria Ferretera....74
Tabla 24. Principales Empresas Ecuatorianas Productoras de Bienes para la Industria Ferretera 75
Tabla 25 Caracterización de Organizaciones Supervisadas por la SEPYS a Nivel País....76
Tabla 26. Caracterización de Organizaciones Supervisadas por la SEPYS en Guayaquil..77
Tabla 27. Matriz de Investigación de Mercado....90
|Tabla 28. Canvas del Modelo de Negocio 101
Tabla 29. Prueba Ácida del Modelo de Negocio....103
Tabla 30. Matriz de Cadena de Valor 110
Tabla 31. Matriz de Capacidades Organizacionales....112
Tabla 32. Matriz de Recursos estratégicos....129
Tabla 33. Síntesis FODA 131
Tabla 34. Elección Estratégica 133
Tabla 35. Valores Corporativos....135
Tabla 36. Selección de Eslogan de la Franquicia "Ferremax" 146
Tabla 37. Margen de Contribución....148
Tabla 38. Inversión en Activos Fijos 150
Tabla 39. Inversión Inicial 152
Tabla 40. Datos para el Cálculo del Presupuesto de Ingresos....153
Tabla 41.Proyección de Ventas 153
Tabla 42. Presupuesto de Personal 154
Tabla 43. Presupuesto Anual de Operación 155
Tabla 44. Flujo de Caja del Socio....158

Tabla 45. Flujo de Caja de Contado 160
Tabla 46. Flujo de Caja Financiado 162
Tabla 47.VAN y TIR del Proyecto 165

-

Lista de Figuras

Figura 1. Número de Ferreterías por Cantones 20
Figura 2. Modelo 5+2 Fuerzas Competitivas y Colaborativas del Sector 45
Figura 3. Líneas de Negocios de Ferreterías MIPYMES.....79
Figura 4. Respuesta Ferreteros MIPYMES – Nuevas Marcas 79
Figura 5.Criterios para aceptar Nuevas Marcas 80
Figura 6. Rangos de Facturación Mensual de Ferreterías MIPYMES 80
Figura 7. Rangos de Valores Promedios de Facturas de Ferreterías MIPYMES.....81
Figura 8. Principales Proveedores de Ferreteros MIPYMES.....81
Figura 9. Uso de Internet de Ferreteros MIPYMES 82
Figura 10.Diseño Organizacional 136
Figura 11. Proceso de Mercadeo y Ventas.....142
Figura 12. Proceso de Atención de Reclamospor Garantía.....143
Figura 13. Proceso de Innovación de Productos y Servicios 144
Figura 14. Logotipo de la Franquicia “Ferremax”.....145

1 RESUMEN EJECUTIVO

Considerando que:

- En el mercado ecuatoriano existen aproximadamente 11.171 ferreterías, concentradas mayormente en Guayaquil (20%).
- Estas ferreterías se clasifican por tamaño en: Grandes, Medianas y Pequeñas Industrias. Según recientes estudios de mercado de empresas privadas, existe la propensión del consumidor residencial a comprar en las Grandes Ferreterías, lo cual influye enla tendencia a desaparecerde las Pequeñas Ferreterías.
- Existe el marco legal vigente, que incentiva la creación de organizaciones de Economía Popular y Solidaria (EPYS), otorgándoles beneficios tributarios y facilidades de financiamiento.
- El análisis de los sectores social e industrial del mercado ferreteroconcluyen que: (a) el ambiente socioeconómico actual, (b) la visión del gobierno hacia los emprendimientos de EPYS, (c) las posibilidades de colaboración entre los stakeholders de la industria ferretera,y (d) el acceso de los pequeños ferreteros a tecnologías de la información y comunicación, son catalizadores de éxito para este emprendimiento, sin embargo se deben considerar estrategias para enfrentar las barreras de ingreso, como son: (a) guerra de precios entre competidores, (b) exclusividad de marcas, y (c) alta inversión inicial.

Proponemos la constitución de una Organización de Economía Popular y Solidaria que asocie a los ferreterosMipymes, otorgándoles fortalezas que les permitan competir con las Grandes Empresas.

Preliminarmente el Modelo de Negocio de esta propuesta se resume así:

- Propuesta de valor: La colaboración entre emprendedores Mipymes les otorga fortalezas como: acceso a economías de escala, poder de negociación, etc.
- Alianzas claves: (a) Fabricantes e importadores de productos ferreteros, (b) Desarrolladores de Software, (c) Instituciones de crédito, y, (d) Proveedores de Logística.
- Relaciones con los clientes: Mediante fuerza de ventas.
- Segmento de clientes: Ferreterías Mipymes de Guayaquil.

- Canales: Fuerza de ventas, Operador Logístico, Plataforma Informática.
- Actividades Claves: (a) Gestión de Venta de la Franquicia, (b) Gestión de la Plataforma Informática, (c) Negociación con Proveedores.
- Recursos claves: (a) Plataforma Informática, (b) Knowhow de Personal Técnico (c) Infraestructura de Almacenaje y Distribución.
- Estructura de Costos: (a) Costo de Personal Administrativo y Operativo, (b) Costos de Inventario, (c) Costos Financieros, y, (d) Costo de Distribución.
- Ingresos: (a) Cuota de Ingreso a Franquiciados, y, (b) Ventas de Productos.

Los principales hallazgos de la investigación de mercado son:

- El 71.83% de ferreteros Mipymes de la ciudad de Guayaquil, está dispuesto a asociarse para obtener fortalezas que les permita ser más competitivos.
- La personería jurídica que, maximiza los beneficios de la Ley de Economía Popular y Solidaria y que permite la liquidación de haberes a los socios a su retiro, es la de una Cooperativa.
- Los desarrolladores de software están dispuestos a ser socios estratégicos proveyendo todo el soporte técnico necesario a cambio de participación en el modelo de negocios.
- Los pequeños ferreteros no están dispuestos o no están en capacidad de pagar una cuota de ingreso a la franquicia.

Estos hallazgos nos permitieron ajustar el modelo de negocios preliminar, siendo el Canvas definitivo:

- Propuesta de valor: La constitución de la Cooperativa de Ferreterías de la Economía Popular y Solidaria y su producto (la franquicia ferretera "Ferremax") otorgará a los ferreterosMipymes de la ciudad de Guayaquil fortalezas como: acceso a economías de escala, poder de negociación, etc.
- Alianzas claves: (a) Fabricantes e importadores de productos ferreteros, (b) Desarrolladores de Software, (c) Instituciones de crédito, y, (d) Proveedores de Logística.
- Relaciones con los clientes: Mediante fuerza de ventas.
- Segmento de clientes: Ferreterías Mipymes de Guayaquil.
- Canales: Fuerza de ventas, operador logístico, plataforma informática.

- Actividades claves: (a) Gestión de venta de la franquicia, (b) Gestión de la plataforma informática, (c) Negociación con proveedores.
- Recursos claves: (a) Plataforma informática, (b) Knowhow de personal técnico (c) Infraestructura de almacenaje y distribución.
- Estructura de costos: (a) Costo de personal administrativo y operativo, (b) Costos de inventario, (c) Costos financieros, (d) Costo de distribución, y, (e) Costo de Soporte de la Plataforma Informática..
- Ingresos: (a) Aportación de socios, y, (b) Ventas de productos.

Basados en este modelo de negocio preparamos el plan de marketing cuyo principal objetivo es la introducción de la marca "Ferremax" y su posicionamiento en el mercado como una alternativa de negocio rentable para los emprendedores ferreteros, como lo demostramos en el análisis financiero, el cual con base en:

- Las proyecciones de venta donde estimamos captar un 3.89% del mercado en un período de 5 años,
- La inversión inicial de USD$ 560.224,00, financiada en un 30% por socios de la Cooperativa y en un 70% con Cooperativas de Crédito del sector EPYS a una tasa del 11%.
- El retiro de los haberes del Socio a partir del quinto año de funcionamiento de la Cooperativa.

Determina, para el flujo de caja del Socio de la Cooperativa, los siguientes valores: VAN = USD$ 463,549.68 y TIR = 63.45%.

2 LA IDEA DE NEGOCIO

2.1 Industria Ferretera del Ecuador

En el mercado ecuatoriano existen 11.171 ferreterías (MIPYMES, PYMES y Grandes empresas), que comercializan al por mayor y menor sus productos, 2.042 se concentran en Guayaquil, 1.958 en Quito, 545 en Cuenca, y en menor proporción en los diferentes cantones de nuestro país[1]. Es decir el 20% se concentra en la ciudad de Guayaquil, y de estacifra el 87% corresponde a Ferreterías MIPYMES.

Esta industria ecuatoriana,que enel 2010 facturó USD$4.295'014.475, está compuesta, desde el punto de vistadela facturación, principalmente por:

- Grandes empresas: Corporación El Rosado S.A. (Ferrisariato), Construmercado (Disensa), Comercial Kywi S.A., Promesa, Ferremundo, y Tecnova, teniendo cada una de ellas una facturación en el orden de 100 a 500 Millones de dólares anuales[2].Las estrategias de ventas que utilizan estas grandes empresas van desde (a) aprovechar su tamaño y distribuir desde sus grandes superficies (Ferrisariato / Kywi), (b) utilizar el método de franquicia (Disensa), y (c) utilizar fuerza de ventas puerta a puerta (Promesa / Ferremundo / Tecnova).

- Pymes: Empresas con una facturación entre los 10 y 50 millones de dólares(por ejemplo:Gerardo Ortiz,Demaco, Importadora Ferretera Trujillo, Megahierro, Ferretería Espinoza), las cuales mantienen principalmente un liderazgo en precio que explota al máximo la demanda del mercado.

- MIPYMES: La mayor cantidad de empresas se concentran en este grupo, sin embargo susfacturacionesindividuales son menores a 10 millones de dólares anuales.

La tendencia actual del consumidor residencial es comprar en las grandes superficies[3], esto se observa por la concentración del volumen ventas de los grandes grupos, lo que implica

[1] *http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html*
[2] *http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul*
[3] *Estudio de comportamiento de mercado de ferreterías/Holcim 2014*

que las MIPYMES ferreteras tienden a disminuir en número. Esta tendencia nos hace pensar en posibilidades para la innovación y el emprendimiento.

2.2 Ley de Economía Popular y Solidaria

El nombre completo del estamento legal es "LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO", la misma que tiene un alto grado de importancia para el desarrollo de este modelo de negocio.

En su artículo 1 la ley define a la Economía Popular y Solidaría de la siguiente manera: "forma de organización económica donde sus integrantes individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando el trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital".

En la Tabla 1, se resumen los principales aspectos de esta ley a fin de entender su contexto y preparar el terreno para los siguientes análisis, hechos en los capítulos a continuación.

Tabla 1. Principales puntos de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaría (EPYS) aplicables a Asociaciones y Cooperativas EPYS

Tema	Descripción
Asociaciones de Economía Popular y Solidaria	
Definición de Asociación	Son organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las constituidas al menos por cinco personas naturales, productores independientes, de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidas con el objeto deabastecer a sus asociados, de materia prima, insumos, herramientas yequipos; o, comercializar, en forma conjunta, su producción,mejorando su capacidad competitiva e implementando economías deescala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación.
Requisitos de constitución de una Asociación	Las asociaciones productivas o de servicios, adquirirán personalidad jurídica mediante resolución,luego de verificado el cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento de la ley de EPYS, y para ejercer los derechos y cumplir las obligaciones previstas en la misma, se someterán a la supervisión de la Superintendencia.

Tema	Descripción
Organización interna de la Asociación	Deben tener las siguientes áreas: -Organo de Gobierno -Organo Directivo -Organo de Control -Control Interno -Administrador
Beneficios para una Asociación que opera al amparo del marco legal de la EPYS	Los ministerios, secretarías de Estado, instituciones financieras públicas, institutos públicos de investigación, capacitación, fomento y promoción y las demás entidades que conforman la Administración Central así como las universidades, los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de sus competencias, diseñarán e implementarán, en favor de las personas y organizaciones parte de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, medidas de acción afirmativa, tales como, márgenes de preferencia, flexibilización de requisitos y entrega de garantías, simplificación de trámites, mejores condiciones de pago y otros que permitan el acceso en condiciones favorables a: 1. Líneas de crédito otorgadas por las instituciones financieras públicas; 2. Fondos concursables; 3. Financiamiento y cofinanciamiento de proyectos productivos y de capacitación; 4. Seguro agrícola, ganadero, pesquero artesanal y acuícola, subsidiado por el Estado; 5. Sistemas simplificados de tributación establecidos por ley o por el ente estatal competente; y, 6. Planes, programas y proyectos habitacionales y de infraestructura productiva.
Beneficios tributarios para una Asociación que opera al amparo del marco legal de la EPYS	Exención del impuesto a la renta, sin embargo el fondo social es irrepartible.
¿Qué comprende la liquidación de haberes de socios al retirarse de la Asociación?	La calidad de asociado en estas formas organizativas, es intransferible e intransmisible y, en caso de pérdida de la misma, no genera derecho a reembolso de cuotas, ni bienes de ninguna naturaleza.

Tema	Descripción
Cooperativas de Economía Popular y Solidaria	
Definición de Cooperativa	Las Cooperativas EPYS, son organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios, que unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio de sus integrantes y mediato de la comunidad.
Requisitos de constitución de una Cooperativa	Se requiere: 1. Asamblea constitutiva, con las personas interesadas. 2. Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo; 3. Informe favorable de autoridad competente; 4. Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse incursos en impedimento para pertenecer a la cooperativa, 5. Un mínimo de veinte socios y un monto mínimo equivalente a cuatro salarios básicos unificados de capital social inicial.
Organización interna de la Cooperativa	Deben tener las siguientes áreas: - Asamblea general - Consejo de administración - Presidencia - Consejo de vigilancia - Gerencia general
Beneficios para una Cooperativa que opera al amparo del marco legal de la EPYS	Los ministerios, secretarías de Estado, instituciones financieras públicas, institutos públicos de investigación, capacitación, fomento y promoción y las demás entidades que conforman la Administración Central así como las universidades, los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de sus competencias, diseñarán e implementarán, en favor de las personas y organizaciones parte de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, medidas de acción afirmativa, tales como, márgenes de preferencia, flexibilización de requisitos y entrega de garantías, simplificación de trámites, mejores condiciones de pago y otros que permitan el acceso en condiciones favorables a: 1. Líneas de crédito otorgadas por las instituciones financieras públicas; 2. Fondos concursables; 3. Financiamiento y cofinanciamiento de proyectos productivos y de capacitación; 4. Seguro agrícola, ganadero, pesquero artesanal y acuícola, subsidiado por el Estado; 5. Sistemas simplificados de tributación establecidos por ley o por el ente estatal competente; y, 6. Planes, programas y proyectos habitacionales y de infraestructura productiva.

Beneficios tributarios para una Cooperativa que opera al amparo del marco legal de la EPYS	Exención del impuesto a la renta, siempre que los excedentes netos se distribuyan de la siguiente forma: a) El 15% por concepto de utilidades en beneficio de los trabajadores; b) El 40%, que se destinará para incrementar el capital social, entregándose certificados de aportación a los socios, sobre la alícuota que les corresponda; c) El 20% para incrementar el Fondo Irrepartible de Reserva Legal; d) El 10% para el Fondo de Educación, administrado por la cooperativa; e) El 5% para el Fondo de Asistencia Social; f) El 10% restante, se destinará en beneficio de la comunidad, según lo resuelva la Asamblea General, garantizando la solvencia institucional;
¿Qué comprende la liquidación de haberes de socios al retirarse de la Cooperativa?	En la liquidación de haberes, se considerará el monto de los certificados de aportación que posea el socio, los ahorros y depósitos de cualquier naturaleza, con excepción de los aportes para gastos de administración; y, los que por su naturaleza tengan el carácter de no reembolsables. Los certificados de aportación además de los aportes de capital, incluirán las cuotas destinadas a la adquisición, construcción o remodelación de bienes inmuebles o para la ejecución de obras de urbanización en los mismos. Por retiros voluntarios o exclusiones, la liquidación no podrá exceder del 5% del capital social de la cooperativa.

2.3 La Idea de una Organización EPYS como Posibilidad de un Negocio Ferretero

Dada la situación del mercado ferretero (mencionada en el punto 2.1), además de la vigencia de la Ley de Economía Popular y Solidaria, se plantea la creación de una Organización EPYS llamada "Ferremax", que tendrá un propósito social enmarcado en lo dispuesto en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, la cual dirigirá sus esfuerzos de investigación en las ferreterías MIPYMES.

La inversión inicial para la implementación de la infraestructura necesaria para competir con las grandes empresas es considerable, y entre otras esta es una de las causas para que un emprendedor MIPYME no esté en capacidad de competir con las grandes empresas, es por esto que se plantea un proceso mediante el cual se creará un nuevo e innovador modelo de negocios que amplíe los límites de la industria actual y que le permita al asociado y franquiciado ocupar un lugar en el mercado que le genere una importante rentabilidad.

Debido a la experiencia laboral de las personas que están desarrollando este proyecto, en las áreas de ventas y compras, y su conocimiento de cómo se desarrolla el mercado ferretero guayaquileño, así como la consideración del tamaño de la población, se ha escogido realizar el estudio tomando en cuenta las ferreterías ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este capítulo desarrollaremos un análisis del sector ferretero en el país y ciudad, además se utilizará la herramienta de análisis interno PESTLE para revisar el entorno social y por último, utilizando el modelo de 5+2 Fuerzas Competitivas y Colaborativas del Sector, se revisará el entorno industrial. Toda esta información se articula entre sí para describir el ambiente en donde se desarrollará este modelo de negocio.

3.1 Análisis del Sector

3.1.1 Estadísticas Nacionales del Sector

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas (Clasificación Internacional Industrial Uniforme 4.0) adoptada por el INEC agrupa nuestro mercado objetivo en lossiguientes códigos[4]:

- G4752.- Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados.
- G4663.- Venta al por mayor de materiales para la construcción, artículos de ferretería, equipo, materiales de fontanería (plomería o gasfitería) y calefacción.

De estos grupos, se presentan las siguientes estadísticas a nivel nacional (verTabla 2 y Figura 1).

[4] *http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Estadisticas_economicas/descarga_INEC/Clasificaci%f3n+de+actividad+CIIU+4.0.pdf*

Tabla 2.Estadísticas del Sector Ferretero Nacional [5]

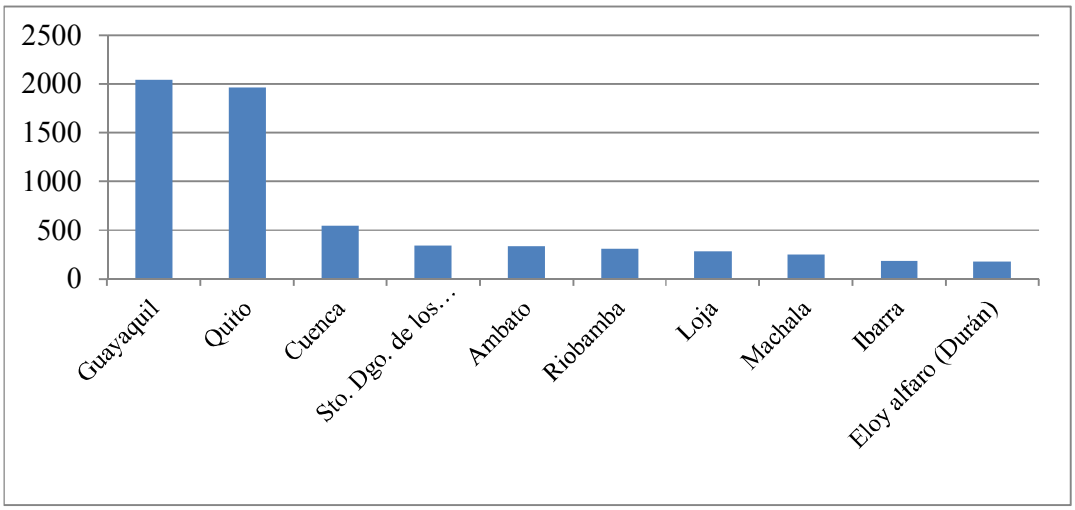
CÓDIGO CIIU	G4752		G4663	
COMPETIDORES ACTUALES	**TOTAL DEL MERCADO**	**PROMEDIO POR NEGOCIO**	**TOTAL DEL MERCADO**	**PROMEDIO POR NEGOCIO**
Número de negocios	10.265		906	
Inversión ($)	270.827.995,99	26.383,63	101.354.514	111.870,32
Total de ventas ($)	3.160.400.628,28	307.881,21	1.134.613.847,71	1.252.333,17
Total de gastos ($)	2.328.963.258,71	226.883,90	756.625.831,14	835.127,85
Número de personas que trabajan	29.340	3	7.643	8
Mujeres	10.778	1	2.121	2
Hombres	18.562	2	5.522	6
POTENCIALES CLIENTES	**TOTAL**	**PORCENTAJE**	**TOTAL**	**PORCENTAJE**
Grupo Objetivo	14.483.499		14.483.499	
Hombres	7.177.683	50	7.177.683	50
Mujeres	7.305.816	50	7.305.816	50
Uso de computadora(Últimos 6 meses)	4.081.691	28	4.081.691	28
Uso de internet(Últimos 6 meses)	3.254.899	22	3.254.899	22
Uso de celular(Últimos 6 meses)	7.120.914	49	7.120.914	49

Fuente: INEC, Censo Económico 2010

Elaborado por: Los autores

[5] *http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html*

Figura 1. Número de Ferreterías por Cantones



Fuente: INEC, Censo Económico 2010
Elaborado por: Los autores

Se concluye que, en el universo de ferreterías en el Ecuador existe una concentración en las ciudades de Guayaquil y Quito.Con las estadísticas presentadas, se confirma la elección del mercado ferretero de la ciudad de Guayaquil como alcance al estudio planteado en la idea del negocio.

3.1.2 Estadísticas Locales del Sector

Para la ciudad de Guayaquil, se presentan las siguientesestadísticas, (ver Tabla 3y Tabla 4):

Tabla 3. Estadísticas del Sector Ferretero de Guayaquil[6]

CÓDIGO CIIU	G4752		G4663	
COMPETIDORES ACTUALES	**TOTAL DEL MERCADO**	**PROMEDIO POR NEGOCIO**	**TOTAL DEL MERCADO**	**PROMEDIO POR NEGOCIO**
Número de negocios	1.860		205	
Inversión ($)	37.556.197,00	20.191,50	33.608.941	163.946,05
Total de ventas ($)	422.880.992,71	227.355,37	359.694.704,71	1.754.608,32
Total de gastos ($)	327.875.022,14	176.276,89	233.743.780,00	1.140.213,56
Número de personas que trabajan	5.364	3	2.712	13
Mujeres	1.831	1	694	3
Hombres	3.533	2	2.014	10
POTENCIALES CLIENTES	**TOTAL**	**PORCENTAJE**	**TOTAL**	**PORCENTAJE**
Grupo Objetivo	2.350.915		2.350.915	
Hombres	1.158.221	49	1.158.221	49
Mujeres	1.192.694	51	1.192.694	51
Uso de computadora(Últimos 6 meses)	689.940	29	689.940	29
Uso de internet(Últimos 6 meses)	582.318	25	582.318	25
Uso de celular(Últimos 6 meses)	1.260.600	54	1.260.600	54

Fuente: INEC, Censo Económico 2010

Elaborado por: Los autores

S[6] http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html

Tabla 4. Tamaño de Ferreterías de Guayaquil[7]

Actividad Principal a cuatro Dígitos CIIU					
G4663.- Venta al por mayor de materiales para la construcción, artículos de ferretería, equipo, materiales de fontanería ¨(plomería o gasfitería) y calefacción.			G4752.- Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados.		
Tamaño del Establecimiento			Tamaño del Establecimiento		
Mypimes	Pymes	Grandes Empresas	Mypimes	Pymes	Grandes Empresas
143	57	5	1781	56	-

Fuente: INEC, Censo Económico 2010

Elaborado por: Los autores

Se concluye de lasTabla 3 y Tabla 4, que existen 1.781 ferreterías MIPYMES cuya actividad principal es la venta al por menor de artículos de ferretería, con un total de ventas de USD$404.919.913,97, cada una con una venta promedio anual de USD$227.355,37.

3.2 Análisis del Entorno Social

Utilizando el modelo PESTLEanalizamoslos ámbitos de las fuerzas generales que pueden afectar este sector de la industria ferretera.

[7] *http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html*

Tabla 5. Inventario de Fuerzas Generales del Sector de la Industria Ferretera

(P) Políticas	(E) Económicas	(S) Social	(T) Tecnológicas	(L) Legales	(A) Ambientales
01. Permanencia de este gobierno en el poder.	01. Desempeño de la economía	01. Composición de la población	01. Producción y protección de patentes	01. Orientación de la legislación Tributaria	01. Impacto ambiental
02. Postura del gobierno hacia los emprendimientos alineados a la ley y filosofía de Economía Popular y Solidaria	02. Riesgo país	02.Comportamiento del consumidor	02. Tecnologías de la Información y Comunicación	02. Orientación de la legislación laboral	
	03. Orientación de la regulación y comportamiento del crédito	03. Impacto social sobre lostrabajadores de la industria	03. Analfabetismo digital	03. Orientación de la normativa interna	
	04. Índice de precios de la construcción				

(P) Políticas	(E) Económicas	(S) Social	(T) Tecnológicas	(L) Legales	(A) Ambientales
	05. Aporte al cambio de la matriz productiva incentivando la producción nacional de insumos ferreteros				

Elaborado por: Los autores

A continuaciónse mencionantendencias y escenarios de los ámbitos de cada Fuerza de tal manera que faciliten la identificación de oportunidades y amenazas por medio de las Tablas de Variables Pre-determinadas y de Escenarios.

3.2.1 Variables Predeterminadas de las Fuerzas Políticas

Tabla 6. Fuerzas Políticas

	Fuerza General	**Variables Predeterminadas** *(Descripciones, Valores y Comentarios)*	**Alcance**	**Visión**
P01	Permanencia de este gobierno en el poder.	Nivel de aprobación del Presidente Rafael Correa: 2010: 51% 2011:55% 2012:58% 2013:62% 2014:60% Los niveles de aprobación a la gestión del Presidente actual son unos de los más altos de Latinoamérica. *Fuente: http://www.cedatos.com.ec/graficaGrande.php* Confiabilidad: Media Alta	Nacional	Socio Gobierno Actores políticos
P02	Postura del gobierno hacia los emprendimientos alineados a la ley y filosofía de Economía Popular y Solidaria	Ley de Control de mercados • Eliminación de prácticas monopólicas u oligopólicas Ley de Economía Popular y Solidaria • Incentivos y regulaciones a este tipo de organizaciones • Acceso a fuentes de financiamiento *Fuente:* Referencia 1 (sitio web economiasolidaria.org) Referencia 2 (sitio web planificacion.gob) Confiabilidad: Alta	Sociedades Ecuatorianas y/o Extranjeras radicadas en el país	Socio Inversionista Gobierno

Elaborado por: Los autores.

3.2.2 Fuerzas Económicas

Tabla 7. Variables Predeterminadas de las Fuerzas Económicas

	Fuerza General	Variables Predeterminadas *(Descripciones, Valores y Comentarios)*		Alcance	Visión
E01	Desempeño de la economía	PIB: Valor agregado bruto por industria (VAB % de contribución al PIB) Manufactura 12.1 % Petróleo y Minas 11.5 % Comercio 10.4 % Construcción 9.5 % Agricultura 8.3 % Enseñanza 8.0 % Otros servicios 7.0 % Adm. Pública 6.2 % Activ. Profesionales 6.0 % Transporte 5.6 % *(Promedio anual 2007-2012)	PIB PER CAPITA (USD 2007) 2013 2014 PIB per cápita 4,252 4,345 (USD 2007) PIB per cápita con tendencia al alza.	Nacional	Socio Gobierno
		Fuente: Referencia 1 (sitio web investiga,ide,edu,ec)	Fuente: Referencia 2 (sitio web bce.ec)		
		Confiabilidad: Alta	Confiabilidad: Alta		
E02	Riesgo país	Índice de Riesgo País (Ecuador) Año (a Dic) Puntos 2010 913 2011 846 2012 826 2013 530 2014 (Ene) 592 El riesgo país, aunque en los últimos meses ha registrado fluctuaciones, la tendencia ha sido a la baja.		Local e Internacional	Socio Inversionista
		Fuente: *http://investiga.ide.edu.ec/index.php/67-estadisticas/macroeconomia/372-riesgo-pais* Confiabilidad: Media Alta			

<table>
<tr><th></th><th>Fuerza General</th><th colspan="3">Variables Predeterminadas (Descripciones, Valores y Comentarios)</th><th>Alcance</th><th>Visión</th></tr>
<tr><td rowspan="11">E03</td><td rowspan="11">Orientación de la regulación y comportamiento del crédito</td><td colspan="3">Tasas de Interés Activa Efectiva – Mayo 2015</td><td rowspan="5">Orientación:
El gobierno impulsa el crédito hipotecario por medio del IESS y Banco del Pacífico. Bancos privados impulsan crédito de consumo. CFN impulsa el crédito productivo</td><td rowspan="11">Local</td><td rowspan="11">Socio Inversionista</td></tr>
<tr><td></td><td>Ref.</td><td>Máx.</td></tr>
<tr><td>Producto Corporativo</td><td>8.45</td><td>9.33</td></tr>
<tr><td>Producto Empresarial</td><td>9.53</td><td>10.21</td></tr>
<tr><td>Producto PYMES</td><td>11.15</td><td>11.83</td></tr>
<tr><td>Consumo</td><td>15.82</td><td>16.30</td><td rowspan="6">Confiabilidad: Alta</td></tr>
<tr><td>Vivienda</td><td>10.76</td><td>11.33</td></tr>
<tr><td>Microcrédito acumulación ampliada</td><td>22.07</td><td>25.50</td></tr>
<tr><td>Microcrédito acumulación simple</td><td>24.67</td><td>27.50</td></tr>
<tr><td>Microcrédito Minorista</td><td>27.75</td><td>30.50</td></tr>
<tr><td colspan="3">Fuente: http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1</td></tr>
<tr><td rowspan="8">E04</td><td rowspan="8">Índice de precios de la construcción</td><td colspan="3">Variación de precios de materiales de la construcción</td><td rowspan="8">La tendencia del IPCO Nacional hasta el 2013 fue en alza, desde entonces se ha mantenido.</td><td rowspan="8">Local</td><td rowspan="8">Gerencia</td></tr>
<tr><td>IPCO Nacional</td><td colspan="2">USD</td></tr>
<tr><td>Dic 2010</td><td colspan="2">217.52</td></tr>
<tr><td>Dic 2011</td><td colspan="2">232.48</td></tr>
<tr><td>Dic 2012</td><td colspan="2">238.66</td></tr>
<tr><td>Dic 2013</td><td colspan="2">236.18</td></tr>
<tr><td>Ago 2014</td><td colspan="2">237.76</td></tr>
<tr><td>Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/</td><td colspan="2">Confiabilidad: Alta</td></tr>
</table>

	Fuerza General	Variables Predeterminadas *(Descripciones, Valores y Comentarios)*	Alcance	Visión
E05	Aporte al cambio de la matriz productiva incentivando la producción nacional de insumos ferreteros	Comité de cambio de la matriz productiva Objetivo General: Cambiar la estructura productiva para generar una economía dinámica orientada al conocimiento y la innovación, sostenible, diversificada e incluyente para alcanzar el buen vivir. Objetivos estratégicos: - Incrementar la producción intensiva en innovación, tecnología y conocimiento - Incrementar valor en la producción e incorporar el componente ecuatoriano - Incrementar la productividad y la calidad - Diversificar la producción y los mercados - Aumentar y diversificar las exportaciones - Sustituir estratégicamente las importaciones - Generar empleo de calidad - Reducir las brechas de productividad territorial, sectorial y por tamaño de empresa - Promover la sostenibilidad ambiental Orientación: Nuestro proyecto se alinea con algunos de los objetivos estratégicos indicados por el comité de cambio de la matriz productiva.	Local	Gobierno Socio Inversionista
		Fuente: *http://www.vicepresidencia.gob.ec/objetivo-general-objetivos-estrategicos-y-entorno-para-el-cambio/* Confiabilidad: Alta		

Elaborado por: Los autores

3.2.3 Fuerzas Socioculturales

Tabla 8. Variables Predeterminadas de las Fuerzas Socioculturales

	Fuerza General	Variables Predeterminadas *(Descripciones, Valores y Comentarios)*			Alcance	Visión
S01	Composición de la población	Datos nacionales a Mar 2015 PET (Población en edad de trabajar) PEA (Población económicamente activa) - PEA con empleo adecuado - PEA con empleo inadecuado - PEA con desempleo Orientación: Todos los indicadores respecto a Población económicamente activa tienen tendencia a la mejora.	11.2Mio 7,3Mio 43.7% de PEA 52.1% de PEA 3.8% de PEA	La tendencia del porcentaje de personas con empleo y con empleo adecuado es al alza desde el año 2010.	Local	Socio Gobierno
		Fuente: *http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf*				
		Confiabilidad: Alta				

	Fuerza General	Variables Predeterminadas *(Descripciones, Valores y Comentarios)*		Alcance	Visión
S02	Comportamiento del consumidor	Datos a Diciembre 2013 (Personas de 5 años y más) Acceso a internet: - El 28.3% de los hogares tienen acceso a internet. - De ellos, el 32% lo hizo para obtener información, el 25.5% por comunicación general, el 31.7% por educación, y el 4.9% por razones de trabajo. - El 64% utiliza internet al menos una vez al día, el 32% al menos una vez por semana y el 3.3% al menos una vez al año o al mes (estos dos últimos datos tienen tendencia a la baja) Uso de computador: - El 43.6% de las personas utilizan computadora. Uso de tecnologías móviles: - El 51.3% de la población tiene por lo menos un celular activado. Sin embargo de este porcentaje solo el 16.9% tiene un teléfono inteligente (Smartphone) Orientación: Tendencia a realizar compras en grandes superficies o franquicias	Todos los indicadores respecto al uso de tecnologías por parte de la población tienen una tendencia al alza.	Local	Gerencia Socio
		Fuente: *http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf*			
		Confiabilidad: Alta			
S03	Impacto social sobre los trabajadores de la industria	Composición de empleo adecuado por rama de actividad (Total nacional): Durante marzo 2014 y marzo 2015, la participación de empleados adecuados en la rama de actividad de comercio, disminuye en aproximadamente 0.7% Rama de actividad Mar-14 Mar-14 Comercio 16.28% 15.58%	Este proyecto pretende aportar positivamente a la mejora de este indicador debido a la mejora de las condiciones de trabajo de los empleados de las ferreterías MIPYMES.	Local	Gobierno Gerencia
		Fuente: *http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion_Empleo_Marzo_2015.pdf*			
		Confiabilidad: Alta			

Elaborado por: Los autores

3.2.4 Fuerzas Tecnológicas

Tabla 9. Variables Predeterminadas de las Fuerzas Tecnológicas

	Fuerza General	Variables Predeterminadas *(Descripciones, Valores y Comentarios)*		Alcance	Visión
T01	Producción y protección de patentes	Patente: Derecho que el estado confiere en forma exclusiva a las invenciones. Requisitos de patentabilidad de las invenciones: 1.- Que sea nueva, es decir que no esté comprendida dentro del estado de la técnica 2.- Que tenga nivel inventivo, que consiste en que la invención no sea resultado de algo obvio o evidente. 3.- Que tenga aplicación industrial	• Ley de Propiedad Intelectual • Constitución del Ecuador • Tratados Internacionales	Local e Internacional	Socio
		Fuente: Referencia 1 (sitio web propiedadintelectual.gob)			
		Confiabilidad: Alta			
T02	Tecnologías de la Información y Comunicación	Hardware y software existente en el mercado que permiten mejorar los procesos y aumentar la productividad		Local e Internacional	Gerencia
T03	Analfabetismo digital	Porcentaje de analfabetismo digital en la población Uso de computador: - El 43.6% de las personas utilizan computadora. Fuente: Referencia 2 (sitio web ecuadorencifras.gob)		Local	Gerencia

Elaborado por: Los autore

3.2.5 Fuerzas Legales

Tabla 10. Variables Predeterminadas de las Fuerzas Legales

	Fuerza General	Variables Predeterminadas *(Descripciones, Valores y Comentarios)*		Alcance	Visión
L01	Orientación de la legislación Tributaria	1.- Deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción eco-eficiente 2.- La deducción para el cálculo del impuesto a la renta de la compensación adicional para el pago del salario digno 3.- La exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo 4.- La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva 5.-Exoneración del pago del impuesta a la renta, siempre y cuando reinvierta el total de las utilidades. 6.-La figura seleccionada de la personería jurídica de la Organización EPYSy procesos de facturación deben maximizar los beneficios tributarios del marco legal vigente. 7.-Los deberes y derechos del socio de la Organización EPYS están estipulados en el marco legal existente. Fuente: *Referencia 1 (sitio web producción.gob)* Confiabilidad: Alta	- Ley de Régimen Tributario Interno - Código de la producción - Ley de Economía Popular y Solidaria	Local e Internacional	Socio, Directivo
L02	Orientación de la legislación laboral	**Cambios en el código laboral** **1.** Pago mensual de décimo tercero y décimo cuarto sueldo quien voluntariamente desee recibirlo **2.** Organización por rama de actividad (sindicato)	-Código laboral -Reformas al código laboral	Local e Internacional	Socio, Directivo

	Fuerza General	Variables Predeterminadas *(Descripciones, Valores y Comentarios)*		Alcance	Visión
		3. Beneficios para amas de casa (por establecer) Fuente: http://www.trabajo.gob.ec/ Confiabilidad: Alta			
L03	Orientación de la normativa interna	Políticas internas de la Organización EPYS 1. Estatuto social 2. Reglamento interno 3. Reglamento de elecciones 4. Reglamento de deberes y derechos del franquiciado 5. Reglamento de deberes y derechos del socio Fuente: http://www.seps.gob.ec/web/guest/leyes Confiabilidad: Alta	-Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria	Local	Socio, directivo

Elaborado por: Los autores

3.2.6 Fuerzas Ecológicas

Tabla 11. Variables Predeterminadas de las Fuerzas Ecológicas

	Fuerza General	**Variables Predeterminadas** *(Descripciones, Valores y Comentarios)*	**Alcance**	**Visión**
E01	Impacto ambiental	Huella ecológica: Indicador de sustentabilidad que permite analizar el consumo de la humanidad y compararlo con la capacidad de la naturaleza para producir recursos renovables y absorber desechos. A partir del 2011 el Ministerio de Ambiente ejecuta proyectos para el consumo sustentable de recursos.	Local e Internacional	Socio Inversionista Comunidad
		Fuente: *http://huella-ecologica.ambiente.gob.ec/calculadora_personal.php*		
		Confiabilidad: Alta		

Elaborado por: Los autores

3.2.7 Escenarios

En esta sección describimos y analizamos cuatro escenarios, que fueron seleccionados por su grado de importancia e impacto en el modelo de negocio, en ellos se articulan varias fuerzas del entorno social, desencadenando implicaciones importantes para el desarrollo del modelo de negocio.

Los cuatro escenarios son:

1) Nuevo modelo de negocios para el sector ferretero MIPYME.
2) Creación de la marca Ferremax.
3) Malos resultados de la Organización EPYS.
4) Figura de la Persona Jurídica de la Organización EPYS.

3.2.7.1 Escenario 1: "Nuevo Modelo de Negocios para el Sector Ferretero MIPYME"

Tabla 12. Escenario 1: "Nuevo Modelo de Negocios para el Sector Ferretero MIPYME"

<table>
<tr><th colspan="5">Variables Críticas</th></tr>
<tr><td>P02</td><td colspan="4">Postura del gobierno hacia los emprendimientos de economía popular</td></tr>
<tr><td>E01</td><td colspan="4">Desempeño de la economía</td></tr>
<tr><td>L01</td><td colspan="4">Orientación de la legislación Tributaria</td></tr>
<tr><td>E05</td><td colspan="4">Aporte al cambio de la matriz productiva incentivando la producción nacional de insumos ferreteros</td></tr>
<tr><td>Título del Escenario</td><td>Nuevo modelo de negocios para el sector ferretero MIPYME</td><td colspan="2">Escenario #: 01</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Narrativa del Escenario (contando historias)</td><td colspan="3">Actores clave y sus Roles</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="5">Considerando las políticas de incentivos y financiamiento otorgadas por el gobierno nacional a los emprendimientos del sector de EPYS, y, las oportunidades de un entorno colaborativo entre propietarios de ferreterías MIPYMES, se propone la creación de una Organización EPYS de Ferreterías de Economía Popular y Solidaria, que ponga al alcance de los emprendedores MIPYMES nuevas tecnologías y mejores condiciones comerciales.</td><td>Gobierno Nacional</td><td colspan="2">Generar políticas de incentivos y financiamiento</td></tr>
<tr><td>Superintendencia de EPYS</td><td colspan="2">Ente Regulador</td></tr>
<tr><td>Propietarios de ferreterías MIPYMES</td><td colspan="2">Emprendedores</td></tr>
<tr><td>Servicio de Rentas Internas</td><td colspan="2">Autoridad tributaria</td></tr>
<tr><td>Proveedores</td><td colspan="2">Buenas condiciones de crédito y servicio</td></tr>
<tr><td></td><td>Entidades Financieras</td><td colspan="2">Financiamiento</td></tr>
</table>

Implicaciones para el sector social y/o industrial (incluyendo los argumentos)	**Posible Impacto**	**Probabilidad Ocurrencia**	**Identificar si es Oportunidad o Amenaza**
Implicación 1 (Número de franquiciados): Disminución de tasa de cierre de ferreterías MIPYMES.	Alto	Alto	Oportunidad
Implicación 2 (Grandes inversiones): El proceso de creación de la Organización EPYSrequiere de una inversión inicial que debe de ser financiada.	Alto	Alto	Amenaza
Implicación 3 (Cambio de políticas gubernamentales): Nuevos líderes en el poder ejecutivo y legislativo, pueden no priorizar recursos para incentivar este tipo de proyectos	Medio	Bajo	Amenaza

Elaborado por: Los autores

3.2.7.2 Escenario2 “Creación de la Marca Ferremax”

Tabla 13. Escenario 2: “Creación de la Marca Ferremax”

Variables Críticas	
E05	Aporte al cambio de la matriz productiva incentivando la producción nacional de insumos ferreteros
S02	Comportamiento del consumidor
S03	Impacto social sobre los trabajadores de la industria
T01	Producción y protección de patentes
T02	Tecnologías de la Información y Comunicación

Título del Escenario	*Creación de la marca Ferremax*	**Escenario #: 02**	
Narrativa del Escenario (contando historias)		**Actores clave y sus Roles**	
La creación de la marca FERREMAX generará valor e imagencorporativa a la Organización EPYS.		Medios publicitarios	Medios de comunicación
		Ferretero Mipyme	Potencial socio
		IEPI	Ente regulador de la propiedad intelectual
		Competidores	Posibles imitadores
		Consumidores finales	Posicionamiento de la marca

Implicaciones para el sector social y/o industrial (incluyendo los argumentos)	**Posible Impacto**	**Probabilidad Ocurrencia**	**Identificar si es Oportunidad o Amenaza**
Implicación 1 : (comportamiento del consumidor) Las campañas publicitarias deben ser exitosas de tal manera que el poder de la marca e imagen corporativa incentiven el incremento de asociados y la facturación de la Organización EPYS	Alto	Alto	Oportunidad
Implicación 2: (Patente) El modelo de negocios y la marca puede ser imitado por los actuales o nuevos competidores	Medio	Medio	Amenaza
Implicación 3: (Tecnologías de la Información y Comunicación) La resistencia al cambio y aceptación de nuevas tecnologías puede demorar el crecimiento de la Organización EPYS.	Medio	Medio	Amenaza

Elaborado por: Los autores

3.2.7.3 Escenario3: "Malos resultados de la Organización EPYS"

Tabla 14. Escenario 3: "Malos resultados de la Organización EPYS"

Variables Críticas			
P02	Postura del gobierno hacia los emprendimientos alineados a la ley y filosofía de Economía Popular y Solidaria		
E01	Desempeño de la economía		
S01	Composición de la población		
L03	Orientación de la normativa interna		
Título del Escenario	*Malos resultados de la Organización EPYS*	**Escenario #:** 03	
Narrativa del Escenario (contando historias)		**Actores clave y sus Roles**	
Los resultados de la Organización EPYSno son los esperados.		Asamblea general	Órgano de gobierno
		Consejo de Administración	Órgano directivo
		Consejo de Vigilancia	Órgano de control
		Fabricantes/Productores	Proveedores
		Superintendencia de economía popular y solidaria	Ente regulador

Implicaciones para el sector social y/o industrial (incluyendo los argumentos)	**Posible Impacto**	**Probabilidad de Ocurrencia**	**Identificar si es Oportunidad o Amenaza**
Implicación 1: Los socios pueden tomar la decisión de retirarse de la Organización EPYS, debido a que sus resultados no cubren sus expectativas.	Media	Media	Amenaza
Implicación 2: Los socios participan más activamente pero toman decisiones obviando los procesos internos.	Media	Media	Amenaza
Implicación 3: La administración no realiza una tarea eficiente.	Alto	Baja	Amenaza
Implicación 4: El gobierno emite regulaciones que restan eficiencia a la organización	Medio	Bajo	Amenaza

Elaborado por: Los autores

3.2.7.4 Escenario 4: "Figura de la Persona Jurídica de la Organización EPYS"

Tabla 15. Escenario 4: "Figura de la Persona Jurídica de la Organización EPYS"

<table>
<tr><th colspan="4">Variables Críticas</th></tr>
<tr><td>L01</td><td colspan="3">Orientación de la Legislación Tributaria</td></tr>
<tr><td>L03</td><td colspan="3">Orientación de la normativa interna</td></tr>
<tr><td>Título del Escenario</td><td>Figura de la Persona Jurídica de la Organización EPYS</td><td colspan="2">Escenario #: 04</td></tr>
<tr><td colspan="2">Narrativa del Escenario (contando historias)</td><td colspan="2">Actores clave y sus Roles</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="4">La figura de Organización EPYS del sector de la Economía Popular y Solidaria maximiza los beneficios tributarios de la ley EPYS, adicionalmente se diseñarán procesos de facturación acordes a está maximización y posibles alternativas de procesos. La normativa interna considerará la figura de socios y franquiciados como dos figuras diferentes pero no excluyentes, cada una con sus deberes y derechos dentro de la Organización EPYS.</td><td>Gobierno Nacional</td><td>Promulga el marco legal de las organizaciones EPYS</td></tr>
<tr><td>Asamblea General</td><td>Promulga las políticas internas</td></tr>
<tr><td>Socios</td><td>Cumple con las políticas internas y legislación vigente</td></tr>
<tr><td>Franquiciados</td><td>Cumple con las políticas internas</td></tr>
</table>

Implicaciones para el sector social y/o industrial (incluyendo los argumentos)	Posible Impacto	Probabilidad Ocurrencia	Identificar si es Oportunidad o Amenaza
Implicación 1 (Persona Jurídica): La correcta selección de la figura de personería jurídica y procesos de facturación maximiza la utilidad después de impuestos de la Organización EPYS.	Alto	Alto	Oportunidad
Implicación 2 (Socios y Franquiciados): La normativa interna y el marco legal vigente incentivan el aumento del número de socios y franquiciados.	Alto	Alto	Oportunidad
Implicación 3 (Procesos de facturación): Los procesos de facturación diseñados entre Proveedores, la Organización EPYS y los Franquiciados afectan el flujo de caja de la Organización EPYS.	Alto	Alto	Amenaza

Elaborado por: Los Autores

3.2.8 Conclusiones del Análisis Social del Sector

Podemos concluir que el ambiente socioeconómico y la visión del gobierno hacia los emprendimientos EPYS, son factores importantes para la implementación de este modelo de negocio (Ferremax), en otro sentido el número de ferreterías MIPYMES y el crecimiento del uso de tecnologías son catalizadores para el éxito de la misma.

Con el objeto de maximizar los beneficios tributarios otorgados en el marco legal vigente y minimizar su impacto en los futuros flujos de caja de la Organización EPYS, se debe considerar las siguientes variables:

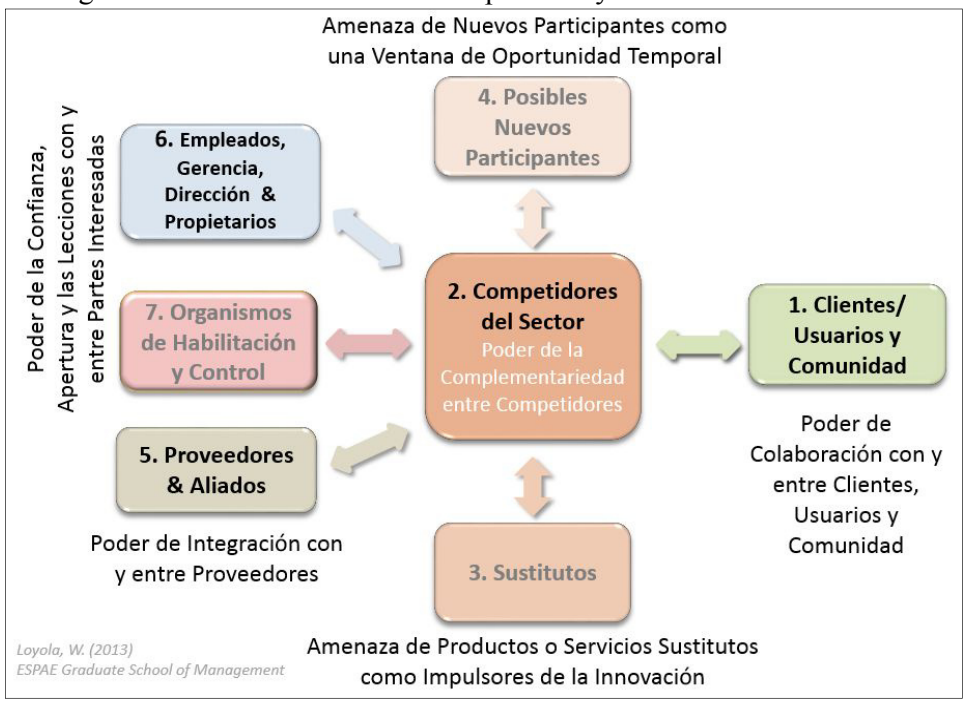
- La figura de la Personería jurídica de la Organización EPYS.
- El diseño de los procesos de facturación entre Proveedores, Organización EPYS y Franquiciados.
- Los deberes y derechos de los Socios y Franquiciados.

El creciente uso de nuevas tecnologías y el acceso a financiamiento se constituyen en ventajas competitivas.

3.3 Análisis Industrial del Sector

Utilizando el modelo de las cinco fuerzas + 2Competitivas y Colaborativas del Sector (Porter + grupos de interés) se identificaron los siguientes aspectos importantes de este sector de servicios:

Figura 2. Modelo 5+2 Fuerzas Competitivas y Colaborativas del Sector



Fuente: Presentación Prof. William Loyola (Análisis del Entorno Industrial) ESPAE

3.3.1 Poder de Colaboración con y entre los Usuarios, Clientes y Comunidad

Tabla 16. Poder de Colaboración de los Clientes

	Descripción del Factor de Éxito	Descripción del Criterio de Ponderación	Descripción de la implicación	Peso del Factor	Calificación	Ponderación	Amenaza u Oportunidad
1	Tamaño de la Organización EPYS	Mayor número de asociados permitirá alcanzar la economía de escala	Si no se tiene la cantidad suficiente de asociados no se acumularán los volúmenes de compra y por ende la Organización EPYS no será cliente atractivo para los proveedores	0,25	5	1,25	O
2	Servicio pre y post venta	Se debe incrementar el Valor agregado a los productos mediante acompañamiento y asesoría al microempresario.	Si el asociado no percibe un beneficio, se irá probablemente por precios a la competencia	0,25	4	1	O
3	Poder de compra de los miembros activos de la Organización EPYS	Sus decisiones tomadas en conjunto por los asociados serán obligatorias, para los órganos directivos, de control,	Si no existe un reglamento interno claro, podría crearse un mal clima entre los	0,25	4	1	A

	Descripción del Factor de Éxito	Descripción del Criterio de Ponderación	Descripción de la implicación	Peso del Factor	Calificación	Ponderación	Amenaza u Oportunidad
		administrador y la totalidad de sus integrantes	asociados				
4	Diferenciación de productos en el mercado	Los productos comercializados no son diferenciados de los del mercado, el factor precio es importante.	Los asociados podrían preferir adquirir los productos para la venta a distribuidores establecidos	0,25	4	1	A

Elaborado por: Los autores.

3.3.2 Poder de Integración con y entre Proveedores

Tabla 17. Poder de Integración con y entre los Proveedores

	Descripción del Factor de Éxito	Descripción del Criterio de Ponderación	Descripción de la implicación	Peso del Factor	Calificación	Ponderación	Amenaza u Oportunidad
1	Economía de Escala	Al tener a cantidad importante de asociados, se podrán integrar volúmenes para conseguir mejores precios de los fabricantes/distribuidores	Se debe tener una cantidad mínima de asociados que garantice un mínimo de compra a los proveedores	0,25	5	1,25	O
2	Integración hacia delante de proveedores	Un fabricante/distribuidor de una marca fuerte puede amenazar con realizar una integración hacia adelante	La integración hacia delante de un fabricante/distribuidor disminuirá la participación de mercado de la Organización EPYS.	0,25	5	1,25	A
3	Exclusividad de marca	Un fabricante/distribuidor de una marca bien establecida en el mercado podría influir para que la Organización EPYS no distribuya productos de la marca de la competencia	Al ser una marcar con reconocimiento, la Organización EPYS no tendría poder por economía de escala	0,15	4	0,60	A

	Descripción del Factor de Éxito	Descripción del Criterio de Ponderación	Descripción de la implicación	Peso del Factor	Calificación	Ponderación	Amenaza u Oportunidad
4	Negativa de un fabricante/distribuidor de marca reconocida a negociar con Organización EPYS	Por estrategia un fabricante/distribuidor podría no vender sus productos a la Organización EPYS	Podría hacer no atractiva la cartera de productos para los asociados al no tener una marca reconocida en el mercado	0,35	5	1,75	A

Elaborado por: Los autores.

3.3.3 Amenaza de Nuevos Participantes como una Ventana de Oportunidad Temporal

Tabla 18. Amenazas de Nuevos Participantes

	Descripción del Factor de Éxito	Descripción del Criterio de Ponderación	Descripción de la implicación	Peso del Factor	Calificación	Ponderación	Amenaza u Oportunidad
1	Monto de la inversión inicial	La alta inversión inicial es una barrera natural para nuevos actores del mercado	Se debe tener un buen manejo de capital para destinarlo a inversiones	0,6	5	3	O
2	Influencia de competidores en el mercado con fabricantes/distribuidores	Los competidores más grandes pueden presionar a los fabricantes/distribuidores para que no comercialicen con la Organización EPYS	Perder cartera de productos y por ende no ser atractivo para ferreterías	0,2	5	1	A
3	Alianzas estratégicas establecidas	Existen en el mercado alianzas estratégicas entre fabricantes y distribuidores ya establecidas	No tener la distribución de alguna marca bien posicionada podría significar menor número de asociados lo cual restaría mercado a nuestro modelo de negocios	0,1	5	0,5	A

Elaborado por: Los autores.

3.3.4 Poder de la complementariedad entre Competidores

Tabla 19. Complementariedad entre Competidores

	Descripción del Factor de Éxito	Descripción del Criterio de Ponderación	Descripción de la implicación	Peso del Factor	Calificación	Ponderación	Amenaza u Oportunidad
1	Guerra de precios	Existe la posibilidad de que los competidores más grandes inicien una guerra de precios	Influenciar al asociado a dejar la Organización EPYS por tener mejor precios con la competencia	0,3	5	1,5	A
2	Posicionamiento en el mercado de los competidores	El tiempo en el mercado de los competidores les da una ventaja competitiva sobre un nuevo integrante	Esto podría influenciar en pequeñas ferreterías en mantener su modelo de aprovisionamiento de productos para la venta	0,3	5	1,5	A
3	Productos similares	Considerando que los productos serán los mismos, se debe establecer la diferenciación en el servicio	Se debe incrementar el valor agregado a los productos mediante el servicio pre y post venta para tener una ventaja competitiva	0,3	5	1,5	O
4	Costos fijos	Los competidores tienen sus inversiones en infraestructura amortizada, lo que los mantiene con costos fijos bajos	Se deberá tercerizar ciertos servicios con el fin de no incurrir en mayores inversiones iniciales	0,1	3	0,3	O

Elaborado por: Los autores.

3.3.5 Poder de la Confianza, Apertura y las Lecciones con y entre Organismos de Habilitación y Control

Tabla 20. Poder de la Confianza, Apertura y Lecciones con y entre Partes Interesadas

	Descripción del Factor de Éxito	Descripción del Criterio de Ponderación	Descripción de la implicación	Peso del Factor	Calificación	Ponderación	Amenaza u Oportunidad
1	La Superintendencia del Control de Poder de Mercado regula las prácticas de los operadores comerciales	La Ley de Control de mercado regula la participación de mercado	La participación de mercado y las prácticas comerciales se encuentran reguladas por el estado	0,1	2	0,2	O
2	La Superintendencia de Compañías vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías	La Supercias supervisa los resultados financieros de las compañías	Las operaciones y resultados financieros de las compañías se encuentran regulados por el estados	0,1	2	0,2	A
3	La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria supervisa, controla, y busca el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de las organizaciones del sector económico popular y solidario	La SEPS supervisa los resultados financieros de las organizaciones de EPS	Las operaciones y resultados financieros de las organizaciones EPS se encuentran regulados por el estado	0,2	5	1	A
4	El Estado promulga leyes que entregan incentivo tributarios a las nuevas inversiones y organizaciones EPS	La Supercias supervisa los resultados financieros de las compañías	La Organización EPYS implementará un plan que maximice los beneficios fiscales al amparo de la normativa ecuatoriana	0,5	5	2,5	O
5	Influencia de entidades de crédito a MIPYMES	Para asociarse los microempresarios deberán contar con capital y por ende buscarán líneas de crédito	Las entidades de crédito podrían influir en las actividades de la Organización	0,1	4	0,4	A

	Descripción del Factor de Éxito	Descripción del Criterio de Ponderación	Descripción de la implicación	Peso del Factor	Calificación	Ponderación	Amenaza u Oportunidad
			EPYS				

Elaborado por: Los autores.

3.3.6 Conclusiones del Análisis Industrial del Sector

Como principales conclusiones del análisis del entorno industrial, podemos mencionar los siguientes puntos:

- Los clientes (ferreteros MIPYMES) serán la base fundamental para la existencia de la Organización EPYS, por lo que su poder de negociación si no es bien manejado, puede ser un factor que debilite a la misma. Es necesario que dentro de las políticas y estatutos se prevea situaciones de resoluciones de disputas o reclamos, a fin de que se mantenga la unidad de los asociados.

- La Organización EPYS deberá ofertar factores diferenciadores que promuevan la decisión de los ferreteros de abandonar sus actuales hábitos de compra de su canasta de productos y migren al ambiente colaborativo de la Organización EPYS que les permite mejores condiciones de compra.

- Los proveedores de Ferremax serán los fabricantes nacionales o extranjeros, grandes importadores de productos de marcas reconocidas en el mercado ferretero, con quienes se negociará,una vez consolidadas las necesidades de los franquiciados, para obtener por economía de escala precios más convenientes, desarrollando así una ventaja competitiva.

- Factores importantes que deberá manejar Ferremax serán, el que por un lado los fabricantes o distribuidores de marcas bien posicionadas exijan poderes de exclusividad, o que por otro lado ellos pretendan una integración hacia adelante, lo cual los convertiría en vendedores directos, algo que causaría la pérdida de participación en el mercado.

- El principal factor que forma parte de las barreras de ingreso es el nivel de inversión inicial. Para el caso de Ferremax es determinante, ya que un factor de

éxito será el realizar las provisiones necesarias para la construcción de la central de distribución.

- Otra amenaza podría establecerse cuando uno o más fabricantes o distribuidores ejerzan sus influencias para que una marca bien establecida en el mercado no sea comercializada a través del nuevo actor en el mercado y por ende no tener un completo portafolio de productos.

- En los casos cuando se haya formado un "oligopolio" y los que lo conforman acuerdan ejercer la presión a su alcance para evitar que un nuevo actor ingrese en el mercado, se constituye una fuerte barrera de ingreso.

- La guerra de precios suele ser la más común expresión de rivalidad directa entre actores del mercado, lo cual finalmente deja debilitados a los negocios y hace un daño al mercado, aunque por otro lado es muy probable que deje bien posicionados a los "sobrevivientes" de esta guerra lo cual les dará una ventaja competitiva.

- En el mercado ferretero el precio constituye un factor preponderante en las decisiones de compra de los clientes, ya que los clientes finales en su mayoría basarán su decisión en esto y por otro lado los productos en algunos casos no tienen diferencias significativas que afecten la decisión de compra, es por esto que un buen servicio post venta puede proporcionar una ventaja competitiva importante para influenciar en los clientes medios y finales.

- En el análisis consideramos, a los entes de control gubernamental, como los principales actores de los llamados otros grupos de interés, tales como la Superintendencia del Control de Poder de Mercado, la cual vigila las condiciones comerciales en las cuales se desenvuelven los actores precautelando que no existan empresas que por su tamaño lo controlen o traten de hacerlo. Esto se presenta como una oportunidad para la Organización EPYS, ya que podría ayudar a no tener barreras de entrada en el mercado ferretero.

- Así mismo la Superintendencia de Compañías, siempre será una entidad interesada en vigilar y controlar las actividades de las empresas, por lo cual la Organización EPYS tendrá que buscar tener los mejores resultados financieros.

- Por otro lado, la reciente ley de Economía Popular y Solidaria ha proporcionado ventajas para la Organización EPYS, como los incentivos tributarios y exoneraciones, los cuales serán aprovechados para la obtención de buenos resultados financieros. Sin embargo la Superintendencia creada justamente para controlar a las empresas que se amparen en esta ley, será una parte interesada y controlará que se cumplan los requisitos administrativos solicitados para tener los beneficios mencionados.

- Por último consideramos, que las entidades de crédito ligadas a los empresarios MIPYMES, serán otro actor importante dentro de los otros grupos de interés, ya que estarán expectantes del buen desarrollo de sus clientes y por ende de la Organización EPYS, la cual tendrá que prever acciones para evitar alguna injerencia de las entidades de crédito.

4 MODELO DEL NEGOCIO PRELIMINAR

A continuación se describen los antecedentesde la creación de la franquicia FERREMAX, y mediante la metodología de análisis Canvas, se describe cómo funcionará preliminarmente el modelo de negocio.

4.1 Antecedentes

En el inicio de operaciones, la inversión inicial para este proyecto provendrá de los fondos de personas que les interese conformar la Organización EPYS(socios fundadores) y además de préstamos a instituciones financieras crediticias del estado. La cantidad y perfil del asociado se definirá en el análisis económico descrito más adelante.

Preliminarmente el tipo de organización EPYS que se seleccionará es la figura de Asociación, ya que es la que se ajusta al modelo de negocio preliminar.

El principal producto que la Organización EPYS ofertará a sus clientes será la franquicia en sí, dirigida a ferreterías y emprendedores MIPYMES especialmente. Mediante la consolidación de compras de los franquiciados se logra una economía de escala, que permite obtener importantes descuentos además de convertir a la Organización EPYS en un canal de distribución para empresas manufactureras locales, grandes distribuidores locales y proveedores internacionales. Deberemos considerar que la Ley de Economía Popular y Solidaria exige a las Asociaciones de este sector la no repartición de utilidades, estas serán reinvertidas en el negocio para su desarrollo y mejoramiento.

Considerando que no es posible el reparto de utilidades debido a la figura de Organización EPYS de Economía Popular y Solidaria, se creará valor al socio con el crecimiento sostenido a largo plazo de la Organización EPYSlogrado mediante la reinversión en innovación, en desarrollo tecnológico, en la mejora de los procesos, en el posicionamiento de la marca, en la mejora de la satisfacción del cliente y en la mejora continua de la calidad, entre otros. Si bien es cierto la Ley de Economía Popular y Solidaria no permite el reparto de utilidades, si permite la liquidación de los haberes en el momento que el Asociado lo decida.

En el mediano plazo y con la acumulación de los excedentes de la Organización EPYS, se abrirá el primer Centro de Distribución para consolidar la FRANQUICIA FERREMAX. Se mantendrán los servicios de la franquicia de:transferencia de información, capacitación, sistemas de computación, mercadeo, comercialización, centro de distribución, servicios de logística y transporte, planes de fidelización, medios de pago, entre otros.

4.2 CanvasPreliminar del Modelo de Negocio de la Organización EPYSFerremax

- **Propuesta de Valor**

  Dentro de sus operaciones, FERREMAX propone los siguientes puntos como beneficios (Propuesta de Valor) para las empresas que sean socias dela Organización EPYS:

- Unión de recursos individualmente insuficientes para comercializar en común y compartir beneficios.
- Imagen corporativa y respaldo de marca
- Instalación de Software administrativo (ERP).
- Precios de distribuidor altamente competitivos.
- Asesoría en Marketing y Ventas.
- Disminución del riesgo del emprendimiento.

- **Alianzas claves**

- Fabricantes y Distribuidores de Productos de Ferretería.- Aliadospara tener actividades de negociación de condiciones de adquisición de materiales y asesoría.
- Entidades de Financiamiento Privadas y Públicas.- Apoyo directo al flujo de caja del negocio.
- Empresa tercera de distribución.-Aliado estratégico destinado a minimizar los costos logísticos de distribución en las etapas iniciales del negocio.
- Proveedor informático.- Aliado influyente en la consecución de otra propuesta de valor que se dará a los asociados, debido a que tendrá un software con computador instalado en cada ferretería asociada, para el manejo de inventarios, ventas, compras a la Organización EPYS, etc.

- **Relación con clientes**

- Fuerza de Asesores Comerciales.- Tendrán el trato directo con las pymes ferreteras, asesorará y guiará al cliente a hacer su pedido en el sistema. Así mismo harán visitas postventas periódicas para conocer como se ha movido el sector.

- **Canales**

- La fuerza de asesores.-Será un canal de distribución para Ferremax y los clientes.

- El software administrativo.- Medio por el cual los clientes harán sus pedidos, consultas de stock, etc.
- Empresa tercera de distribución.-Aliado estratégico destinado a minimizar los costos logísticos de distribución en las etapas iniciales del negocio.

- **Actividades claves**

- Crecimiento de número de asociados.- Actividad para fortalecer a Ferremax, asegurando más ingresos por ventas y más volumen para negociar con fabricantes y distribuidores.
- Gestión de Software administrativo.- Medio de comunicación más rápido y más eficiente para ambas partes.
- Gestión de Marketing y Ventas.- Objetivos fundamentales, el darse a conocer, y el segundo incrementar la base de clientes.
- Negociación con fabricantes e importadores.- Actividad clave, constituye el pilar para obtener una de las más importantes propuestas de valor (precios competitivos), así como el stock necesario para cubrir las necesidades de los clientes.

- **Recursos claves**

- Software administrativo.- Por el manejo del sistema que tendrán los clientes.
- Know how del personal de asesores comerciales.- Obtención de resultados nombrados en puntos anterores.
- Infraestrucutra de distribución y almacenaje.- Necesaria para mantener stocks y entregas a clientes.

- **Estructurade costos**

- Costos fijos.-Costos de asesores comerciales y personal administrativo.

- Costos variables.- Costos de inventario, financieros, logística.

- **Ingresos**

- Descuento en Compras por Volumen.- La Organización EPYS se beneficiará de parte de los descuentos que obtenga de fabricante y distribuidores por las compras por volumen, ya que solo una parte la transmitirá al franquiciado.
- Derecho de aportación de socios: Pago que debe hacer el nuevo franquiciado al inicio de la gestión y como tal, se suma al resto de las inversiones iniciales que debe realizar. Se considerará un valor fijo, que sin embargo se irá modificando a medida que el sistema crece y con éxito.
- Venta de franquicia: Pago que harán los interesados para adherirse a la franquicia ferretera Ferremax, y gozar de los beneficios que brinda ser parte de la
- Organización EPYS.

Tabla 21. CanvasPreliminar del Modelo de Negocio

Modelo de Empresa CANVAS		**Empresa:**	**Asociación de ferreterias de economía popular y solidaria Ferremax**	
ALIANZAS CLAVES Fabricantes y distribuidores Entidades de financiamiento privadas y públicas Empresa distribuidora Proveedor de servicios informáticos	ACTIVIDADES CLAVES Crecimiento del número de asociados Gestión del software administrativo Gestión de marketing y ventas Negociaciones fabricantes e importadores RECURSOS CLAVES Software administrativo Know how del personal de asesores comerciales Infraestructura de almacenaje y distribución	PROPUESTA DE VALOR Unir sus recursos individualmente insuficientes para comercializar en común y compartir beneficios Imagen corporativa y respaldo de marca Instalación de Software administrativo Precios de distribuidor altamente competitivos Asesoría en Marketing y Ventas Disminución del riesgo del emprendimiento	RELACIÓN CON CLIENTES Grupo de Asesores Comerciales CANALES Grupo de Asesores Comerciales Software administrativo Empresa distribuidora	SEGMENTO DE CLIENTES Ferreterias Mipymes de Guayaquil de productos en general
ESTRUCTURA DE COSTOS Costo fijo de asesores comerciales y personal administrativo Costos de inventario, administración software, publicidad		INGRESOS Fee de aportación de socios Descuento en compras por volumen Venta de franquicia		

Elaborado: Los Autores

4.3 Matriz Preliminar de Prueba Ácida

Presentamosel análisis preliminar de la prueba ácida,sin embargo luego del Estudio de Mercado, esta matriz deberá de ser revisada y mejorada en función de los resultados obtenidos.

Tabla 22. PruebaÁcida del Modelo de Negocio Preliminar

Prueba Ácida del Modelo de Negocio **Paso 1:** Registre sus repuestas en la celda a la derecha de cada pregunta			
Producto	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	Franquicia ferretera.
Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	Ferreterías MIPYMES, de la ciudad de Guayaquil. (Ferreterías MIPYMES se entiende como una micro, pequeña o mediana empresa que factura en promedio 227 mil dólares al año)
Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	La Organización EPYS de Ferreterías, al amparo de la Ley de Economía Popular y Solidaria, ofrece a las MIPYMES la franquicia "FERREMAX"; la cual permite a los negocios existentes participar de mejores condiciones de compra respecto del mercado ferretero actual, en términos de precio, crédito y asesoramiento técnico; y además, provee a los nuevos emprendimientos asesoramiento en ventas y gestión de inventarios, a fin de minimizar el riesgo del negocio; en el contexto de políticas claras, consistente imagen institucional y acceso a nuevas tecnologías.

Prueba Ácida del Modelo de Negocio **Paso 1:** Registre sus repuestas en la celda a la derecha de cada pregunta			
Recursos	4	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	Las diferencias se sustentan en: Un Gerente que mediante su efectiva gestión de la franquicia y coordinaciones con los departamentos genera el posicionamiento de la marca, imagen institucional, políticas internas, y otros beneficios que se transmiten a los franquiciados; un departamento de Ventas & Marketing que mediante el cumplimiento de los planes de venta permite que el departamento de Compras acceda a economías de escala , y, asesora a los franquiciados en la gestión de sus inventarios; un departamento de Compras que negocia las mejores condiciones de precio y calidad con los proveedores; un departamento de Contabilidad y RRHH que realiza una efectiva gestión contable y financiera que permite compartir con los franquiciados los beneficios de la ley de economía popular y solidaria, y, condiciones de crédito; un departamento técnico que permite compartir con los franquiciados el knowhow de los proveedores; un departamento de tecnología de información que administra la plataforma informática que soporta la gestión de la Organización EPYS y su relación con proveedores y franquiciados, y proporciona información consolidada del negocio para su posterior explotación mediante herramientas de inteligencias de negocios.

Prueba Ácida del Modelo de Negocio **Paso 1:** Registre sus repuestas en la celda a la derecha de cada pregunta			
Procesos	5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	Dado que la franquicia genera valor: Transmitiendo knowhow y beneficios de compra y crédito al franquiciado; Accediendo a descuentos por volumen de compras; Minimizando tiempos de espera; Maximizando la eficiencia de los empleados en los despachos; Implementando soluciones de medios de pago, Minimizando costos de operación de la flota de transporte, y, Gestionando la imagen corporativa y la marca "Ferremax". El proceso está determinado de la siguiente manera: El Dep. Técnico asesora a los franquiciados respecto de las especificaciones técnicas de los productos ferreteros; El Dep. de Ventas asesora a los franquiciados respecto de: la gestión de inventarios y condiciones de compra, para que generen un óptimo pedido a través de la plataforma informática (ERP), y, la gestión de la imagen corporativa. En el caso de que el inventario llegue al punto de re-orden, el Sistema Informático informa al Dep. de Compras para que genere órdenes de compra a los proveedores previamente calificados; El Dep. de Logística coordina con criterios de eficiencia la recepción de los productos de los proveedores (de ser el caso) y la distribución a los franquiciados; La Gerencia analiza la información almacenada en la plataforma informática para generar reportes y proyecciones, necesarias para su toma de decisiones en: la administración del negocio y transmisión de beneficios al franquiciado mediante condiciones de compra y crédito. El Dep. de Contabilidad, gestiona las órdenes de pago y cobro generadas por la plataforma informática.
ESPAE			

Prueba Ácida del Modelo de Negocio **Paso 1:** Registre sus repuestas en la celda a la derecha de cada pregunta			
Redes Organizacionales	6	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	La red organizacional de Ferremax y sus correspondientes intereses está compuesta principalmente de: La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que dentro del marco legal existente y sus propias resoluciones, define la estructura del Gobierno Corporativo de la Organización EPYS y controla su correcto funcionamiento y desarrollo; La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, institución del estado y banca de segundo piso del sector, coloca sus productos y servicios a la Organización EPYS, la cual mediante sus propios mecanismos los comparte a sus franquiciados. Empresas manufactureras ecuatorianas y multinacionales asentadas en el país como: EDESA, Franz Viegner, Electrocables, Lafarge, Adelca, Plastigama, etc. que encontrarán en la Organización EPYS una alternativa que consolidará su canal de distribución al sector de ferretería MIPYMES en un solo cliente del sector de Economía Popular y Solidaria, minimizando sus costos de operación y generando una imagen de responsabilidad social. Ferreteros MIPYMES, que encontrarían en la Organización EPYS un socio estratégico que les permita fortalecerse y enfrentar a las grandes superficies; Empresas internacionales, que verían en la Organización EPYS un nuevo canal de distribución de sus productos. Pequeños productores nacionales, que encontrarán en la Organización EPYScooperativa un soporte para el desarrollo y distribución de sus productos. Proveedores de software que encuentran en la organización EPYS un aliado estratégico para promover el uso de su herramienta.

Prueba Ácida del Modelo de Negocio **Paso 1:** Registre sus repuestas en la celda a la derecha de cada pregunta			
Redes Individuales	7	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	Los individuos que forman la red social del sector son: Ing. Hugo Jácome, Superintendente de Economía Popular y Solidaria; Cardoso Ruiz Rosendo Geovanny, Director General de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias; Directores de empresas manufactureras ecuatorianas y multinacionales asentadas en el país: Diego Fernández (Presidente Ejecutivo EDESA), Osvaldo Espinoza (Gerente General FV), Jorge Neme (Gerente General Electrocables), José Correa (Gerente General Lafarge Ecuador), Geracero S.A. (Presidencia Ejecutiva Adelca), Carlos Alaña (Gerente Mexichem Ecuador); Ferreteros Mipymes y emprendedores que busquen nuevas oportunidades para fortalecer su negocio; Empresas manufactureras extranjeras con poca o sin presencia en el país, que fabrican productos sustitutos o similares a los del mercado ecuatoriano. Cámaras de la Pequeña Industria del Guayas, Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha,
Lógica de Riqueza y/o Bienestar	8	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	La Organización EPYS de Ferreterías ofrece a sus franquiciados mejores precios y condiciones de crédito respecto del mercado mediante la agrupación de necesidades y consolidación de cantidades de compra a los proveedores. Además promueve estrategias cooperativas para temas de inventarios; asesora a sus miembros en temas de manejo de imagen, técnicos y en ventas. Todo esto bajo el marco de políticas organizacionales claras.

Prueba Ácida del Modelo de Negocio **Paso 1:** Registre sus repuestas en la celda a la derecha de cada pregunta			
Posicionamiento	9	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	Los mensajes a cada grupo de interés serán: La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: "La Organización EPYScooperativa es un motor de desarrollo del sector que promueve los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realiza"; Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias: "La Organización EPYScooperativa genera mecanismos de inclusión financiera que aportan al mejoramiento de la calidad de vida de la población de la Economía Popular y Solidaria"; Empresas manufactureras ecuatorianas y multinacionales asentadas en el país: "Nuevo canal de distribución que simplificaría y reduciría costos de su gestión de ventas al sector de ferreterías Mipymes"; Ferreteros MIPYMES y emprendedores: "La Organización EPYScooperativa es un socio estratégico que les permite fortalecerse y enfrentar a las grandes superficies"; Empresas internacionales, "La Organización EPYS es un socio estratégico que les permite acceder al mercado de Ferreterías Mipymes de Guayaquil". Cámaras de la Pequeña y Mediana Industria: "La Organización EPYScooperativa es un socio estratégico que les permite consolidar en un solo cliente al sector de la economía popular y solidaria"; Proveedores de software, "La organización EPYS es un aliado estratégico para incrementar la demanda de licencias del sistema y fidelizar a sus clientes.

Prueba Ácida del Modelo de Negocio **Paso 1:** Registre sus repuestas en la celda a la derecha de cada pregunta			
Sustentabilidad	10	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	La Organización EPYS protege y sustenta la diferencia en el largo plazo mediante: - Alianzas estratégicas con la pequeña y mediana industria para realizar investigación y desarrollo de productos customizados a los usos y requerimientos locales, alcanzando una integración vertical hacia atrás. - Reinversión total de utilidades obtenidas, a fin de mejorar costos operativos y de ventas mediante una central de distribución de productos. - Alianzas estratégicas con los grandes productores del sector para minimizar costos operativos. - Mejora continua de la plataforma informática mediante alianza con el fabricante del mismo, para que se mantenga como una herramienta competitiva exclusiva. - Creación de un seguro de crédito, con cobertura a las compras realizadas por los franquiciados, para crear confianza y fidelización de proveedores. - Construcción y operación con los más altos estándares de un centro de distribución para satisfacer de manera eficaz los requerimientos de los franquiciados. - La consolidación de la imagen corporativa y marca "FERREMAX" para tener reconocimiento en el mercado ferretero objetivo. - Capacitación continua al capital humano de las ferreterías franquiciadas acorde a sus necesidades.

Fuente: Los autores

5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo analizaremos y emitiremos conclusiones respecto del estudio de mercado realizado en Guayaquil donde se estudiaron varios aspectos de la industria ferretera.

Las metodologías utilizadas, fueron: (1) encuesta directa, (2) entrevista a expertos, y (3) búsqueda de datos secundarios.

5.1 Problema y Objetivos de la Investigación

El problema de decisión gerencial constituye principalmente en determinar la factibilidad de la implementación de una Organización EPYS de Ferreterías de Economía Popular y Solidaria (EPYS) en la industria de MIPYMES ferreteras de la ciudad de Guayaquil.
Los problemas de investigación de mercado que se determinaron son los siguientes:

1. ¿Existe aceptación entre las MIPYMES ferreteras guayaquileñas para unirsea la Organización EPYS de EPYS?
    a. Cuantificar la demanda de nuestro modelo de negocios en el sector de ferretería MIPYMES.
    b. Identificar el perfil de los potenciales clientes de la Franquicia Ferremax.
    c. Identificar posibles barreras de entrada.
2. ¿Existe aceptación entre los proveedores de bienes y servicios para ser socio estratégico de la Organización EPYS para acceder al mercado EPYS?
    a. Caracterizar el sector de instituciones de crédito de EPYS.
    b. Caracterizar el sector de los grandes productores del mercado.
    c. Caracterizar el sector de productores PYMES.
    d. Caracterizar el sector de desarrolladores de software.

5.2 Tamaño del Mercado Potencial

Los clientes potenciales de la Organización EPYS son las ferreterías MIPYMES de Guayaquil, de acuerdo a la Tabla No.3, existen 1781 negociosdedicados a la venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados, quienes facturan anualmente USD$ 422.880.992,71.

5.3 Metodología

De acuerdo a la matriz de desarrollo de investigación de mercado, descrita en el punto 4.8, las fuentes para la investigación de mercado son:

- Entrevistas a expertos, empresarios propietarios de ferreterías PYMES.
- Entrevistas a expertos, administradores de franquicias existentes en el mercado guayaquileño, ejecutivos de empresas proveedores de insumos ferreteros, ejecutivos de empresas suministradoras de soluciones informáticas.
- Entrevista a funcionarios gubernamentales de instituciones relacionadas.
- Recopilación de información estadística de instituciones gubernamentales.
- Entrevista y aplicación de Encuesta a emprendedores ferreteros MIPYMES.

5.4 Análisis de Resultados de las Entrevistas

5.4.1 Gerente Propietario de Ferretería Marina NAVSER Cía. Ltda.

Se entrevistó al gerente propietario de una ferretería marina con 25 años de funcionamiento en el medio guayaquileño, siendo sus principales observaciones las siguientes:

- La empresa más grande del sector marino es: PROBRISA S.A.
- Los principales productos y marcas de este sector son: Redes de pesca (Ching Fa), cabos (DSR Corp), Abrasivos 3M, Herramientas eléctricas (De Walt), Pernería (varios).
- El 99% de los productos distribuidos son importados.
- El valor de inventario de una PYME ferretera es de USD$320.000,00
- Está de acuerdo en que la Organización EPYS de ferreterías en el medio guayaquileño para lograr una economía de escala es viable.
- Los ferreteros marinos ponderarían en el siguiente orden los factores para asociarse:

Calidad de los productos	(1)
Financiamiento	(2)
Nuevas tecnologías	(3)
Asesoría técnica	(4)
Imagen corporativa	(5)

- Los principales obstáculos, que la Organización EPYS propuesta enfrentaría en su implementación, son los siguientes:

Restricciones de importación	(1)
Distribución exclusiva de marcas líderes	(2)
Alto nivel de inversión inicial	(3)
Alta competitividad del mercado	(4)
Reconocimiento de la Organización EPYS en el mercado	(5)

- Está dispuesto a distribuir nuevas marcas, inclusive propias de la Organización EPYS, de productos que ofrezcan iguales o mejores ventajas que los productos actuales.
- Su inventario es de USD$320.000,00 y sus ventas mensuales son de USD$80.000,00.
- Recomienda que la Organización EPYS de alguna manera reparta sus utilidades con alguna periodicidad y porcentaje, entre los socios o inversionistas, esto para poder captar más monto y de inversores confiables.
- Así también el experto entrevistado indica que sería más conveniente si el valor de la franquicia sea cobrado después de algún tiempo, cuando el negocio esté establecido. El cobrarlo desde el principio podría arriesgar a que no se tenga la participación de mercado deseada.

5.4.2 Gerente Propietario de Ferretería Marina e Industrial VEFERSA S.A.

Se entrevistó al gerente propietario de una ferretería industrial y marina, con 25 años de existencia en el medio, sus observaciones son:

- En el sector industrial los principales proveedores son: PROMESA S.A., Gerardo Ortiz, El Ferretero, Ferretería Espinoza.
- Está de acuerdo en formar alianzas para lograr economías de escala, pero se debe limitar el número de socios y establecer políticas claras.
- El tiempo de crédito requerido a sus proveedores es de 30 días, a sus clientes le ofrece tiempos de crédito de 30, 60 y 90 días.
- Los factores que considera que las PYMES ferreteras ponderarían para incorporarse a una Organización EPYS ferretera son:

Nuevas tecnologías	(1)
Calidad de los productos	(2)
Asesoría técnica	(3)
Imagen corporativa	(4)
Financiamiento	(5)

- Considera que los obstáculos que la Organización EPYS propuesta enfrentaría en su implementación son:

Alto nivel de inversión inicial	(1)
Alta competitividad del mercado	(2)
Distribución exclusiva de marcas líderes	(3)
Reconocimiento de la Organización EPYS en el mercado	(4)
Restricciones de importación	(5)

- Su inventario es de USD$600.000,00 y tiene una venta mensual promedio de USD$170.000,00.

5.4.3 Alto Ejecutivo de Franquicia Farmacéutica Ecuatoriana.

El ejecutivo entrevistado realizó las siguientes observaciones sobre las franquicias propiedad de la empresa:

- La empresa posee dos franquicias con un total aproximado de 400 franquiciados.
- Se estima un promedio de un vendedor por cada 25 a 30 farmacias franquiciadas.
- En lo que respecta al modelo de costos de la franquicia, sus principales componentes son:
  - El costo de distribución (despacho y obsolescencia), puede ser aproximadamente el 9% respecto del costo de venta.
  - Otros costos importantes son: Gastos de administración y ventas, (aproximadamente 3% del costo de venta), Póliza de Seguros por el inventario del franquiciado, (aproximadamente un 1% del costo de inventario).
- En lo que respecto al modelo de ingresos de la franquicia, su principal componente es el ingreso por las ventas de productos a los franquiciados y en menor escala el pago del valor de la franquicia.

- La franquicia posee una plataforma de manejo de inventarios y costos, que la deben utilizar la empresa matriz y los franquiciados. El costo inicial que debe pagar el franquiciado es de aproximadamente USD$1,500.00, esto incluye el software, entrenamiento y mantenimiento.
- La empresa posee una bodega de aproximadamente 800 m^2funcionando como centro de distribución actual.
- Su futuro centro de distribución en construcción tiene un costo aproximado de USD$15.000.000,00.

5.4.4 Entrevista a Jefe de Cadena Logística de DISENSA

Se entrevistó al Ing. Leonel Granda, Jefe de Cadena Logística de DISENSA, quien realizó las siguientes observaciones respecto al funcionamiento de una franquicia de esta naturaleza:

- Las principales empresas del sector en el que se desarrolla Disensa son:

  Línea Productos Premium,
  - Holcim.- proveedor de cemento, margen 3%.
  - Andec.- proveedor de acero, margen 3%.
  - Plastigama.- proveedor productos gasfitería, margen 7%.

  Línea Productos Secundarios,
  - Bloqcim.- proveedor de bloques de cemento, margen 5%.
  - Intaco.- proveedor de morteros, margen 3%.
  - Ideal Alambrec.- proveedor de productos de alambre como clavos, púas, mallas, vigas, etc., margen 8%.
  - Electrocables.- proveedor de cables eléctricos, margen 9%
  - 3M.- proveedor de equipos de seguridad, margen 30%

  Cabe recalcar que el margen que tiene Disensa con sus proveedores es el mismo que tienen en esas líneas con sus franquiciados.

- Es importante contar con la línea de herramientas para el sector ferretero, estas tienen un margen de 15% generalmente.
- Por legislación vigente, no pueden establecer precios máximos sino precios sugeridos a los franquiciados.

- Considera que los principales actores de su industria, no estarían totalmente dispuestos a probar nuevos canales de distribución para llegar al mercado de economía popular y solidaria, ya que los importadores están concentrados en pocas pero grandes empresas lo que les da poder de mercado. Además según últimos sondeos que han realizado, la tendencia del mercado es a migrar a "centros especializados de solución" como Kywi o Ferrisariato, con lo cual los pequeños negocios tenderían a desaparecer.

  Contando con un buen respaldo financiero podría existir la posibilidad de que los proveedores de insumos ferreteros exploren nuevos canales de distribución, sin abandonar los existentes.
- Para que el modelo de Ferremax sea sostenible en el tiempo, considera que los factores determinantes serían: logística robusta para llegar a todo el mercado con varias líneas de productos, volumen de importación para aprovechar economías de escala aunque afectados por restricciones en importaciones, portafolio robusto de productos.
- Una recomendación es que Ferremax nazca asociada a una empresa, multinacional de preferencia, que haga las veces de sponsor, o tomar la representación local de ésta, y así proporcione el respaldo necesario para evitar las posibles barreras de entrada que podrían imponerse.
- Indica que un detalle importante a controlar son los costos de distribución, que para una ferretería podrían estar alrededor del 7 al 9% del valor de compra.
- La tendencia preponderante será que el factor precio domine las decisiones, esto sin mermar la calidad de los productos.
- Sugiere que los posibles nichos de mercado para Ferremax se encuentren en las áreas suburbanas y parroquias rurales.
- Un índice a considerar para establecer los puntos de presencia es el consumo eléctrico de los hogares, mayor consumo eléctrico significa mayor capacidad de gasto.
- Recomienda que se revise el cobro del valor de la franquicia, ya que es altamente probable que ferreterías del sector Mipymes, no cuente con ese dinero para la inversión inicial en la Organización EPYS, más bien se podría prorratear en los meses restantes.

La guía de entrevista se muestra en el anexo 1.

5.4.5 Entrevista a Franquiciado DISENSA

Se entrevistó al Ing. César Hurtado, propietario de la Ferretería Los Álamos, franquiciado DISENSA, siendo sus observaciones las siguientes:

- La franquicia DISENSA le exige comprarle al menos el 51% de su inventario. Como máximo el 49% de productos que la franquicia no distribuye, lo puede comprar a diferentes proveedores.
- Está de acuerdo con la creación de la Organización EPYS de ferreterías de EPYS.
- Su principal producto de venta es el cemento gris para construcción.

5.4.6 Entrevista a Gerente de Empresa RP3 Retail Software (Soluciones Tecnológicas)

Se entrevistó al Ing. EleodoroRouillon, Gerente General de RP3, sus observaciones son las siguientes:

- Como desarrollador de software y soluciones tecnológicas, está relacionado con el modelo de negocio de una franquicia, por ejemplo "Cruz Azul" (franquicia farmacéutica).
- El éxito del negocio no radica en poseer el mejor software del mercado, sino en tener el software apropiado y aplicado a las necesidades del negocio según su funcionamiento (financiamiento eficiente del inventario / retroalimentación en línea de ventas de empresa y sus franquiciados / manejo total del inventario).
- RP3 tiene clientes importantes como Zaimella (fábrica exportadora de pañales), Ferremundo (importador y distribuidor ferretero), MAESTRO (cadena peruana de grandes superficies de productos ferreteros).
- Combinar los inventarios entre ferreterías de distintos franquiciados puede ser una opción más costosa que poner un nuevo pedido a la ferretería que si tiene el producto.
- El modelo de negocio RP3 consiste en desarrollar soluciones informáticas adaptadas a las necesidades del cliente y enfocadas en los puntos críticos de su operación. En el servicio post venta firma contratos de soporte y mantenimiento con técnicos locales. Por esto indica,se incurrenen mayores costosen el desarrollo del proyecto que en el desarrollo del software.

- El desarrollo de la plataforma informática para Ferremax estima tiene un costo entre 10 a 15 mil dólares.
- Más importante que el software, es la estrategia del negocio, es por esto que nos recomienda: obtener alianzas con tarjetas de crédito para facilidades de financiamiento, registrar a los maestros albañiles y ofrecerles cursos para especializarlos y mediante un sistema de acumulación de puntos por referencias en ventas, convertirlos en vendedores indirectos.
- Le interesa una alianza estratégica con Ferremax, por un porcentaje de participación en la Organización EPYS. Su valor agregado sería ser el responsable técnico de la plataforma informática y los soportes técnicos que requieran la Organización EPYS y Franquiciados.
- Sugiere que se deberían repartir excedentes económicos entre los socios fundadores, a manera de incentivo y retroalimentación de cómo está su inversión inicial. De hecho el planteamiento de querer ser un socio del negocio y no solo un proveedor de servicios ratifica lo que mencionó.
- Otra sugerencia es que se revisen los valores por cobro de franquicia, ya que es altamente probable que los Mipymes ferreteros no tengan liquidez para invertirlos en nuevos proyectos.

La guía de entrevista se muestra en el anexo 2.

5.4.7 Entrevista a Funcionario de Subsecretaría de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

Se entrevistó al Ab. Luis Rodríguez, Secretario Zonal de la SEPS, quien realizó las siguientes observaciones:

- No existe participación accionaria al socio fundador en las Organización EPYS, de darse el caso se lo liquida con la parte proporcional a sus utilidades cuando se retira.
- El trámite de constitución de una Organización EPYS dura 30 días.
- La Organización EPYS Nacional de Finanzas es la institución pública que financia emprendimientos del sector EPYS.
- El capital social es de 4 salarios básicos unificados.

5.4.8 Conclusiones de las Entrevistas

- La Organización EPYS de ferreterías de economía popular y solidaria es un proyecto con altas posibilidades de ser viable,considerando que debe de ser objetiva en los beneficios para sus asociados, así como poseer políticas internas de gobierno claramente establecidas.
- La calidad de los productos y la oferta de nuevas tecnologías son los factores más importantes para implementar nuevas líneas de productos.
- Dentro del modelo de una franquicia, el costo de distribución es del 9% del costo de venta, mientras que el principal ingreso es la venta de los productos.
- El modelo de negocio requiere de un software especializado para uso de la empresa y franquiciados, el cual permita llevar los inventarios, ventas, facturación, y estadísticas. Sin embargo los esfuerzos se deben enfocar en definir la estrategia y adaptar el software a la misma.
- Se identifica que las principales barreras de entrada en este mercado ferretero son: la alta inversión inicial, y, la condición de representación exclusiva de las marcas líderes que tienen algunas empresas, peor aún si son marcas bien establecidas.
- La rotación de inventario promedio es de 3,2 para las ferreterías entrevistadas.
- Hay que considerar que más del 90% de los ítems de una ferretería son importados, esto indica quela logística de importaciones es un proceso crítico, y, existe la posibilidad de reemplazar con productos de fabricación nacional.
- Ferremax deberá establecer a los franquiciados precios sugeridos para sus productos y no precios fijos, ya que legalmente no está permitido.
- Se debe contar con un músculo financiero, proveniente de recursos propios o alianzas estratégicas, a fin de acceder a economías de escala, enfrentar barreras de entrada, captar representaciones de productos.
- Se debe considerar como socio estratégico al desarrollador de software y no un proveedor de servicios, debido a que la plataforma informática constituye una de las principales ventajas competitivas.
- La figura jurídica de la Organización EPYSdebería cambiar al de "Cooperativa", esta segunda tiene los mismos beneficios de la Organización EPYS, sin embargo la Cooperativa permite la repartición de un porcentaje de los excedentes de la compañía, esto es, a fin de poder captar más socios que den aportes, a final del ejercicio se les repartirá el cuarenta por ciento de los excedentes.

- A fin de captar más ferreterías Mipymes para que sean parte de Ferremax, una fuerte recomendación de los expertos fue que no se cobre el valor de la franquicia sino hasta después de unos años, donde Ferremax se haya fortalecido y posicionado en el mercado.

5.5 Análisis de Resultados de Datos Secundarios

Los datos de estadísticas de ferreterías MIPYMES son expuestos en los puntos 3.1 y 3.2.

5.5.1 Productores e Importadores en el Sector Ferretero

Con respecto a los proveedores de esta industria, se creó dos listados con base en información obtenida en las entrevistas a expertos y encuestas a ferreteros MIPYMES, que se complementó con información pública obtenida de la Superintendencia de Compañías. La información recopilada se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 23. Principales Empresas Importadoras y Comercializadoras de Insumos de la Industria Ferretera.

Empresas Importadoras y Comercializadoras	Ingresos por ventas 2013
Corporación El Rosado S.A.	$ 1.046.190.878,27
Construmercado S.A.	$ 479.970.286,71
Comercial Kywi S.A.	$ 246.433.626,49
Productos Metalúrgicos PROMESA	$ 163.062.307,49
Ferremundo S.A.	$ 128.990.302,66
Tecnova	$ 109.134.293,83
Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	$ 48.982.047,65
Electroleg S.A.	$ 45.149.272,93
La Llave S.A.	$ 42.155.278,86
Hivimar S.A.	$ 41.716.170,45
L. Henriques	$ 39.165.024,81
Megahierro S.A.	$ 36.377.140,10
Maquinarias Henriques C.A.	$ 23.315.247,31
Probrisa S.A.	$ 23.240.240,30
Ecuaimco S.A.	$ 23.154.832,00
Ferretería Espinoza S.A.	$ 17.803.960,33
Ferrohecadu S.A.	$ 9.655.504,37
Grupo AR	$ 5.057.923,73
Importadora Ferretería Molina Cía. Ltda.	$ 2.877.078,71
Corporación BP	$ 2.780.226,42
Vefersa S.A.	$ 1.800.364,32

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Los Autores

Tabla 24. Principales Empresas Ecuatorianas Productoras de Bienes para la Industria Ferretera

Industria productoras de bienes	Ingresos por ventas 2013
Holcim Ecuador S.A.	$ 517.684.181,07
Adelca	$ 327.794.212,02
Novacero S.A.	$ 316.700.854,04
Andec	$ 232.314.778,71
IPAC S.A.	$ 226.761.587,18
Mexichem Ecuador S.A.	$ 123.395.666,69
SIKA	$ 79.534.345,93
Electrocables S.A.	$ 71.903.426,83
EDESA S.A.	$ 62.894.270,24
Franz Viegener	$ 62.809.913,01
Intaco	$ 54.674.951,67
Hormipisos	$ 21.677.928,39
Bloqcim	$ 5.155.061,30

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Los Autores

5.5.2 Instituciones de Crédito del Sector EPYS

En base al último estudio de caracterización de las Cooperativas financieras, no financieras y Asociaciones[8] elaborado en Abril del 2014 por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se ha podido determinar que existen aproximadamente en el país 970 Cooperativas de Ahorro y Crédito regidas bajo la SEPYS, de estas 53 están ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

Estás Cooperativas están clasificadas en 4 segmentos según el número de socios.A su vez se clasifican en "abiertas" y "cerradas, las primeras son aquellas en las que para ser socio no se requiere de un vínculo común asociativo; por su parte las cerradas refieren la presencia de este vínculo para aceptar al socio.

Respecto del tipo de actividades diferentes a la intermediación financiera que estas Cooperativas ejercen, un 93,1% se dedica especialmente a captar recursos del público para colocarlos a manera de créditos, con el propósito de financiar actividades de consumo o inversión, mientras que un 6,9% de las Cooperativas indagadas reportan además otras actividades como capacitación y enseñanza; centros médicos y comisariatos, etcétera.

[8] *Fuente: http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=a06357eb-f60a-4dc8-93c1-f034850b12f5&groupId=613016*

Para convertirse en socio de una Cooperativa, los aportes son monetarios, siendo el aporte promedio de USD144 dólares. Cabe señalar que el monto del aporte varía deentidad en entidad, sin tener un patrón establecido.

Tabla 25 Caracterización de Organizaciones Supervisadas por la SEPYS a Nivel País

Sector	Grupo	Total
ASOCIACION	Asociación de Consumo	105
	Asociación de Producción	3.595
	Asociación de Servicios	578
Total ASO		**4.278**
Caja Central	Caja Central	1
Total Caja Central		**1**
CONAFIPS	CONAFIPS	1
Total CONAFIPS		**1**
COOPERATIVAS - EPS	Cooperativa de Consumo	13
	Cooperativa de Producción	356
	Cooperativa de Servicios	91
	Cooperativa de Servicios - Transporte	1.772
	Cooperativa de Vivienda	287
Total COOP - EPS		**2.519**
COOPERATIVAS - SFPS	Cooperativa de Ahorro y Crédito	968
Total COOP - SFPS		**968**
Org. Comunitario	Organización Comunitaria de Producción	1
	Organización Comunitaria de Servicios	3
Total org. comunitario		**4**
Org. Integración	Organismo de Integración	52
Total Org. Integración		**52**
Total general		**7.823**

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Los Autores

Tabla 26. Caracterización de Organizaciones Supervisadas por la SEPYS en Guayaquil

GUAYAQUIL	
ASOCIACION DE CONSUMO	22
ASOCIACION DE PRODUCCION	67
ASOCIACION DE SERVICIOS	49
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	53
COOPERATIVA DE CONSUMO	2
COOPERATIVA DE PRODUCCION	20
COOPERATIVA DE SERVICIOS	10
COOPERATIVA DE SERVICIOS - TRANSPORTE	209
COOPERATIVA DE VIVIENDA	22
ORGANISMO DE INTEGRACION	8
(en blanco)	27
Total general	**489**

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Los Autores

5.5.3 Conclusiones de Resultados de Datos Secundarios

Se concluye de las tablas No. 2 y 3, que existen 1781 ferreterías MIPYMES cuya actividad principal es la venta al por menor de artículos de ferretería, con un total de ventas de USD$404.919.913,97, cada una con una venta promedio de USD$227.355,37.

Un 29% de los ferreteros MIPYMES utilizó computadoras y un 25% accedió a internet en los últimos 6 meses.

Las principales empresas importadoras de insumos para la industria ferretera son: Corporación El Rosado, Construmercado S.A., Comercial Kywi, PROMESA, Ferremundo y Tecnova.

Las principales empresas nacionales productoras de bienes para la industria ferretera son: Holcim, Adelca, Novacero, Andec, Ipac, Mexichem.

5.6 Análisis de las Encuestas

5.6.1 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra, considerando tenemos un universo finito igual a 1781 ferreterías MIPYMES, se calculará con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N=Total de la población = 1781

Z = 1.96

p = 5%

q = 1 – p = 95%

d = error = 5.00%

Luego:

n = 70 ferreterías MIPYMES a encuestar

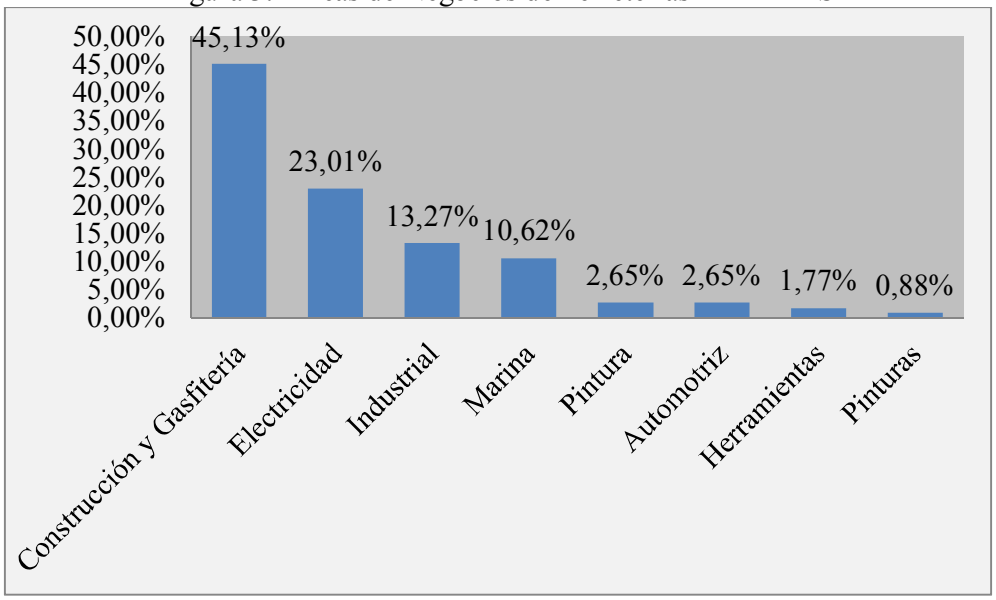
El modelo de encuesta se muestra en el anexo 3.

5.6.2 Análisis de Resultados de las Encuestas

Los resultados de las encuestas se muestran a continuación:

- ¿Cuál es su línea de negocio?

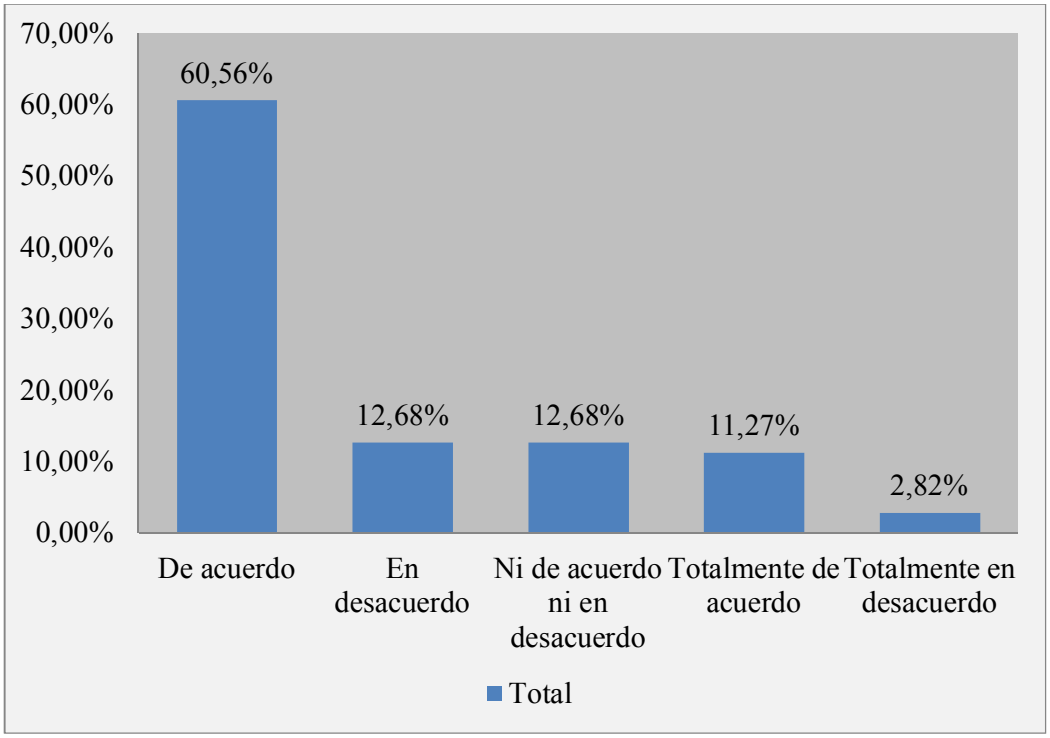
Figura 3. Líneas de Negocios de Ferreterías MIPYMES



Fuente: Los Autores

- ¿Cree usted que sus clientes son abiertos a probar nuevas marcas de productos ferreteros?

Figura 4. Respuesta Ferreteros MIPYMES – Nuevas Marcas



Fuente: Los Autores

- ¿Cuál cree usted es el criterio para aceptar nuevas marcas de productos ferreteros?

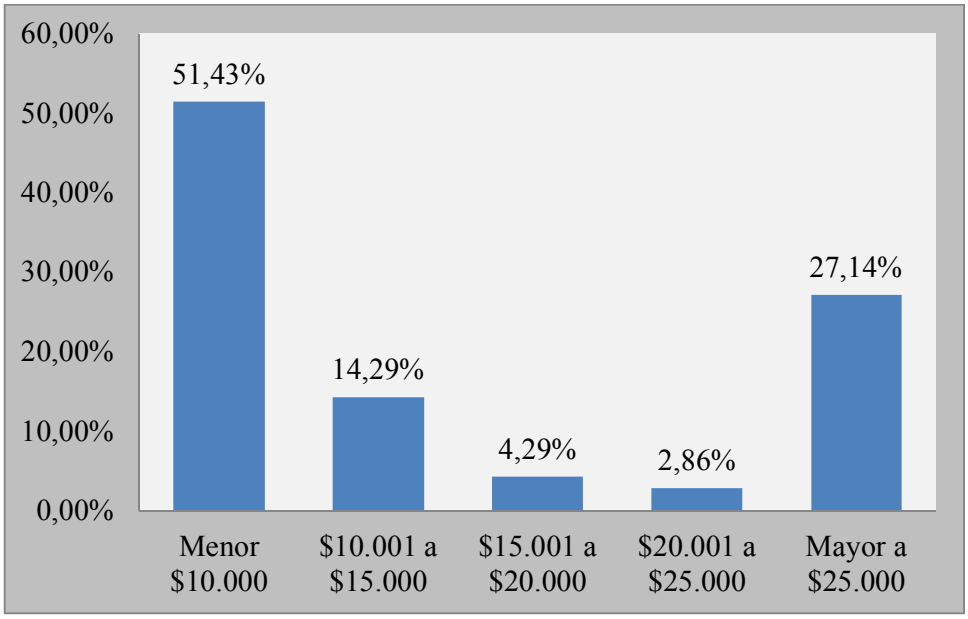
Figura 5.Criterios para aceptar Nuevas Marcas

Criterio aceptación nuevas marcas	**Ponderación**
Condiciones de compra (Precio y Crédito)	1
Calidad de productos	2
Imagen de marca	3
Disponibilidad	4

- **Fuente:** Los Autores

- Su facturación mensual se encuentra en el orden de:

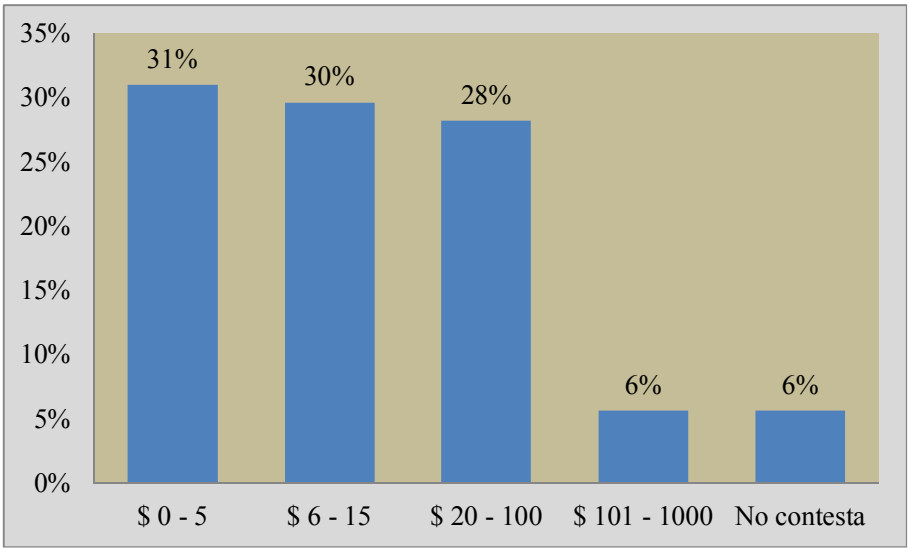
Figura 6. Rangos de Facturación Mensual de Ferreterías MIPYMES



Fuente: Los Autores

- ¿Cuál es el valor promedio de su factura promedio?

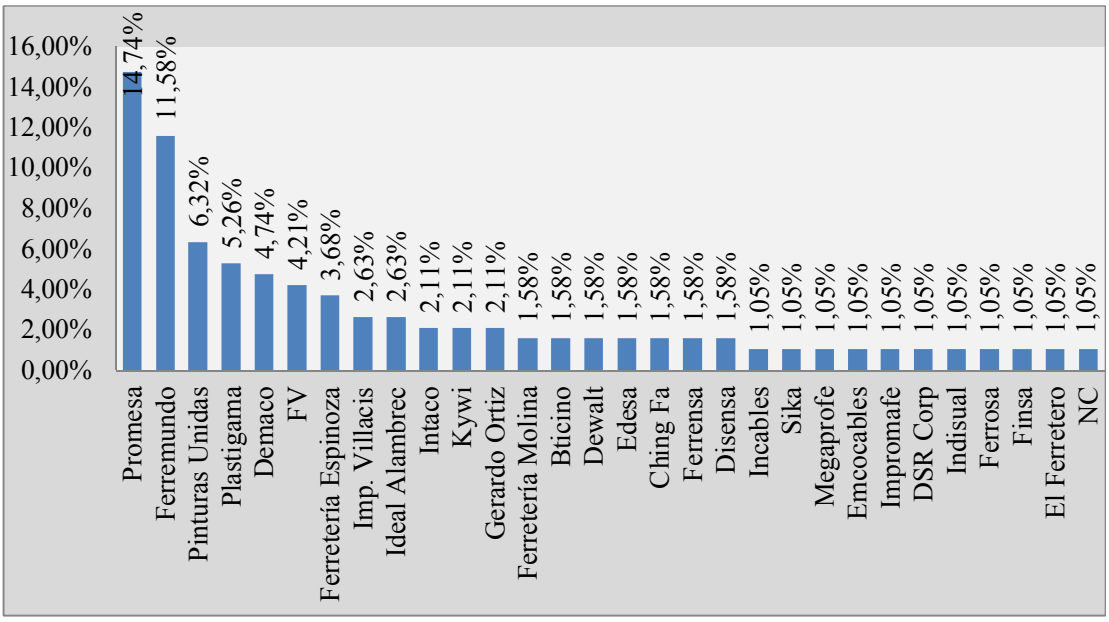
Figura 7. Rangos de Valores Promedios de Facturas de Ferreterías MIPYMES



Fuente: Los Autores

- ¿Cuáles son sus principales proveedores del mercado?

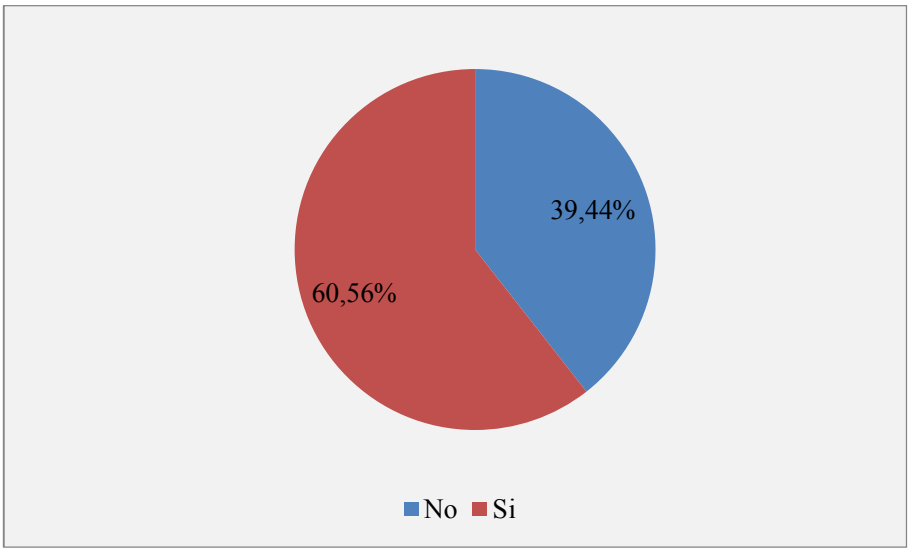
Figura 8. Principales Proveedores de Ferreteros MIPYMES



Fuente: Los Autores

- ¿En su actividad comercial utiliza Internet?

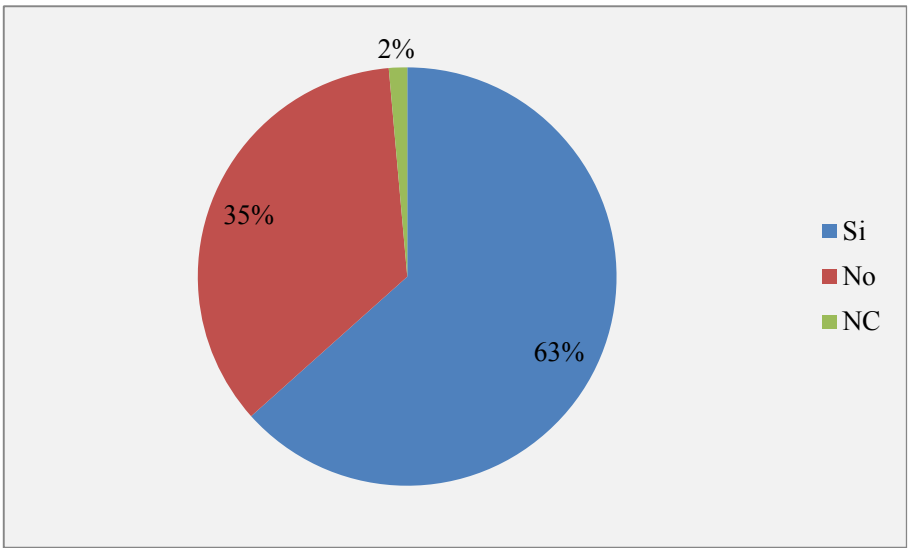
Figura 9. Uso de Internet de Ferreteros MIPYMES



Fuente: Los Autores

- Para financiar su operación ¿ha incurrido a instituciones crediticias?

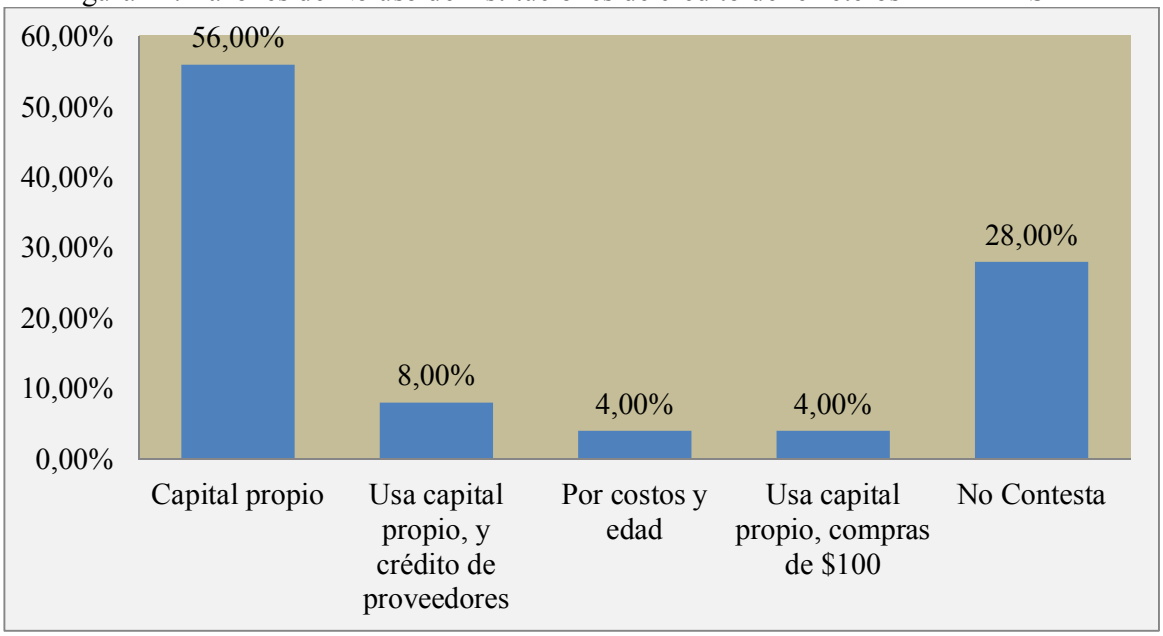
Figura 10. Uso de Instituciones de Crédito de Ferreteros MIPYMES



Fuente: Los Autores

- Si la respuesta anterior fue NO, ¿Por qué?

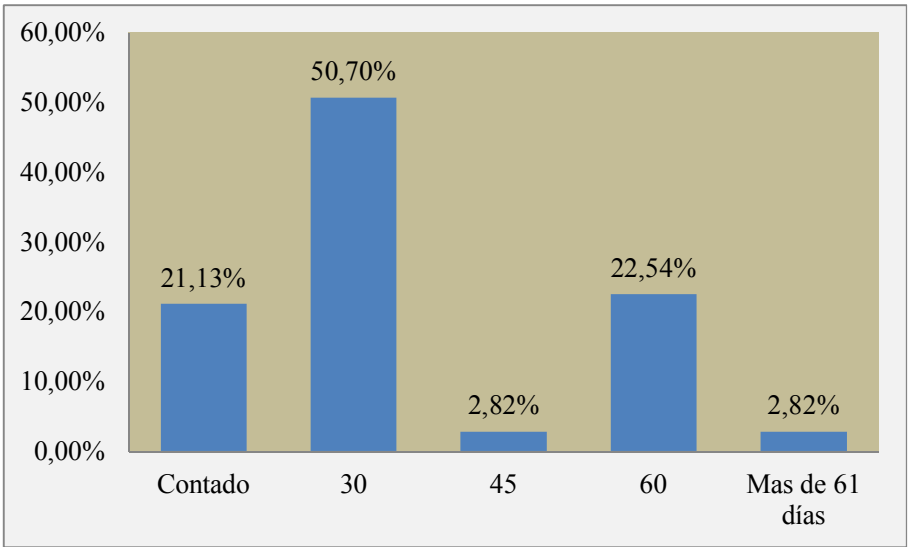
Figura 11. Razones de No uso de instituciones de crédito de ferreteros MIPYMES



Fuente: Los Autores

- ¿Cuántos días de crédito recibe de su proveedor?

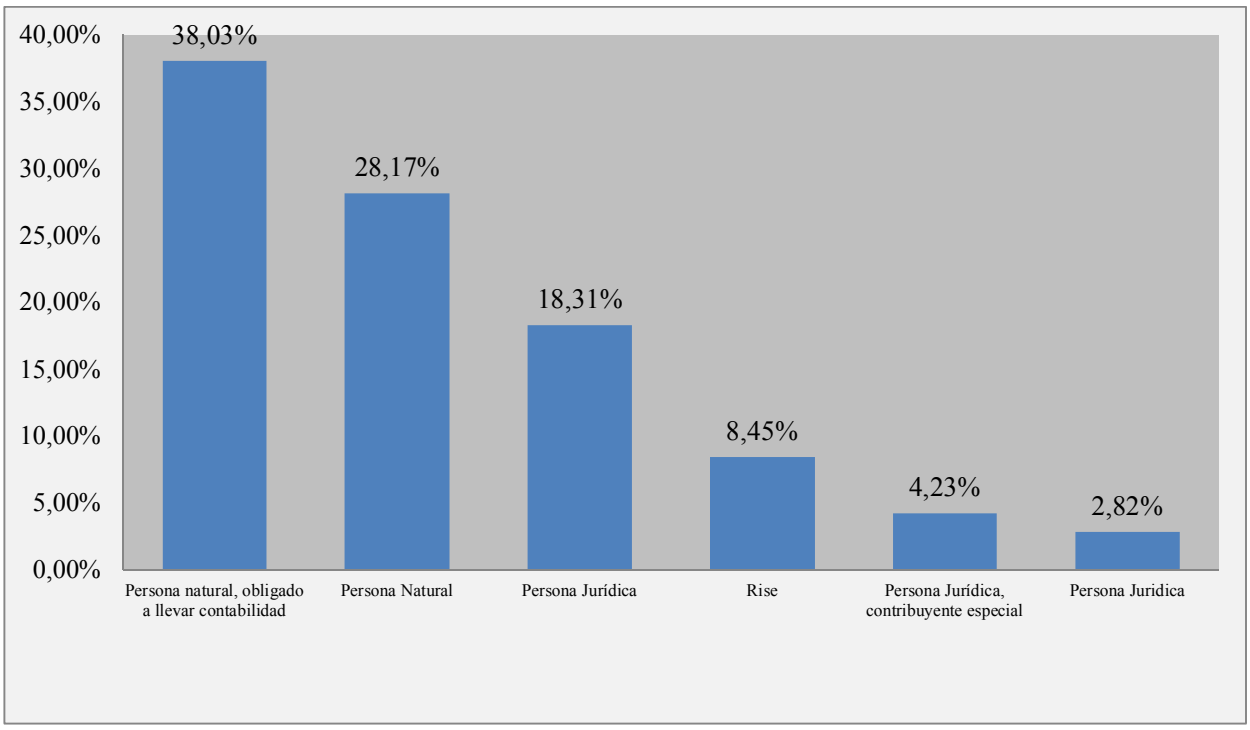
Figura 12. Días de crédito que ferreteros MIPYMES reciben de si proveedor



Fuente: Los Autores

- Su razón social corresponde a:

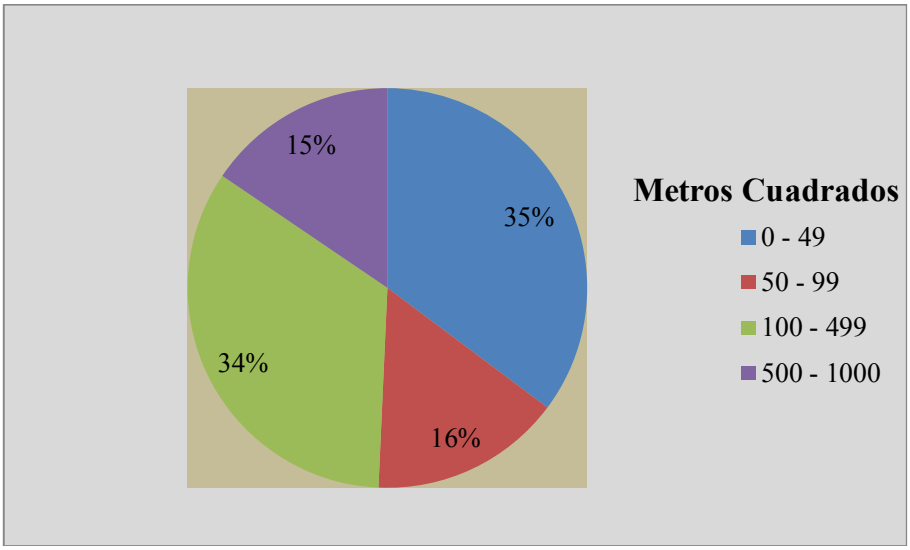
    - Figura 13. Razones sociales de ferreterías MIPYMES



Fuente: Los Autores

- ¿Cuántos metros cuadrados tiene su bodega?

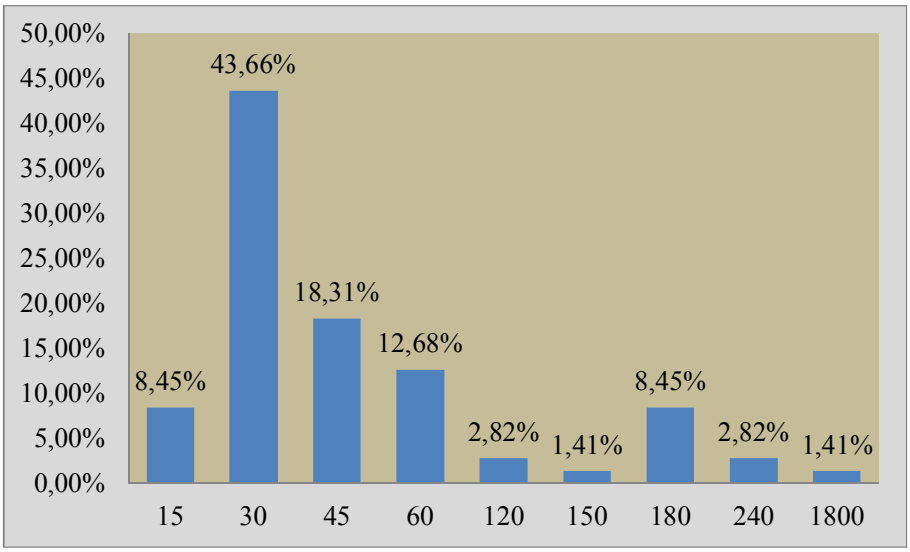
Figura 14. Rango de metros cuadrados de bodega de ferreteros MIPYMES



Fuente: Los Autores

- ¿Cuántos días de inventario tiene?

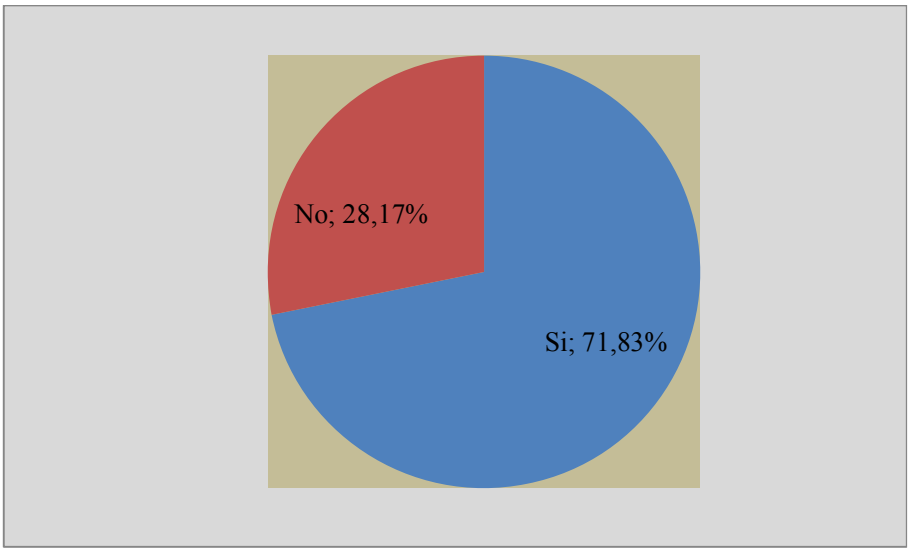
Figura 15. Días de inventario de ferreteros MIPYMES



Fuente: Los Autores

- ¿Formaría parte de una franquicia ferretera?

Figura 16. Predisposición de ferreteros MIPYMES a formar parte de una franquicia ferretera



Fuente: Los Autores

- Si la respuesta anterior fue NO, ¿por qué?

Figura 17. Factores por el cual los ferreteros MIPYMES no pertenecerían a una franquicia ferretera

Respuesta	Cantidad
Negocio independiente	8
Son reconocidos en el mercado	1
Piensa que lo limitaría, porque prefiere escoger en que productos invertir y comercializar	1
Ya es mayor de edad, no acepta las políticas de franquicias, no tiene dinero para invertir.	1
Prefiere ser independiente	1
Es propietario y quiere seguir independiente	1
Productos especializados	1
Somos reconocidos en el mercado, no confían en sociedades con terceras personas	1
Negocio para su retiro	1
Su negocio tiene años en el mercado, es reconocido	1
No está de acuerdo en sistema colaborativo, la información de su negocio es reservada	1
Dueño mayor edad, no aspira a más	1
No pretende crecer, el negocio es solo para mantenerse.	1

Fuente: Los Autores

- De los beneficios que brinda la Asociación, indique cuál es el más importante según su criterio:

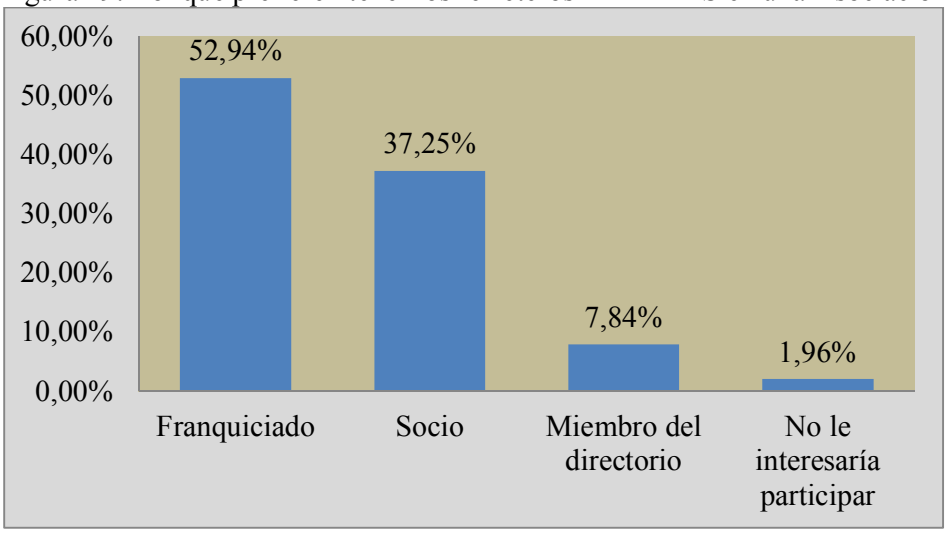
Figura 18. Beneficios que más valoran los ferreteros MIPYMES de una Asociación

Beneficios de la Asociación	Ponderación
Mejores condiciones de compra (precio/crédito/asesoramiento técnico)	1
Asesoramiento en Ventas y Gestión de inventarios	2
Políticas claras e imagen institucional	3
Nuevas tecnologías	4

Fuente: Los Autores

- ¿Qué rol le interesa desempeñar en la Asociación

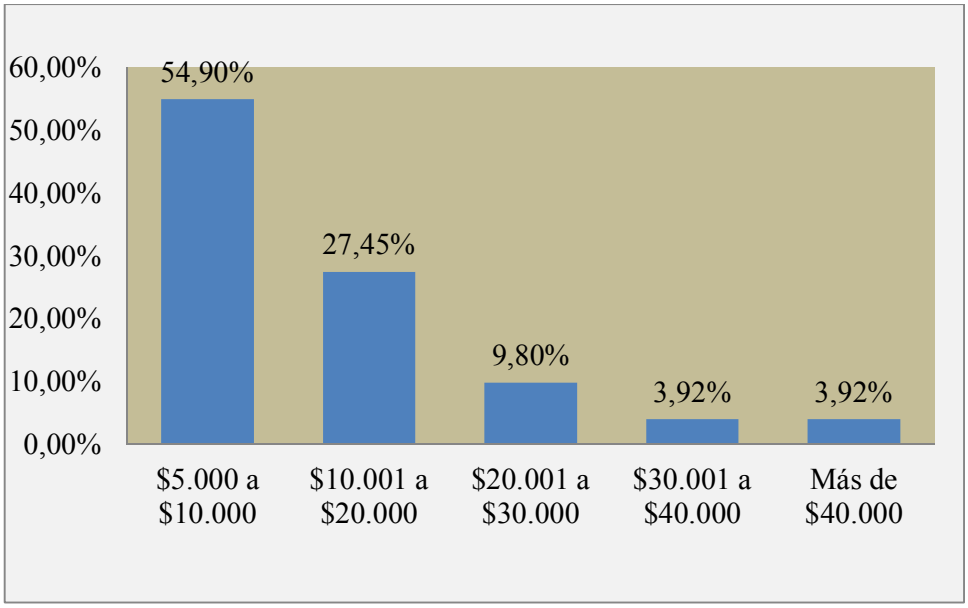
Figura 19. Rol que prefieren tener los ferreteros MIPYMES en una Asociación



Fuente: Los Autores

¿Qué monto estaría dispuesto usted a invertir por el derecho de participación en la Asociación?

Figura 20. Rango de montos que los ferreteros MIPYMES invertirían en formar parte de una Asociación



Fuente: Los Autores

5.6.3 Conclusiones del Análisis de Resultados de las Encuestas

Según la encuesta realizada a 70 empresarios ferreteros, se concluye que:

- Las principales líneas de negocio de los ferreteros MIPYMES son las de: Construcción y Gasfitería, Electricidad, Industrial y Marina.
- Más del 71% de los encuestados cree que el mercado si está dispuesto a probar nuevas marcas de productos ferreteros.
- Sin embargo para los ferreteros MIPYMES, las condiciones de compra (precio y crédito) y la calidad de los productos, son los factores más importantes para aceptar dichas nuevas marcas.
- El 51% de ferreterías MIPYMES tienen un rango de facturación mensual menor de $10.000, y el 27% mayor a $25.000.
- Los valores promedios de las facturas de los ferreteros MIPYMES están entre $0 a $5, $6 a $15 y $20 a $100, repartidos en partes iguales.
- Los principales proveedores de los ferreteros MIPYMES son: Promesa, Ferremundo, Pinturas Unidas, Plastigama, Demaco, FV, Ferretería Espinoza, Importadora Villacís, Ideal Alambrec, Intaco, Kywi, Gerardo Ortiz, entre los más principales.
- El 61% de ferreterías MIPYMES utiliza internet en sus actividades diarias de negocio.
- El 63% de las ferreterías MIPYMES ha utilizado créditos de instituciones externas, mientras que el 35% no los ha utilizado.
- El 56% de los ferreteros que no han utilizado créditos de instituciones externas ha sido por que han preferido usar capital propio para sus actividades.
- El 51% de los ferreteros MIPYMES tienen 30 días de crédito con sus proveedores, y el 23% tienen 60 días de crédito, mientras que el 21% lo hace de contado.
- El 38% de ferreteros MIPYMES tienen sus negocios como Personas naturales obligados a llevar contabilidad, el 28% se manejan como Personas naturales y el 18% como personas jurídicas.
- El 35% de ferreteros MIPYMES tienen bodegas de productos en el rango de 0 a 49 metros cuadrados, el 34% en el rango de 100 a 499 metros cuadrados,

el 16% en el rango de 50 a 99 metros cuadrados, y por último el 15% en el rango de 500 a 1000 metros cuadrados.

- La mayor cantidad de ferreteros MIPYMES (el 44%) tienen 30 días de inventario en sus bodegas, de allí el 18% y 13% tienen 45 y 60 días respectivamente.
- El 72% de los ferreteros MIPYMES encuestados SI están dispuestos a formar parte de FERREMAX.
- Relacionado al párrafo anterior, el 40% que NO está dispuesto a formar parte de FERREMAX, es por seguir manteniendo su negocio de manera independiente.
- Para los ferreteros MIPYMES, las mejores condiciones de compra (precio, crédito, asesoramiento técnico) y el asesoramiento en ventas y gestión de inventarios, son los beneficios de mayor interés.
- Al preguntar a los ferreteros MIPYMES qué rol le gustaría tener en la Asociación, el 53% indicó como franquiciado, el 37% como socio, el 8% como miembro del directorio, y el 2% no le interesaría participar.
- De los ferreteros que les interesaría participar en la Asociación, el 55% estaría dispuesto a invertir entre $5.000 a $10.000, el 28% entre $10.000 y $20.000 y el 10% entre $20.000 y $30.000. Cabe recalcar que un 4% si estaría dispuesto a invertir más de $40.000.

5.7 Conclusiones de la Investigación de Mercado

Las conclusiones se resumen en la matriz de Investigación de mercado del anexo.

Tabla 27. Matriz de Investigación de Mercado

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM									
Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM				
Problema de Decisión Gerencial	**Problema de Investigación de Mercados**	**Componentes (Objetivos Generales)**	**Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)**	**Hipótesis**	**Diseño de Investigación: Exploratoria Concluyente**	**Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica**	**Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación**	**Resultado**	**Capítulo/Sección Tesis**
¿Es factible la implementación de una organización EPYS de ferreterías de economía popular y solidaria (EPYS) en la industria de MIPYMES ferreteras de la ciudad de Guayaquil?	¿Existe aceptación entre las MIPYMES ferreteras guayaquileñas para unirse a una organización de EPYS?	Cuantificar la demanda de nuestro modelo de negocios en el sector de ferretería MIPYMES	¿Formaría parte de una franquicia con beneficios tales como: 1) mejores condiciones de compra (precio/crédito/asesoramiento técnico), 2) asesoramiento en ventas y gestión de inventarios, 3) políticas claras e imagen institucional, 4) nuevas tecnologías?				Encuesta a muestra representativa, transversal simple, probabilístico, estratificado	El 71.83% está dispuesto	4.6.2
		Identificar el perfil de los potenciales clientes de la Franquicia Ferremax	¿En qué orden pondera los beneficios de formar parte de la franquicia (pregunta 1)?				Encuesta a muestra representativa, transversal simple, probabilístico, estratificado	1) Mejores condiciones de compra (precio/crédito/asesoramiento técnico) 2) Asesoramiento en Ventas y Gestión de inventarios 3) Políticas claras e imagen institucional 4) Nuevas tecnologías	4.6.2
			¿Cuál es su nivel de facturación mensual/anual?			Datos secundarios	Encuesta a muestra representativa, transversal simple, probabilístico, estratificado	USD$227.355,37 anuales	3.1.2

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM									
Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM				
Problema de Decisión Gerencial	**Problema de Investigación de Mercados**	**Componentes (Objetivos Generales)**	**Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)**	**Hipótesis**	**Diseño de Investigación: Exploratoria Concluyente**	**Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica**	**Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación**	**Resultado**	**Capítulo/Sección Tesis**
			¿Cuáles son las categorías de productos que se distribuyen en el sector EPYS?		Entrevistas a expertos	Datos secundarios	Encuesta a muestra representativa, transversal simple, probabilístico, estratificado	1) Construcción y Gasfitería 2) Electricidad 3) Industrial	4.6.2
			¿Cuál es su línea de negocio? a) Construcción y gasfitería b) Industrial c) Marina d) Electricidad				Encuesta a muestra representativa, transversal simple, probabilístico, estratificado	1) Construcción y Gasfitería 2) Electricidad 3) Industrial	4.6.2
		Identificar posibles barreras de entrada	¿Cuáles son los principales distribuidores del mercado?		Entrevistas con expertos		Encuesta a muestra representativa, transversal simple,probabilístico, estratificado	1) Promesa 2) Ferremundo 3) Pinturas Unidas 4) Plastigama 5) Demaco 6) FV 7) Ferretería Espinoza 8) Imp. Villacís 9) Ideal Alambrec 10) Intaco	4.6.2
			¿Cuál es el criterio para aceptar nuevas marcas de productos ferreteros? a) Condiciones de compra (Precio y Crédito), b) Calidad de productos, c) Imagen de marca. d) Disponibilidad Comentarios:……..				Encuesta a muestra representativa, transversal simple,probabilístico, estratifido.	1) Condiciones de compra (Precio y Crédito) 2) Calidad de productos 3) Imagen de marca 4) Disponibilidad	4.6.2
			¿Cuál es la inversión inicial promedio que requiere una ferretería MIPYME?			Datos secundarios		USD$20191	3.2

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM									
Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM				
Problema de Decisión Gerencial	**Problema de Investigación de Mercados**	**Componentes (Objetivos Generales)**	**Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)**	**Hipótesis**	**Diseño de Investigación: Exploratoria Concluyente**	**Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica**	**Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación**	**Resultado**	**Capítulo/Sección Tesis**
			¿Tiene acceso a crédito para financiar sus operaciones?			Datos secundarios		Si utilizan el 63%: - Contado (21.13%) - 30 días (50.70%) - 45 días (2.82%) - 60 días (22.54%) - Más de 61 días (2.82%)	4.6.2
			En sus operaciones, ¿utiliza internet?			Datos secundarios	Encuesta a muestra representativa, transversal simple,probabilístico, estratificado.	SI (39.44%) NO (60.59%)	4.6.2
	¿Existe aceptación entre los proveedores de bienes y servicios para ser socio estratégico de una organización para acceder al mercado EPYS?	a. Caracterizar el sector de instituciones de crédito de EPYS.	Inventario de las principales instituciones de crédito EPYS		Entrevistas con expertos	Datos secundarios		En el país existen 970 Cooperativas de Ahorro y Crédito regidas bajo la SEPYS, de estas 53 son de la ciudad de Guayaquil. Están clasificadas en 4 segmentos respecto del número de socios. A su vez se clasifican en "abiertas" y "cerradas, las primeras son aquellas en las que para ser socio no se requiere de un vínculo común asociativo; por su parte las cerradas refieren la presencia de este vínculo para aceptar al socio.	4.5.2

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM									
Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM				
Problema de Decisión Gerencial	**Problema de Investigación de Mercados**	**Componentes (Objetivos Generales)**	**Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)**	**Hipótesis**	**Diseño de Investigación: Exploratoria Concluyente**	**Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica**	**Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación**	**Resultado**	**Capítulo/Sección Tesis**
			Determinar los requisitos de instituciones de Crédito EPYS para financiar a una organización de Ferreterías EPYS y sus correspondientes tiempos de trámite		Entrevistas con expertos	Datos secundarios		Para ser socio de una cooperativa, los aportes en casi su totalidad son monetarios, siendo el aporte promedio USD 144 dólares. Cabe señalar que el monto del aporte varía de entidad en entidad, sin tener un patrón establecido.	4.5.2
		Caracterizar el sector de los grandes productores del mercado	¿Cuáles son los principales productores del mercado?		Entrevistas con expertos	Datos secundarios		En el 2013: 1) Holcim Ecuador 2) Adelca 3) Novacero 4) Andec 5) IPAC 6) Mexichen Ecuador	4,5
			¿Cuánto facturan los principales productores del mercado?			Datos secundarios		Ingresos por ventas 2013: 1) Holcim Ecuador ($517.684.181,07) 2) Adelca ($327.794.212,02) 3) Novacero ($316.700.854,04) 4) Andec ($232.314.778,71) 5) IPAC ($226.761.587,18) 6) Mexichen Ecuador ($123.395.666,69)	4,5
		Caracterizar el sector de productores PYMES	Inventario de las principales agrupaciones de productores PYMES			Datos secundarios	Encuesta a muestra representativa, transversal simple,probabilístico, estratificado.	En Guayas-Guayaquil existen 489 agrupaciones supervisadas por la SEPYS	4.5.2

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM									
Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM				
Problema de Decisión Gerencial	**Problema de Investigación de Mercados**	**Componentes (Objetivos Generales)**	**Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)**	**Hipótesis**	**Diseño de Investigación: Exploratoria Concluyente**	**Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica**	**Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación**	**Resultado**	**Capítulo/Sección Tesis**
			Caracterizar la producción de las agrupaciones PYMES			Datos secundarios	Encuesta a muestra representativa, transversal simple,probabilístico, estratificado.	En el 2013: 1) SIKA 2) Electrocables S.A. 3) EDESA S.A. 4) Franz Viegener 5) Intaco 6) Hormipisos 7) Bloqcim	4,5
			¿Está el productor dispuesto a aceptar a una organización EPYS como aliado estratégico para desarrollar productos adaptados a las necesidades del mercado local?		Entrevistas con expertos			De las entrevistas con expertos se concluye con existe alguna posibilidad de que los productores actuales nos vendan productos, y por otro lado ir a su vez desarrollando productores nuevos. Sin embargo también consideran importante el establecer mecanismos eficientes para hacer importaciones directas de productos. Tema clave es tener el respaldo económico para tener poder de compra y liquidez.	4.4.4
		Caracterizar el sector de desarrolladores de software	Inventario de los principales desarrolladores de software del mercado ecuatoriano		Entrevistas a expertos			De la entrevista a expertos, las principales son: IBM, Oracle, SAP, Baan, JDEdwards, EMC y RP3.	4.4.6

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM									
Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM				
Problema de Decisión Gerencial	**Problema de Investigación de Mercados**	**Componentes (Objetivos Generales)**	**Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)**	**Hipótesis**	**Diseño de Investigación: Exploratoria Concluyente**	**Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica**	**Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación**	**Resultado**	**Capítulo/Sección Tesis**
			¿Está el desarrollador de software dispuesto a adaptar su producto a la necesidad de la organización EPYS?		Entrevistas a expertos			De la entrevista con experto se concluye que ya existen software que se pueden adaptar a las necesidades de FERREMAX, más sin embargo lo más importante es el desarrollo de la estrategia de mercado, para que a su vez el software se adapte a ella, siendo dinámica ante los cambios de necesidades. La forma de involucramiento que plantea el desarrollador de software es de caracter participativo, al proponer hacerse cargo de todos los aspectos tecnológicos pero siendo partícipe de las ganancias.	4.4.6

Finalmente el proceso de investigación de mercado nos indica que las ferreterías MIPYMES están dispuestas a formar parte de la AsociaciónFerremax, siendo en su gran mayoría las que están en la línea de construcción y gasfitería, electricidad e industrial.

Se identificaron los principales proveedores o importadores de productos ferreteros (Promesa, Ferremundo, Pinturas Unidas, etc.), que en un inicio serían proveedores de Ferremax también. Sin embargo la recomendación de los expertos es que se busquen líneas directas de importación teniendo el músculo financiero para soportarlas.

6 MODELO DEL NEGOCIODEFINITIVO Y DISEÑO ADMINISTRATIVO

Una vez que se han analizado los resultados del Estudio de Mercado, estamos en capacidad de definir la estructura definitiva de nuestro modelo de negocio, la cual parte desde el modelo preliminar y posteriormente recibiendo modificaciones basadas en los aspectos mencionados por expertos en las entrevistas y por las encuestas directas a las ferreterías.

Los principales cambios respecto del modelo preliminar son los siguientes:

- Alianzas claves: Se incluye a los importadores directos los cuales podrían ser otro canal para la compra de productos para la franquicia.
- Propuesta de Valor: Se deja explícito que los descuentos de precios por compras de volumen hechas por el ferretero Mipymes serán beneficios permanentes para los socios.
- Ingresos: Se excluye el ingreso relacionado al valor de la franquicia, ya que la misma no se cobrará en el corto plazo.
- Naturaleza de la compañía: A fin de gozar de mejores condiciones y poder hacer un reparto de excedentes a los socios miembros de Ferremax, se cambia de figura legal de Asociación a Cooperativa Ferremax.

6.1 Canvas Definitivo del Modelo de Negocio de la Cooperativa Ferremax

Los elementos del análisis Canvas se muestran a continuación:

- **Propuesta de Valor**

  Para las empresas socias de la Cooperativa Ferremax:

  - Fortalecimiento mediante su unión a una Cooperativacon marca fuerte.
  - Imagen corporativa.
  - Instalación del programa de gestión (plataforma informática) con conexión al servidor central.
  - Formación y asistencia on-line de las herramientas informáticas necesarias

- Implantación de productos del mercado de proximidad adaptado a la demanda de la zona. Esto dependerá de la industria de mayor influencia en la zona, éstas pueden ser: artículos de construcción y gasfitería, naval, industrial, etc.
- Precios altamente competitivos.
- Artículos de primeras marcas.
- Folletos de productos personalizados.
- Financiamiento disponible en banca, respaldado por un pool de franquiciados.
- Generación de pedidos de reposición automatizados (Mejoramiento del manejo de inventarios).
- Asesoramiento técnico y capacitación continua, de tal manera que ellos a su vez la transmitan a sus clientes. Además le permitirá acceder a descuentos de distribuidor, sin mínimos de compra, esto reduce el costo de inventario.

- **Alianzas claves**
  - Fabricantes e importadores de Productos de Ferretería.- Principal aliado con quienes se tendrán las actividades de negociación de las mejores condiciones de adquisición de materiales y asesoría. Es el pilar fundamental para hacer sostenible la propuesta de valor de precios competitivos y asistencia técnica. Se deberá puntualizar en la ventaja de que ellos tratarán con un solo cliente en vez de varios pequeños, lo cual minimiza la gestión de cobro y administración de cartera.
  - Entidades de Financiamiento Privadas y Públicas.- Al ser el alto nivel de inversión inicial, uno de los principales obstáculos para las Pymes ferreteras, así como lo crítico del flujo de caja del negocio, será primordial tener entidades de financiamiento que estén prestas a apoyar tanto a los pequeños ferreteros como a Ferremax mismo. Un objetivo será aprovechar las ventajas que presenta la Ley de Economía Popular y Solidaria en lo que respecta al financiamiento público, así como buscar las mejores condiciones para acceder a créditos de entidades privadas.
  - Empresa tercera de distribución.-Aliado estratégico destinado a minimizar los costos logísticos de distribución en las etapas iniciales del negocio. Se escogerá a una empresa seria, con experiencia en el mercado de distribución.
  - Proveedor informático.- Aliado influyente en la consecución de otra propuesta de valor que se dará a los asociados, debido a que se tendrá un software con

computador en cada ferretería asociada, para el manejo de inventarios, ventas, compras a la Cooperativa, etc. Será primordial que el sistema funcione correcta y ágilmente para que el proceso sea rápido como se ofrecerá a los clientes.

- **Relación con los clientes**

  - Fuerza de Asesores Comerciales.- Quienes tendrán el trato directo con las Mipymes ferreteras, asesorará y guiará al cliente a hacer su pedido en el sistema. Así mismo harán visitas postventas periódicas para conocer como se ha movido el sector en este sentido. Este canal asegurará la comunicación constante con los clientes, así como la agilidad en los procesos.

- **Canales**

  - Fuerza de asesores.-Será en sí, un canal de distribución para los clientes también.
  - Software administrativo.-Medio por el cual los clientes harán sus pedidos, consultas de stock, etc.
  - Empresa tercera distribuidora:Canal de contacto con los clientes, y que será quien lleve el producto a los asociados y receptará sus comentarios o quejas de ser el caso.

- **Actividades claves:**

  - Crecimiento de número de asociados.- constituye una actividad fundamental para fortalecer a Ferremax, ya que así asegura más ingresos por ventas y más volumen para poder negociar con fabricantes y distribuidores. Esta actividad la realizará la fuerza de asesores comerciales.
  - Gestión de Software administrativo.- es necesario incentivar a los clientes (ferreterías pymes) al uso de la herramienta informática, ya que será el medio de comunicación más rápido y más eficiente para ambas partes. Esta actividad la realizará la fuerza de asesores comerciales.
  - Gestión de Marketing y Ventas.- actividad importante, por dos factores, el primero porque la Cooperativa será un nuevo actor dentro del mercado ferretero y por esto deberá darse a conocer, y el segundo porque el incrementar la base de clientes es fundamental para el negocio.

- Negociación con fabricantes e importadores.- por obvias razones, esta es una actividad clave y crítica para el negocio, ya que constituye el pilar para obtener una de las más importantes propuestas de valor (precios competitivos), así como el stock necesario para cubrir las necesidades de los clientes.

- **Recursos Claves de Ferremax:**

  - Infraestrucutra del software administrativo.- por el manejo del sistema que tendrán los clientes.
  - Know how del personal de asesores comeciales.- crítico para la obtención de resultados nombrados en puntos anterores.
  - Infraestrucutra de distribución y almacenaje.- necesaria para mantener stocks y entregas a clientes.

- **Estructura de costos**

  - Costos fijos.- Costos de asesores comerciales y personal administrativo.
  - Costos variables.- Costos de inventario, financieros, logística.

- **Ingresos de la Cooperativa:**

  - Ingreso por Ventas de Productos: Esta es la razón de ser de la Cooperativa, dado que conseguirá puntos de ventas cautivos por intermedio de sus franquiciados.
  - Derecho de ingreso: Permite al franquiciado participar de las ventajas de la Cooperativa, constituye un pago que debe erogar el nuevo franquiciado en el momento inicial de la gestión y como tal, se suma al resto de las inversiones iniciales que debe realizar. Se considerará un valor fijo, que sin embargo se irá modificando a medida que el sistema crece y con éxito. Se cobrará a partir del sexto año después del inicio de operaciones y la marca se encuentre posicionada en la industria.

Tabla 28. Canvas del Modelo de Negocio

Modelo de Empresa CANVAS		Empresa:	Cooperativa de ferreterías de economía popular y solidaria Ferremax	
ALIANZAS CLAVES Fabricantes, Distribuidores e importadores directos Entidades de financiamiento privadas Empresa distribuidora Proveedor de servicios informáticos	ACTIVIDADES CLAVES Crecimiento del número deasociados Gestión del software administrativo Gestión de marketing Negociaciones fabricantes e importadores RECURSOS CLAVES Software administrativo Know howdel personal Infraestructura de almacenaje y distribución	PROPUESTA DE VALOR Unir susrecursos individualmente insuficientes para comercializar en común y compartir beneficios Imagen corporativa y respaldo de marca Instalación de Software administrativo Precios de distribuidor Asesoría en Marketing Disminución del riesgo Descuentos en precios por compras por volumen	RELACIÓN CON CLIENTES Grupo de Asesores Comerciales CANALES Grupo de Asesores Comerciales-Capacitadores de Software Software administrativo Empresa distribuidora	SEGMENTO DE CLIENTES Ferreterías Microempresarios de Guayaquil de productos en general
ESTRUCTURA DE COSTOS Costo fijo de asesores comerciales y personal Costos de inventario, administración Costos operacionales			INGRESOS Fee de aportación del socios. Ingresos por ventas ~~Venta de Franquicia~~	

Elaborado: Los Autores

6.2 Matriz de Prueba Ácida

A continuación se presenta la Prueba Acida del Modelo de Negocio de Ferremax, de la cual podemos indicar los siguientes puntos importantes:

- La Cooperativa enfocará sus esfuerzos para captar dos tipos de clientes:
    - Ferreterías MIPYMES de la ciudad de Guayaquil, a las cuales les ofrecerá mejores condiciones de compra en términos de precio, crédito.
    - Ferreterías MIPYMES existentes, a quienes les ofrecerán asesoramiento técnico, asesoramiento en ventas y gestión de inventarios.
- La Cooperativa tendrá interacción con instituciones públicas, privadas, y empresas del sector ferretero.
- La generación de valor hacia los clientes se reflejará de las siguientes maneras:
    - Transmitiendo knowhow y beneficios de compra y crédito al franquiciado.
    - Accediendo a descuentos por volumen de compras.
    - Minimizando tiempos de espera.
    - Maximizando la eficiencia de los empleados en los despachos.
    - Almacenando big-data en la plataforma informática.
    - Implementando soluciones de medios de pago.
    - Minimizando costos de operación de la flota de transporte.
    - Gestionando la imagen corporativa y la marca "Ferremax".

Tabla 29. Prueba Ácida del Modelo de Negocio

Prueba Ácida del Modelo de Negocio **Paso 1:** Registre sus repuestas en la celda a la derecha de cada pregunta			
Producto	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	Franquicia ferretera.
Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	Ferreterías MIPYMES, de la ciudad de Guayaquil. (Ferreterías MIPYMES se entiende como una micro, pequeña o mediana empresa que factura en promedio 227 mil dólares al año)
Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	La Cooperativa de Ferreterías, al amparo de la Ley de Economía Popular y Solidaria, ofrece a las MIPYMES la franquicia "FERREMAX"; la cual permite a los negocios existentes participar de mejores condiciones de compra respecto del mercado ferretero actual, en términos de precio, crédito y asesoramiento técnico; y además, provee a los nuevos emprendimientos asesoramiento en ventas y gestión de inventarios, a fin de minimizar el riesgo del negocio; en el contexto de políticas claras, consistente imagen institucional y acceso a nuevas tecnologías.

Prueba Ácida del Modelo de Negocio **Paso 1:** Registre sus repuestas en la celda a la derecha de cada pregunta			
Recursos	4	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	Las diferencias se sustentan en: Un Gerente que mediante su efectiva gestión de la franquicia y coordinaciones con los departamentos genera el posicionamiento de la marca, imagen institucional, políticas internas, y otros beneficios que se transmiten a los franquiciados; un departamento de Ventas & Marketing que mediante el cumplimiento de los planes de venta permite que el departamento de Compras acceda a economías de escala , y, asesora a los franquiciados en la gestión de sus inventarios; un departamento de Compras que negocia las mejores condiciones de precio y calidad con los proveedores; un departamento de Contabilidad y RRHH que realiza una efectiva gestión contable y financiera que permite compartir con los franquiciados los beneficios de la ley de economía popular y solidaria, y, condiciones de crédito; un departamento técnico que permite compartir con los franquiciados el knowhow de los proveedores; un departamento de tecnología de información que administra la plataforma informática que soporta la gestión de la cooperativa y su relación con proveedores y franquiciados, y proporciona información consolidada del negocio para su posterior explotación mediante herramientas de inteligencias de negocios.

Prueba Ácida del Modelo de Negocio **Paso 1:** Registre sus repuestas en la celda a la derecha de cada pregunta			
Procesos	5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	Dado que la franquicia genera valor: Transmitiendo knowhow y beneficios de compra y crédito al franquiciado; Accediendo a descuentos por volumen de compras; Minimizando tiempos de espera; Maximizando la eficiencia de los empleados en los despachos; Almacenando big-data en la plataforma informática, Implementando soluciones de medios de pago, Minimizando costos de operación de la flota de transporte, y, Gestionando la imagen corporativa y la marca "Ferremax". El proceso está determinado de la siguiente manera: El Dep. Técnico asesora a los franquiciados respecto de las especificaciones técnicas de los productos ferreteros; El Dep. de Ventas asesora a los franquiciados respecto de: la gestión de inventarios y condiciones de compra, para que generen un óptimo pedido a través de la plataforma informática (ERP), y, la gestión de la imagen corporativa. En el caso de que el inventario llegue al punto de re-orden, el Sistema Informático informa al Dep. de Compras para que genere órdenes de compra a los proveedores previamente calificados; El Dep. de Logística coordina con criterios de eficiencia la recepción de los productos de los proveedores (de ser el caso) y la distribución a los franquiciados; El Dep. de IT administra la plataforma informática; La Gerencia analiza la información almacenada en la plataforma informática para generar reportes y proyecciones, necesarias para su toma de decisiones en: la administración del negocio y transmisión de beneficios al franquiciado mediante condiciones de compra y crédito. El Dep. de Contabilidad, gestiona las órdenes de pago y cobro generadas por la plataforma informática.
ESPAE			

Prueba Ácida del Modelo de Negocio **Paso 1:** Registre sus repuestas en la celda a la derecha de cada pregunta			
Redes Organizacionales	6	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	La red organizacional de Ferremax y sus correspondientes intereses está compuesta principalmente de: La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que dentro del marco legal existente y sus propias resoluciones, define la estructura del Gobierno Corporativo de la cooperativa y controla su correcto funcionamiento y desarrollo; La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, institución del estado y banca de segundo piso del sector, coloca sus productos y servicios a la cooperativa, la cual mediante sus propios mecanismos los comparte a sus franquiciados. Empresas manufactureras ecuatorianas y multinacionales asentadas en el país como: EDESA, Franz Viegener, Electrocables, Lafarge, Adelca, Plastigama, etc. que encontrarán en la cooperativa una alternativa que consolidará su canal de distribución al sector de ferretería MIPYMES en un solo cliente del sector de Economía Popular y Solidaria, minimizando sus costos de operación y generando una imagen de responsabilidad social. Ferreteros MIPYMES, que encontrarían en la cooperativa un socio estratégico que les permita fortalecerse y enfrentar a las grandes superficies; Empresas internacionales, que verían en la cooperativa un nuevo canal de distribución de sus productos. Pequeños productores nacionales, que encontrarán en la cooperativa un soporte para el desarrollo y distribución de sus productos. Proveedores de software que encuentran en la cooperativa ferretera un aliado estratégico para promover el uso de su herramienta.

Prueba Ácida del Modelo de Negocio **Paso 1:** Registre sus repuestas en la celda a la derecha de cada pregunta			
Redes Individuales	7	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	Los individuos que forman la red social del sector son: Ing. Hugo Jácome, Superintendente de Economía Popular y Solidaria; Cardoso Ruiz Rosendo Geovanny, Director General de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias; Directores de empresas manufactureras ecuatorianas y multinacionales asentadas en el país: Diego Fernández (Presidente Ejecutivo EDESA), Osvaldo Espinoza (Gerente General FV), Jorge Neme (Gerente General Electrocables), José Correa (Gerente General Lafarge Ecuador), Geracero S.A. (Presidencia Ejecutiva Adelca), Carlos Alaña (Gerente Mexichem Ecuador); Ferreteros Mipymes y emprendedores que busquen nuevas oportunidades para fortalecer su negocio; Empresas manufactureras extranjeras con poca o sin presencia en el país, que fabrican productos sustitutos o similares a los del mercado ecuatoriano. Cámaras de la Pequeña Industria del Guayas, Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha,
Lógica de Riqueza y/o Bienestar	8	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	La cooperativa de Ferreterías ofrece a sus franquiciados mejores precios y condiciones de crédito respecto del mercado mediante la agrupación de necesidades y consolidación de cantidades de compra a los proveedores. Además promueve estrategias cooperativas para temas de inventarios; asesora a sus miembros en temas de manejo de imagen, técnicos y en ventas. Todo esto bajo el marco de políticas organizacionales claras.

Prueba Ácida del Modelo de Negocio **Paso 1:** Registre sus repuestas en la celda a la derecha de cada pregunta			
Posicionamiento	9	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	Los mensajes a cada grupo de interés serán: La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: "La cooperativa es un motor de desarrollo del sector que promueve los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realiza"; Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias: "La cooperativa genera mecanismos de inclusión financiera que aportan al mejoramiento de la calidad de vida de la población de la Economía Popular y Solidaria"; Empresas manufactureras ecuatorianas y multinacionales asentadas en el país: "Nuevo canal de distribución que simplificaría y reduciría costos de su gestión de ventas al sector de ferreterías Mipymes"; Ferreteros MIPYMES y emprendedores: "La cooperativa es un socio estratégico que les permite fortalecerse y enfrentar a las grandes superficies"; Empresas internacionales, "La cooperativa es un socio estratégico que les permite acceder al mercado de Ferreterías Mipymes de Guayaquil". Cámaras de la Pequeña y Mediana Industria: "La cooperativa es un socio estratégico que les permite consolidar en un solo cliente al sector de la economía popular y solidaria"; Proveedores de software, "La cooperativa es un aliado estratégico para incrementar la demanda de licencias del sistema y fidelizar a sus clientes.

Prueba Ácida del Modelo de Negocio **Paso 1:** Registre sus repuestas en la celda a la derecha de cada pregunta			
Sustentabilidad	10	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	La cooperativa protege y sustenta la diferencia en el largo plazo mediante: - Reinversión total de utilidades obtenidas, a fin de mejorar costos operativos y de ventas. - Capacitación continua a ferreterías franquiciadas acorde a necesidades. - Reconocimiento en el mercado ferretero mediante la imagen y marca corporativa "FERREMAX". - Alianzas estratégicas con los grandes productores del sector para obtener precios convenientes, calidad y presentación adecuada, y minimizar costos operativos. - Mejora continua de la plataforma informática mediante alianza con el fabricante del mismo, para que se mantenga como una herramienta competitiva exclusiva. - Alianzas estratégicas con la pequeña y mediana industria para realizar investigación y desarrollo de productos customizados a los usos y requerimientos locales, alcanzando una integración vertical hacia atrás. - Creación de un seguro de crédito, con cobertura a las compras realizadas por los franquiciados, para crear confianza y fidelización de proveedores. - Construcción y operación con los más altos estándares de un centro de distribución para satisfacer de manera eficaz los requerimientos de los franquiciados.

Fuente: Los autores

6.3 Matriz de Cadena de Valor

La siguiente matriz llamada Modelo de Cadena de Valor, nos indica que la Cooperativa Ferremax tendrá una plantilla de 10 empleados para manejar todas sus operaciones, con cuatro actividades primarias (Compras – Logística – Ventas – Dep. Técnico), y tres actividades de soporte (Gerencia – Contabilidad/RRHH – IT). La inversión anual en el Recurso Humano de Ferremax bordea los $ 161.000 anuales.

Tabla 30. Matriz de Cadena de Valor

Modelo de Cadena de Valor **Paso 1:** Revise y afine el Modelo de Cadena de Valor. **Nota:** Recuerde que ustedes ya diseñaron un modelo preliminar en la hoja "Empleados" para preparar el "Modelo General del Entorno" de la organización, esta es una oportunidad para refinarlo en esa sección.					
Tipo de Actividad	**Etiqueta del Actor (Área): # Miembros en la Actividad - Total Anual en RRHH (en Miles $)**				
Soporte	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K		
Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K	

Fuente: Los autores

6.4 Matriz de Capacidades Organizacionales

La Matriz de Capacidades Organizacionales resume por tipo de proceso, las actividades críticas que desarrolla cada miembro de la organización. Desde el punto de vista del proceso, las principales actividades que realizan los miembros de la cadena de valor son:

- Gerencia: Controlar el cumplimiento de los planes de las áreas.
- Finanzas: Soportar a compras en órdenes de pago a proveedores.
- Compras: Buscar proveedores más convenientes en términos de calidad, precio y crédito.
- Ventas: Delinear y ejecutar el Plan de Ventas & Marketing, el manual de imagen corporativa y asesorar a nuevos clientes.
- Asesorar y crear contenidos online a franquiciados respecto de las especificaciones técnicas de los productos ferreteros

Tabla 31. Matriz de Capacidades Organizacionales

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.									**Valioso**	**Raro**	**Inimitable**	**Organizados**	**Implicación Competitiva**	**Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)**	**Fortaleza o Debilidad u Oportunidad**	**Ponderación**	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K													
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K													
1 - Producto	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	*Establecer políticas de operación de la franquicia para generar sinergias colaborativas entre ferreterías MIPYMES a fin de que sean sustentables en el largo plazo.	*Gestionar aspectos contables, financieros y de RRHH de la cooperativa.	*Implementar y dar soporte a la cooperativa y franquiciados en los módulos de la plataforma: 1) Multibodega-multiempresa, 2) Administración de franquicia, 3) Contabilidad y finanzas del negocio, 4) Contabilidad del franquiciado.													
	Franquicia ferretera.	*Gestionar Plan de Compras de la cooperativa negociando con proveedores de bienes y servicios mejores condiciones de compra en términos de precio y crédito. *Desarrollar con proveedores MIPYMES nuevos productos y/o adaptar existentes al mercado local.	*Generar alianzas de cooperación entre franquiciados para optimizar la rotación de inventarios. *Minimizar tiempos de espera coordinando con proveedores y franquiciados recepción y despacho de productos. *Contratar flota de transporte para minimizar activos y registrar gastos.	*Desarrollar estrategias para cumplimiento del plan de ventas, marketing y manual de imagen corporativa. *Coordinar con los franquiciados y potenciales clientes aspectos de capacitación y soporte del departamento técnico e IT.	*Elaborar contenidos online para uso de publicidad y capacitación a franquiciados. *Ser enlace entre franquiciados y proveedores por garantía de productos.												

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.									**Valioso**	**Raro**	**Inimitable**	**Organizados**	**Implicación Competitiva**	**Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)**	**Fortaleza o Debilidad u Oportunidad**	**Ponderación**	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K													
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
2 - Mercado	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	*Establecer políticas de ingreso a la franquicia. *Velar por cumplimiento de Plan de Ventas y Marketing en términos de monto y número de franquiciados.	*Aprobar solicitudes de ingreso de franquiciados. *Legalizar contratos con franquiciados.	*Administrar relaciones comerciales con franquiciados. *Asesorar al franquiciado respecto de la rotación de su inventario.	*Soportar actividades pre y postventa del Departamento de Ventas & Marketing.												
	Ferreterías MIPYMES, de la ciudad de Guayaquil. (Ferreterías MIPYMES se entiende como una micro, pequeña o mediana empresa que factura en promedio 227 mil dólares al año)																
3 - Valor	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	*Coordinar actividades departamentales para el eficiente desempeño en los procesos críticos de la franquicia. *Analizar la información contenida en la plataforma informática como herramienta en la toma de decisiones.	*Gestionar convenientes condiciones de crédito con banca del segundo piso del sector. *Obtener los beneficios tributarios otorgados por Ley de Economía Popular y Solidaria para trasladarlos al franquiciado. *Soportar la toma de decisiones de la gerencia.														

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.									Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K													
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
	La Cooperativa de Ferreterías, al amparo de la Ley de Economía Popular y Solidaria, ofrece a las MIPYMES la franquicia "FERREMAX"; la cual permite a los negocios existentes participar de mejores condiciones de compra respecto del mercado ferretero actual, en términos de precio, crédito y asesoramiento técnico; y además, provee a los nuevos emprendimientos asesoramiento en ventas y gestión de inventarios, a fin de minimizar el riesgo del negocio; en el contexto de políticas claras, consistente imagen institucional y acceso a nuevas tecnologías.	* Consolidar compras de franquiciados para acceder a economía de escala. *Calificar a proveedores y productos para alcanzar altos estándares de precio y crédito.	*Optimizar tiempos de recepción y despacho de productos. *Coordinar relaciones de cooperación entre franquiciados. *Optimizar costos de transporte.	*Ofertar a franquiciados mejores condiciones de precio y crédito, además asesoría en ventas y manejo de inventarios. *Gestionar cumplimiento de Plan de Marketing y Plan de manejo de imagen y políticas corporativas.	*Dar soporte al Departamento de Ventas en temas Técnicos.												

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.									**Valioso**	**Raro**	**Inimitable**	**Organizados**	**Implicación Competitiva**	**Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)**	**Fortaleza o Debilidad u Oportunidad**	**Ponderación**	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K													
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
4 - Recursos	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	*Capacidad de cooperar entre departamentos y franquiciados para desarrollar el posicionamiento de la marca, imagen institucional, políticas internas, y otros beneficios que se transmiten a los franquiciados.	*Capacidad para ejecutar gestión financiera y tributaria para compartir con los franquiciados beneficios de la ley de economía popular y solidaria. Soporta a Gerencia en negociación con entidades financieras para la obtención de créditos.	*Plataforma informática.													
	Las diferencias se sustentan en: Un Gerente que mediante su efectiva gestión de la franquicia y coordinaciones con los departamentos genera el posicionamiento de la marca, imagen institucional, políticas internas, y otros beneficios que se transmiten a los franquiciados; un departamento de Ventas & Marketing que mediante el cumplimiento de los planes de venta permite que el departamento de Compras acceda a economías de escala , y, asesora a los franquiciados en la gestión de sus inventarios; un departamento de Compras que negocia las mejores condiciones de precio y calidad con los proveedores;	*Capacidad para negociar mejores condiciones de precio y calidad con los proveedores basados en volúmenes de compras.		*Sinergia de la red de franquiciados para cumplir planes de venta apoyado en la gestión agregada de inventarios.	*Capacidad de asesorar técnicamente a franquiciados.											

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.																
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K					**Valioso**	**Raro**	**Inimitable**	**Organizados**	**Implicación Competitiva**	**Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)**	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	**Ponderación**	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
	un departamento de Contabilidad y RRHH que realiza una efectiva gestión contable y financiera que permite compartir con los franquiciados los beneficios de la ley de economía popular y solidaria, y, condiciones de crédito; un departamento técnico que permite compartir con los franquiciados el knowhow de los proveedores; un departamento de tecnología de información que administra la plataforma informática que soporta la gestión de la cooperativa y su relación con proveedores y franquiciados, y proporciona información consolidada del negocio para su posterior explotación mediante herramientas de inteligencias de negocios.																
5 - Procesos	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	*Controlar el cumplimiento de los planes de las áreas.	*Soportar a compras en órdenes de pago a proveedores						**5**	**1**	**2**	**3**	Ventaja Competitiva Temporal	RC	**F**	**3.75**	Proceso de Compra y Venta

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.									**Valioso**	**Raro**	**Inimitable**	**Organizados**	**Implicación Competitiva**	**Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)**	**Fortaleza o Debilidad u Oportunidad**	**Ponderación**	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K													
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
	Dado que la franquicia genera valor: Transmitiendo knowhow y beneficios de compra y crédito al franquiciado; Accediendo a descuentos por volumen de compras; Minimizando tiempos de espera; Maximizando la eficiencia de los empleados en los despachos; Almacenando big-data en la plataforma informática, Implementando soluciones de medios de pago, Minimizando costos de operación de la flota de transporte, y, Gestionando la imagen corporativa y la marca "Ferremax". El proceso está determinado de la siguiente manera: El Dep. Técnico asesora a los franquiciados respecto de las especificaciones técnicas de los productos ferreteros; El Dep. de Ventas asesora a los franquiciados respecto de: la gestión de inventarios y condiciones de compra, para que generen un óptimo pedido a través de la plataforma informática (ERP), y, la gestión de la imagen corporativa. En el caso de que el inventario llegue al punto de re-orden, el Sistema Informático informa al Dep. de Compras para que genere órdenes de compra a los proveedores previamente calificados;	*Buscar proveedores más convenientes en términos de calidad, precio y crédito.		*Delinear y ejecutar el Plan de Ventas & Marketing, el manual de imagen corporativa y asesorar a nuevos clientes.	*Asesorar y crear contenidos online a franquiciados respecto de las especificaciones técnicas de los productos ferreteros.											

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.									Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K													
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
	El Dep. de Logística coordina con criterios de eficiencia la recepción de los productos de los proveedores (de ser el caso) y la distribución a los franquiciados; El Dep. de IT administra la plataforma informática; La Gerencia analiza la información almacenada en la plataforma informática para generar reportes y proyecciones, necesarias para su toma de decisiones en: la administración del negocio y transmisión de beneficios al franquiciado mediante condiciones de compra y crédito. El Dep. de Contabilidad, gestiona las órdenes de pago y cobro generadas por la plataforma informática.																

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.									Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K													
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
6 - Redes Organizacionales	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	*Definir la estructura organizacional y procesos de la cooperativa con base en el marco legal vigente y Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. *Definir estrategias para trasladar beneficios a los franquiciados obtenidos de (a) la economía de escala, (b) la "Ley de Economía Popular y Solidaria", y (c) financiamiento de la banca de segundo piso. *Promover y delegar a Dep. de Compras la gestión de las Alianzas estratégicas con clientes y proveedores.	*Gestionar la relación con Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias para obtener los beneficios tributarios y financiamiento correspondientemente.	*Gestionar relación con proveedor de la plataforma informática.						**4**	**0**	**4**	**3**	Paridad Competitiva Sustentable	IV	**F**	**2.75**	Stakeholder de interesados

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.									**Valioso**	**Raro**	**Inimitable**	**Organizados**	**Implicación Competitiva**	**Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)**	**Fortaleza o Debilidad u Oportunidad**	**Ponderación**	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K													
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
	La red organizacional de Ferremax y sus correspondientes intereses está compuesta principalmente de: La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que dentro del marco legal existente y sus propias resoluciones, define la estructura del Gobierno Corporativo de la cooperativa y controla su correcto funcionamiento y desarrollo; La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, institución del estado y banca de segundo piso del sector, coloca sus productos y servicios a la cooperativa, la cual mediante sus propios mecanismos los comparte a sus franquiciados. Empresas manufactureras ecuatorianas y multinacionales asentadas en el país como: EDESA, Franz Viegener, Electrocables, Lafarge, Adelca, Plastigama, etc. que encontrarán en la cooperativa una alternativa que consolidará su canal de distribución al sector de ferretería MIPYMES en un solo cliente del sector de Economía Popular y Solidaria, minimizando sus costos de operación y generando una imagen de responsabilidad social. Ferreteros MIPYMES, que encontrarían en la cooperativa un socio estratégico que les permita	*Gestionar relación con proveedores y promover desarrollo de sus productos.		*Asesorar y realizar seguimiento a nuevos franquiciados que se inician en el mercado													

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.									**Valioso**	**Raro**	**Inimitable**	**Organizados**	**Implicación Competitiva**	**Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)**	**Fortaleza o Debilidad u Oportunidad**	**Ponderación**	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K													
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
	fortalecerse y enfrentar a las grandes superficies; Empresas internacionales, que verían en la cooperativa un nuevo canal de distribución de sus productos. Pequeños productores nacionales, que encontrarán en la cooperativa un soporte para el desarrollo y distribución de sus productos. Proveedores de software que encuentran en la cooperativa ferretera un aliado estratégico para promover el uso de su herramienta.																
7 - Redes Individuales	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	*Gestionar relaciones con funcionarios públicos de instituciones gubernamentales de control.	*Manejar relaciones con inspectores de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y oficial de crédito de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias.														

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.									**Valioso**	**Raro**	**Inimitable**	**Organizados**	**Implicación Competitiva**	**Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)**	**Fortaleza o Debilidad u Oportunidad**	**Ponderación**	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K													
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
	Los individuos que forman la red social del sector son: Ing. Hugo Jácome, Superintendente de Economía Popular y Solidaria; Cardoso Ruiz Rosendo Geovanny, Director General de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias; Directores de empresas manufactureras ecuatorianas y multinacionales asentadas en el país: Diego Fernández (Presidente Ejecutivo EDESA), Osvaldo Espinoza (Gerente General FV), Jorge Neme (Gerente General Electrocables), José Correa (Gerente General Lafarge Ecuador), Geracero S.A. (Presidencia Ejecutiva Adelca), Carlos Alaña (Gerente Mexichem Ecuador); Ferreteros Mipymes y emprendedores que busquen nuevas oportunidades para fortalecer su negocio; Empresas manufactureras extranjeras con poca o sin presencia en el país, que fabrican productos sustitutos o similares a los del mercado ecuatoriano. Cámaras de la Pequeña Industria del Guayas, Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha,	Gestionar relación con gerencia comercial de los proveedores.		Gestionar relación con ferreterías ya establecidas y emprendedores Mipymes.												

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.									Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K													
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
8 - Lógica de Riqueza y/o Bienestar	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	*Diseñar y coordinar entre departamentos estrategias para el aprovechamiento de Economías de Escala y beneficios que otorga la Ley de economía Popular y Solidaria.	*Obtener mediante gestión contable los beneficios de la Ley de economía Popular y Solidaria.	*Generar mediante la plataforma informática sinergias en gestión de inventarios entre franquiciados.													
	La cooperativa de Ferreterías ofrece a sus franquiciados mejores precios y condiciones de crédito respecto del mercado mediante la agrupación de necesidades y consolidación de cantidades de compra a los proveedores. Además promueve estrategias cooperativas para temas de inventarios; asesora a sus miembros en temas de manejo de imagen, técnicos y en ventas. Todo esto bajo el marco de políticas organizacionales claras.	*Negociar en términos de volumen, precio y calidad para optimizar los beneficios de la economía de escala.	*Optimizar los costos de transporte en términos de precio, cumplimiento y seguridad. *Coordina las transferencias de inventarios entre franquiciados.	*Trasladar los beneficios obtenidos a los franquiciados a través de precios y condiciones de crédito.	*Transfiere knowhow de los fabricantes al franquiciado.					**5**	**1**	**3**	**4**	Ventaja Competitiva Sustentable	IV	**F**	**4.25**	Generación de riqueza

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.									**Valioso**	**Raro**	**Inimitable**	**Organizados**	**Implicación Competitiva**	**Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)**	**Fortaleza o Debilidad u Oportunidad**	**Ponderación**	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K													
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
9 - Posicionamiento	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?		*Transmitir calificaciones de riesgo y estado de resultados de la cooperativa a las Instituciones Financieras e Instituciones de Control Gubernamental.														
	Los mensajes a cada grupo de interés serán: La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: "La cooperativa es un motor de desarrollo del sector que promueve los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realiza"; Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias: "La cooperativa genera mecanismos de inclusión financiera que aportan al mejoramiento de la calidad de vida de la población de la Economía Popular y Solidaria"; Empresas manufactureras ecuatorianas y multinacionales asentadas en el país: "Nuevo canal de distribución que simplificaría y reduciría costos de su gestión de ventas al sector de ferreterías Mipymes"; Ferreteros MIPYMES y emprendedores: "La cooperativa es un socio estratégico que les permite fortalecerse y enfrentar a	*Comunica a proveedores oportunidades de distribuir sus productos a través de canales de ventas de cooperativa como son: Cubrir mercados desatendidos, Minimizar costos de ventas, Acceder a una imagen de Responsabilidad Social al atender al sector de Economía Popular y Solidaria.		*Comunicar a franquiciados beneficios de pertenecer a la cooperativa como son: Acceso a precios de economía de escala desde la primera unidad comprada, Fortalecimiento de sus capacidades para enfrentar a competidores de grandes superficies.					**5**	**1**	**3**	**3**	Ventaja Competitiva Sustentable	IV	**F**	**4.00**	Mensajes a Stakeholders

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.															
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K					**Valioso**	**Raro**	**Inimitable**	**Organizados**	**Implicación Competitiva**	**Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)**	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	**Ponderación**	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
	las grandes superficies"; Empresas internacionales, "La cooperativa es un socio estratégico que les permite acceder al mercado de Ferreterías Mipymes de Guayaquil". Cámaras de la Pequeña y Mediana Industria: "La cooperativa es un socio estratégico que les permite consolidar en un solo cliente al sector de la economía popular y solidaria"; Proveedores de software, "La cooperativa es un aliado estratégico para incrementar la demanda de licencias del sistema y fidelizar a sus clientes.																
10 - Sustentabilidad	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	*Proponer al Gob. Corporativo planes de reinversión de utilidades para desarrollo de proyectos. *Establecer políticas para crear seguro corporativo que garantice pagos a proveedores. *Generar alianzas estratégicas para dar acceso a crédito al cliente final.		*Promover la mejora continua de plataforma informática, gestionando la alianza estratégica con el proveedor de software.					**5**	**1**	**4**	**3**	Ventaja Competitiva Sustentable	IV	**F**	**4.25**	Sustentabilidad en largo plazo

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.									Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K													
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
	La cooperativa protege y sustenta la diferencia en el largo plazo mediante: - Reinversión total de utilidades obtenidas, a fin de mejorar costos operativos y de ventas. - Capacitación continua a ferreterías franquiciadas acorde a necesidades. - Reconocimiento en el mercado ferretero mediante la imagen y marca corporativa "FERREMAX". - Alianzas estratégicas con los grandes productores del sector para obtener precios convenientes, calidad y presentación adecuada, y minimizar costos operativos. - Mejora continua de la plataforma informática mediante alianza con el fabricante del mismo, para que se mantenga como una herramienta competitiva exclusiva. - Alianzas estratégicas con la pequeña y mediana industria para realizar investigación y desarrollo de productos customizados a los usos y requerimientos locales, alcanzando una integración vertical hacia atrás. - Creación de un seguro de crédito, con cobertura a las compras realizadas por los franquiciados, para crear confianza y fidelización de proveedores . - Construcción y operación con los más altos estándares de un centro de distribución para	*Desarrollar alianzas estratégicas con pequeños y medianos productores para investigar y desarrollar productos adaptados a requerimientos locales. *Desarrollar alianzas estratégicas con grandes productores para minimizar costos operativos.	*Minimizar costos operativos mediante alianzas estratégicas con proveedores de transporte de carga.	*Ejecutar planes de marketing, con especial énfasis en el posicionamiento de la marca e imagen corporativa.	*Colaborar con el Dep. de Compras en alianzas estratégicas con productores de la pequeña y mediana industria. *Capacitar al Talento Humano de los franquiciados.												

Matriz de Capacidades Organizacionales **Paso 1:** A partir de las respuestas de la Prueba Ácida del Modelo de Negocio y de la Estructura de la Cadena de Valor identifique las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. **Paso 2.** Evalúe los Criterios VRIO para las 5 capacidades descritas las preguntas: 5, 6-7, 8. 9 y 10.									**Valioso**	**Raro**	**Inimitable**	**Organizados**	**Implicación Competitiva**	**Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)**	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	**Ponderación**	Nombre de la Capacidad (Etiqueta Utilizada en el FODA)
Tipo de Actividad	**Soporte**	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	3. IT: 1 Empleados - $15.7K													
	Primaria	8. Compras: 1 Empleados - $18.7K	9. Logística: 4 Empleados - $38.2K	10. Ventas: 1 Empleados - $18.7K	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K												
	satisfacer de manera eficaz los requerimientos de los franquiciados.																

Fuente: Los autores

6.5 Matriz de Recursos Estratégicos

En esta matriz se identifican las principales capacidades de cada recurso, clasificándolas por su tipo (Financiero, Físico, Humano, Organizacionales, Sociales), dándoles una calificación, según la ponderación VRIO para así finalmente identificar su implicación competitiva y lugar dentro del análisis FODA.

Se identifican como más importantes los siguientes recursos financieros:

- Capacidad para ejecutar gestión financiera y tributaria para compartir con los franquiciados beneficios de la ley de economía popular y solidaria. Soporta a Gerencia en negociación con entidades financieras para la obtención de créditos.
- Capacidad para negociar mejores condiciones de precio y calidad con los proveedores basados en volúmenes de compras.

Considerados así por su estrecha relación e impacto con los demás recursos de la Cooperativa, así como por ser una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

Tabla 32. Matriz de Recursos estratégicos

Matriz de Recursos Estratégicos **Tarea:** Desarrolle la Matriz de Recursos Estratégicos a partir de los Recursos Identificados en la Pregunta 4 de la Matriz de Capacidades															
Tipo	**Nombre del Recurso (Etiqueta Utilizada en el FODA)**	**Área de la Cadena de Valor Responsable**	**Subtipo de Recurso**	**Criterio de Ponderación Estratégico del Recurso**	**Mecanismo Utilizado de: Creación de Valor para los Interesados (CVI) o Captura de Valor para la Organización (CVO)**	**CVI o CVO**	**Rol del Recurso: Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)**	**V**	**R**	**I**	**O**	**Implicación Competitiva**	**Fortaleza o Debilidad u Oportunidad**	**Ponderación Estratégica**	**ID en el FODA**
1. Financieros	*Capacidad para ejecutar gestión financiera y tributaria para compartir con los franquiciados beneficios de la ley de economía popular y solidaria. Soporta a Gerencia en negociación con entidades financieras para la obtención de créditos.	2. Fin / RRHH: 1 Empleados - $15.7K	Crediticio	Nivel de tasas de interés	Viabilidad	CVI	IV	5	1	3	4	Ventaja Competitiva Sustentable	**F**	**4.25**	**F01**
	*Capacidad para negociar mejores condiciones de precio y calidad con los proveedores basados en volúmenes de compras.	8. Compras:1 Empleados - $18.7K	Apalancamiento en proveedores	Disponibilidad	Viabilidad	CVO	RC	4	0	2	3	Paridad Competitiva Temporal	**F**	**2.25**	**F04**
2. Físicos	*Plataforma informática.	3. IT:1 Empleados - $15.7K	Planta y equipos												**0**
															0
3. Humanos	*Plataforma informática.	3. IT:1 Empleados - $15.7K	Empleados	Orientación a la efectividad o eficiencia, innovación o creatividad	Capacidad de innovación	CVO	RC	4	0	2	4	Paridad Competitiva Temporal	**F**	**2.50**	**F03**
	*Capacidad de asesorar técnicamente a franquiciados.	11. Técnico: 1 Empleados - $15.7K	Empleados	Orientación a la gente, equipos o procesos	Capacidad de adaptación	CVI	IV	4	0	2	3	Paridad Competitiva Temporal	**F**	**2.25**	**F05**

Matriz de Recursos Estratégicos
Tarea: Desarrolle la Matriz de Recursos Estratégicos a partir de los Recursos Identificados en la Pregunta 4 de la Matriz de Capacidades

Tipo	Nombre del Recurso (Etiqueta Utilizada en el FODA)	Área de la Cadena de Valor Responsable	Subtipo de Recurso	Criterio de Ponderación Estratégico del Recurso	Mecanismo Utilizado de: Creación de Valor para los Interesados (CVI) o Captura de Valor para la Organización (CVO)	CVI o CVO	Rol del Recurso: Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación Estratégica	ID en el FODA
4. Organizacionales	*Capacidad de cooperar entre departamentos y franquiciados para desarrollar el posicionamiento de la marca, imagen institucional, políticas internas, y otros beneficios que se transmiten a los franquiciados.	1. Gerencia: 1 Empleados - $ 38.7K	Cultura organizacional	Nivel de institucionalización de la cultura organizacional	Menores costos de administración, ventas, producción o crecimiento	CVI	IV	5	1	3	3	Ventaja Competitiva Sustentable	F	4.00	F02
															0
															0
5. Sociales	*Sinergia de la red de franquiciados para cumplir planes de venta apoyado en la gestión agregada de inventarios.	10. Ventas:1 Empleados - $18.7K	Red de clientes	Nivel de conocimiento y acceso a los principales actores de las industrias y del sector gubernamental	Mejor conocimiento de requerimientos de clientes	CVO	RC	3	0	2	3	Paridad Competitiva Temporal	F	2.00	F06
															0

Fuente: Los autores

6.6 Síntesis FODA

De las diferentes matrices de análisis desarrolladas en este documento, se han escogido las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas y se ha analizado su interrelación entre sí, con una ponderación dependiendo de su impacto en el negocio. La siguiente tabla muestra los resultados de este análisis.

Tabla 33. Síntesis FODA

	OPORTUNIDADES																					**MEDIA**
O1	Tamaño de la Asociación	5.00	O3	O4	A1	A5	F1	F6	F7	D4	D5	D6										4.35
O2	Servicio pre y post venta	4.75	O5	A1	A2	A3	A5	A6	A7	A10	F4	F7	D4									4.32
O3	Economía de Escala	5.00	O1	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A7	A9	F3	D2	D5							4.48
O4	Monto de la inversión inicial	3.75	O1	O6	A12	F1	F6	F7	D5													4.32
O5	Productos similares	4.00	O2	O3	O7	A2	A7	A9	A10	F4	F5	D4										4.48
O6	Costos fijos	4.25	O1	O4	O8	A11	A12	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D5	D6							4.60
O7	La Superintendencia del Control de Poder de Mercado regula las prácticas de los operadores comerciales	4.50	O1	O8	A3	A5	A6	A7	A9	A10	A11	A12	D6									4.45
O8	El Estado promulga leyes que entregan incentivo tributarios a las nuevas inversiones y organizaciones EPS	5.00	O1	O7	A11	A12	F2	F3	D1	D6												4.69
	AMENAZAS																					
A1	Poder de compra de los miembros activos de la Asociación	4.50	O1	O3	O4	A3	A7	A11	A12	F1	F6	F7	D5	D6								4.35
A2	Diferenciación de productos en el mercado	5.00	O2	O3	O5	O7	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	F5							4.46
A3	Integración hacia delante de proveedores	3.75	O3	O7	A1	A2	A5	A6	A7	A9	A10	F5	F6	F7	D4							4.44
A4	Exclusividad de marca	4.25	O1	O5	O7	A2	A3	A5	A6	A7	A9	A10	A11	D4	D6							4.42
A5	Negativa de un fabricante/distribuidor de marca reconocida a negociar con Asociación	4.25	O1	O3	O5	O7	A2	A3	A4	A6	A7	A9	A10	D4	D5							4.50
A6	Influencia de competidores en el mercado con fabricantes/distribuidores	5.00	O1	O3	O5	O7	A2	A4	A7	A9	A10	A11	D5	D6								4.56
A7	Alianzas estratégicas establecidas	4.75	O1	O3	O7	A3	A4	A5	A9	A10	A11	F5	D4	D5	D6							4.42
A8	Área de cobertura de ventas	5.00	O1	O5	O6	O7	A10	A11	F3	F6	F7	D2	D3	D6								4.42
A9	Guerra de precios	4.00	O1	O3	O5	O6	O7	A2	A8	A10	A11	F2	F3									4.64
A10	Posicionamiento en el mercado de los competidores	4.25	O5	O7	A2	A4	A5	A6	A7	A8	A11	F1	F5	F6	F7	D4	D6					4.42
A11	La Superintendencia de Compañías vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías	4.00	O6	O7	O8	A10	A12	F1	F2	F5	D1	D5	D6									4.59
A12	La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria supervisa, controla, y busca el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de las organizaciones del sector económico popular y solidario	4.00	O1	O4	O6	O7	O8	A1	A10	A11	F1	F2	F5	F6	F7	D1	D6					4.45

	FORTALEZAS																				
F1	Capital de trabajo, financiado por Cooperativas de crédito	4.00	O1	O2	O4	A1	A12	F2	F5	F7	D5	D6									4.55
F2	Retorno por Cobranzas - Fijación margen para el Canal	5.00	O1	O2	O3	O6	O7	O8	A1	A2	A7	A8	A9	A10	A11	F4	F7	D1	D5	D6	4.61
F3	Estructura Lean Stock	5.00	O1	O3	O5	O6	A2	A8	F2	D2	D3	D6									4.73
F4	Trabajadores con Knowhow Asesores Técnicos Consultores externos	4.00	O2	O5	A2	A3	D4														4.30
F5	Marca Registrada	4.50	O1	O2	O3	O4	O7	O8	A10	A11	A12	F1	F7	D5	D6						4.48
F6	Creación de mercado en la base de la pirámide	4.00	O1	O3	O4	O7	O8	A11	A12	F1	F5	F7	D1	D6							4.48
F7	Red de emprendedores MIPYMES	4.00	O1	O3	O4	O7	A1	A12	F1	F6	D1	D5	D6								4.52
	DEBILIDADES																				
D1	Necesidad de reinvertir utilidades para centro de distribución	5.00	O1	O6	O7	O8	A1	A12	F2	D2	D3	D5	D6								4.66
D2	Área de bodega alquilada	4.50	O1	O6	O8	A2	A8	F3	D3	D6											4.84
D3	Medios logísticos alquilados	4.50	O1	O6	O8	A2	A8	F3	D2	D6											4.84
D4	Knowhow de los proveedores y asociados es compartido	4.00	O2	O5	O7	A2	A4	A7	A10	F4											4.44
D5	Cantidad mínima de asociados para funcionamiento	5.00	O1	O3	O4	O7	O8	A1	A11	A12	F1	F2	F6	F7	D1	D6					4.48
D6	Beneficios principales basados en Ley de Economía Popular y Solidaria	5.00	O1	O4	O6	O7	O8	A1	A12	F1	F5	F6	F7	D1	D5						4.42

Elaborado por: Los autores.

6.7 Elección Estratégica

Tabla 34. Elección Estratégica

	Fortalezas (F) Reactivo	Debilidades (D) Proactivo
Oportunidades (O)	Estrategias **FO** (defensivas) * **O8F2** Aprovechar los beneficios tributarios a nuevas inversiones enmarcadas en la economía popular y solidaria para obtener flujo para la Cooperativa, así como para los pequeños inversionistas para que se unan a la Cooperativa. * **O3F3** Aprovechar la acumulación de las compras para lograr economías de escala y bajar costos de inventario y alquiler de bodega.	Estrategias **DO** (adaptivas) * **O1O6D2D3** Poder manejar los costos de alquiler de bodega central y medios logísticos de distribución mediante el manejo de economías de escala en compras de productos y equilibrado manejo de demás costos fijos. * **O6D2** Mediante el buen manejo de costos, obtener importantes utilidades para reinvertir en el Cooperativa (centro de distribución propio) Brecha: Mantener alta la cantidad de Asociados y tener un buen manejo de costos para obtener utilidades (capital de inversión).
Amenazas (A)	Estrategias **FA** (reactivas) * **A9F2** Estar preparados para una posible "guerra de precios" con los competidores mediante costos bajos y agregando valor por servicio. * **A5A7F5** Mitigar los efectos de posibles barreras de entrada (negativa de fabricante a vender o Cooperativa ilícita de competidores para presionar a fabricantes a que no comercialicen con la Cooperativa) mediante la consolidación de la marca propia registrada, con la cual se logren obtener representaciones de nuevas marcas o distribuir productos de fabricantes locales.	Estrategias **DA** (ofensivas) * **D5A6** Usar los beneficios de la Ley de Economía Popular y Solidaria, para incrementar la cantidad de miembros y protegernos sobre prácticas de mercado ilegales por parte de los grandes competidores. Brecha: Que se fortalezca la superintendencia de Economía Popular y Solidaria para que ejerza el control esperado y acciones de sanción si son necesarias.

Elaborado por: Los autores.

La elección estratégica de Ferremax está alineada a los principios básicos del proyecto, que tiene un enfoque social, y en el amparo y aprovechamiento de la Ley de Economía Popular y Solidaria.

Se escogen estrategias en el ámbito defensivo:

- Aprovechar los beneficios tributarios a nuevas inversiones enmarcadas en la economía popular y solidaria para obtener flujo para la Cooperativa, así como para los pequeños inversionistas para que se unan a la Cooperativa.

- Aprovechar la acumulación de las compras para lograr economías de escala y bajar costos de inventario y alquiler de bodega.

Adicionalmente, Ferremax aplicará estrategias en el ámbito ofensivo:

- Usar los beneficios de la Ley de Economía Popular y Solidaria, para incrementar la cantidad de miembros y protegernos sobre prácticas de mercado ilegales por parte de los grandes competidores.

6.8 Misión

Ofrecer a nuestros asociados y franquiciados un modelo de negocios de economía popular y solidaria que incremente la competitividad, el profesionalismo y la sostenibilidad de sus emprendimientos en el largo plazo, mediante el aprovechamiento de economías de escala y bajo los más altos estándares de calidad y eficiencia.

6.9 Visión

Mantener un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en la industria ferretera, ser reconocidos como una incubadora de empresas de economía popular y solidaria en cumplimiento de su objeto social.

6.10 Valores Corporativos

La Cooperativa se adhiere a los siguientes valores corporativos. Los mismos han sido seleccionados para guiar la ejecución de las actividades del modelo de negocios, guiar la selección de personal, la definición de puestos y los diseños de los procesos.

Tabla 35. Valores Corporativos

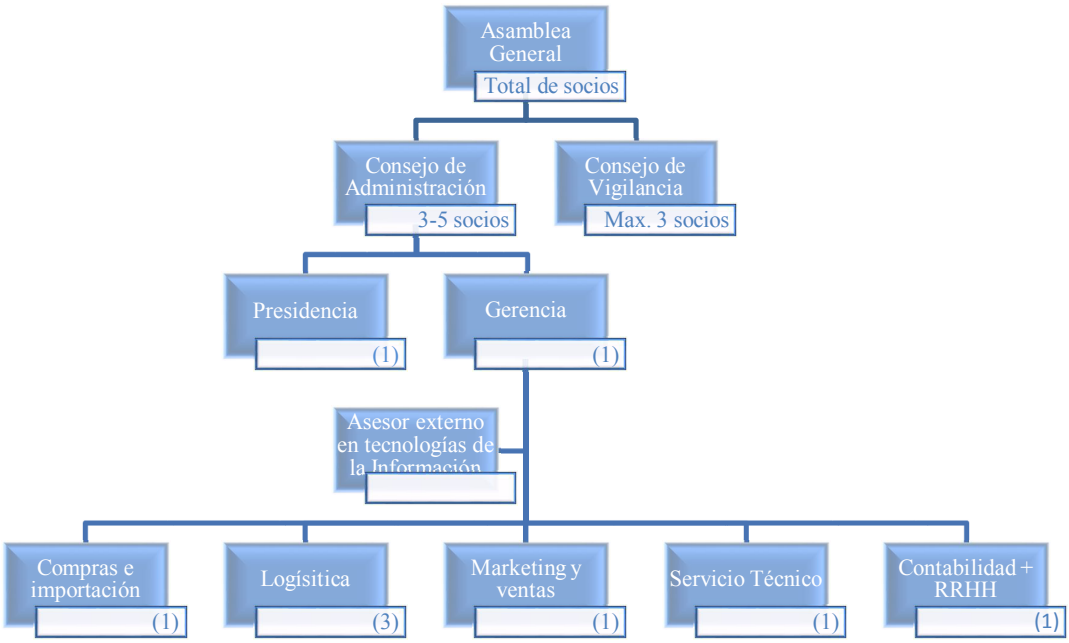
Valor	Definición:
	Coherente con:
Justicia	El desarrollo moral más elevado de una persona es su sentido de justicia, se alcanza cuando el pensamiento, el sentimiento y la actuación tienen su verdadero centro de acción es la dignidad de la persona y el bien común.
	Prueba ácida, pregunta 8, lógica de riqueza y/o bienestar
Transparencia	Como máxima que impera en toda la actividad para ofrecer un acceso a la información clara y veraz dentro de los límites de la legalidad.
	Prueba ácida, pregunta 8, lógica de riqueza y/o bienestar
Responsabilidad social	La Cooperativa contribuye activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental.
	Prueba ácida, preguntas 6 y 7, redes organizacionales e individuales
Honestidad	Este valor tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que debemos manifestar los integrantes de la Cooperativa.
	Prueba ácida, pregunta 9, posicionamiento
Profesionalismo	Se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas.
	Prueba ácida, pregunta 10, sustentabilidad; y, pregunta 5, procesos
Eficiencia	Nuestros actos estarán encaminados a desarrollarse con calidad y eficacia, con el único objetivo que nuestros clientes logren sus expectativas y de esta manera continúen perteneciendo a nuestra empresa.
	Prueba ácida, pregunta 8, lógica de riqueza y/o bienestar
Innovación	Se fomentará el espíritu emprendedor y la toma de iniciativas para mejorar nuestros procesos.
	Canvas, propuesta de valor

Elaborado por: Los autores.

6.11 Diseño Organizacional

La estructura interna de la Cooperativa, determinada de acuerdo a los preceptos indicados en el Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria Capítulo III, es de tipo vertical con agrupamiento funcional. Su organigrama se muestra a continuación:

Figura 10.Diseño Organizacional



Elaborado por: Los Autores

La matriz de la cadena de valor se muestra en 5.3.

6.12 Descripción de Puestos

Asamblea general.- estará integrado por todos los asociados, quienes se reunirán ordinariamente cuando menos, una vez al año y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario. Sus decisiones serán obligatorias, para los órganos directivos, de control, administrador y la totalidad de sus integrantes. Sus atribuciones y deberes se indican en el Reglamento Art. 29.

1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. Elrechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la

remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;

6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por elConsejo de Administración;
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la Cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno;Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
8. Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento, y el estatuto social;
9. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
10. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
11. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la Cooperativa;
12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
13. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales; y,
14. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

Consejo de Administración.- será electo por el órgano de gobierno y estará integrado por un mínimo de tres y máximo de cinco asociados, quienes se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente, señalando el orden del día a tratarse. Sus atribuciones y deberes se indican en el Reglamento Art. 34.

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y a los valores y principios del cooperativismo;
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la Cooperativa;
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;
4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;
5. Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General;
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;
8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
15.Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la Cooperativa e informar a la Asamblea General;
16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;

17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia;
18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,

19Las demás atribuciones que le señale la ley, el reglamento y el estatuto social yaquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo de la Cooperativa.

Consejo de vigilancia.- serán elegidos por la Asamblea General, en un número no mayor de tres asociados, quienes se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente de dicho órgano, señalando el orden del día a tratarse. Sus atribuciones y deberes se indican en el Reglamento Art. 38.

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
7. Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;
8. Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;
9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;
10. Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
11. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con elcumplimiento de sus funciones; y,
12. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

Presidente.-será elegido por la Asamblea General de entre los miembros del Consejo de Administración. Sus atribuciones y deberes se indican.

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general;
3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; y,
4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, cuando así lo disponga el estatuto social.

Gerente.- el representante legal de la Cooperativa, será elegido por el órgano de gobierno.

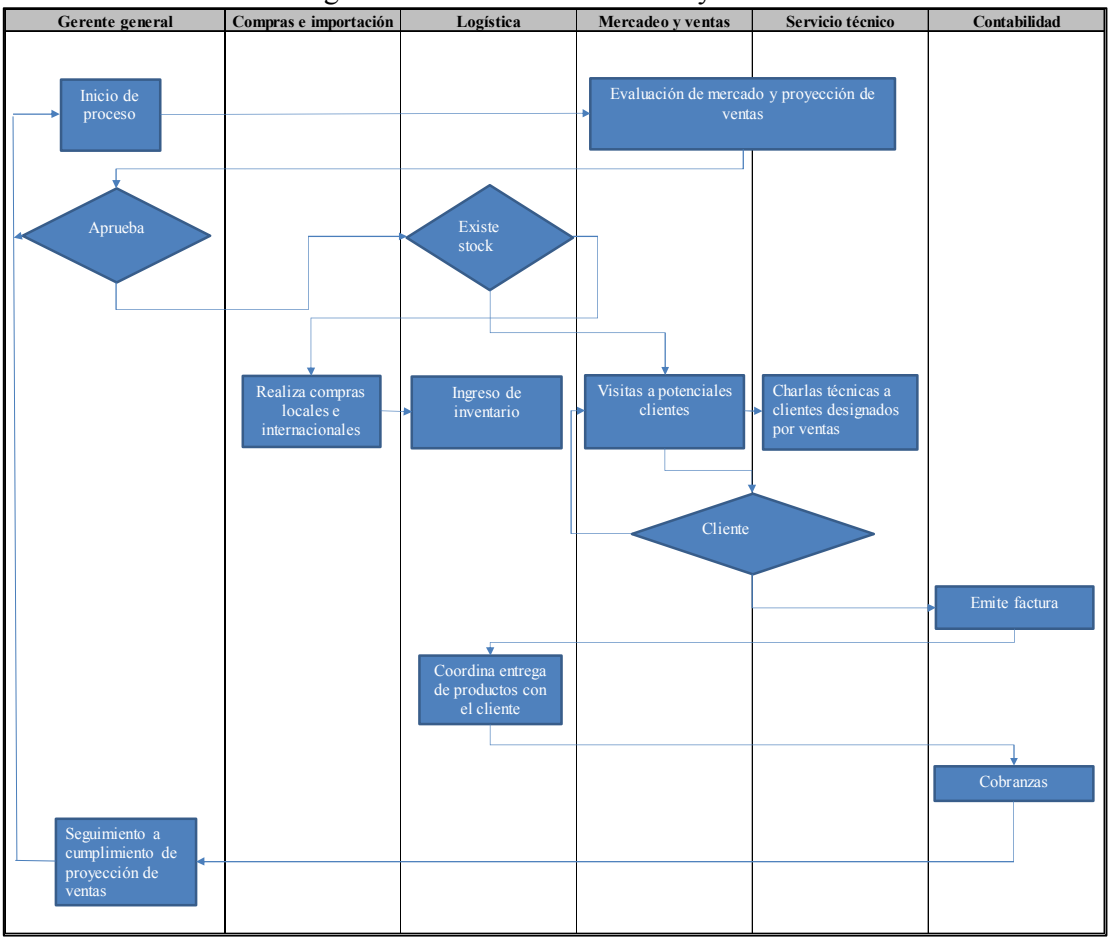
Sus atribuciones y deberes son:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley,este reglamento y el estatuto social de la misma;
2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para elejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informa rmensualmente al Consejo de Administración;
5. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación oremoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fijeel Consejo de Administración;
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8. Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lodetermine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrádelegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine lanormativa interna;

10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento ola asamblea general le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa opor la Superintendencia;
13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica dela cooperativa;
14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa,salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia,cuando sea requerido; y,
16. Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

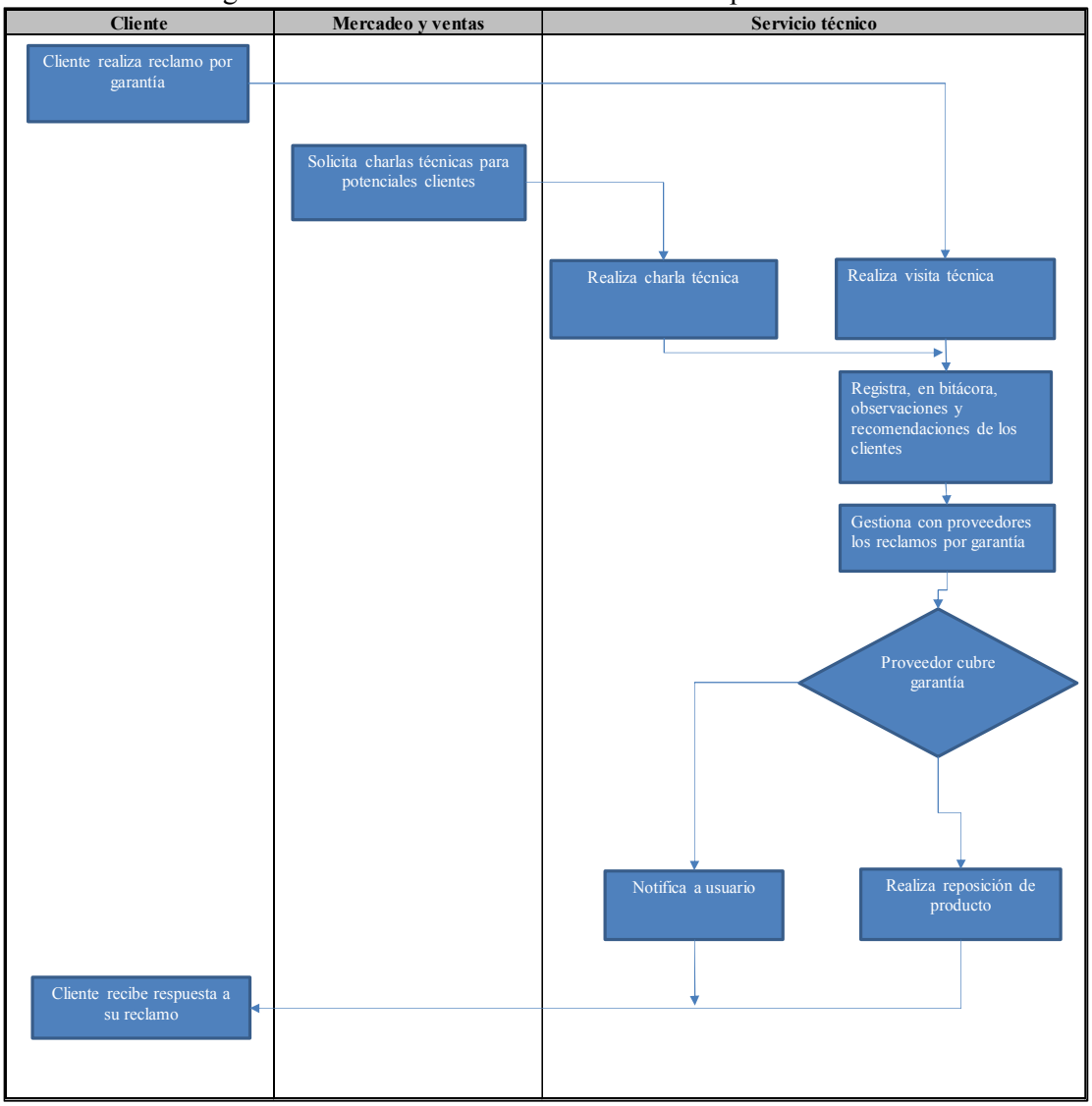
6.13 Descripción de Procesos

Figura 11. Proceso de Mercadeo y Ventas



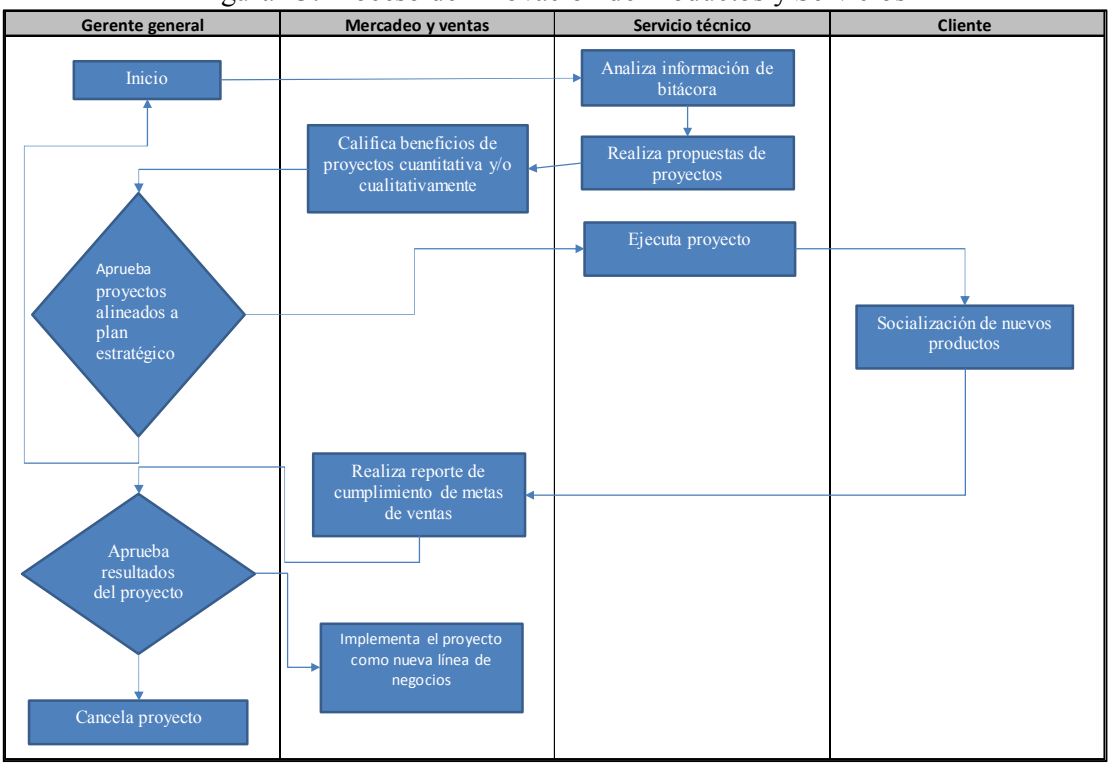
Elaborado por: Los Autores

Figura 12. Proceso de Atención de Reclamospor Garantía



Elaborado por: Los Autores

Figura 13. Proceso de Innovación de Productos y Servicios



Elaborado por: Los Autores

7 PLAN DE MARKETING

Desarrollaremos y gestionaremos un plan de introducción al mercado nacional, de una nueva franquicia ferretera dirigida a los ferreteros MYPIMES de Guayaquil (descritos en*Tabla 3*). El mismo generará expectativas positivas en el emprendedor ferreterero mediante un plan comunicacional efectivo que permita posicionar la marca "Ferremax" a través de los atributos y beneficios que ofrece (ver modelo de negocios en "Canvas Definitivo del Modelo de Negocio de la Cooperativa Ferremax").

La implementación del plan se orienta a cumplir con las proyecciones de ventas anuales y captar la fracción del mercado indicadas en la Tabla 41, el presupuesto de gastos de publicidad se indica en la Tabla 43.

7.1 Estrategia para elProducto

El producto ofertado por la operativa de Ferreterías de Economía Popular y Solidaria, es la franquicia ferretera "FERREMAX", su modelo de negocios (inexistente en el mercado) se describe en el CANVAS desarrollado en "Canvas Definitivo del Modelo de Negocio de la Cooperativa Ferremax", la franquicia les brinda principalmente a los ferreteros MIPYMES la oportunidad de acceder a las fortalezas de una gran empresa.

Para su introducción al mercado, consideramos el siguiente logotipo y el eslogan "Máxima Ferretería".

Figura 14. Logotipo de la Franquicia "Ferremax"

Tabla 36. Selección de Eslogan de la Franquicia "Ferremax"

Elementos diferenciales	**Participar de mejores condiciones de compra respecto del mercado ferretero actual, en términos de precio, crédito**	**Provee a los nuevos emprendimientos asesoramiento en ventas y gestión de inventarios, a fin de minimizar el riesgo del negocio**	**Políticas claras**	**Consistente imagen institucional**	**Acceso a nuevas tecnologías**
Frases o palabras que resumen el elemento	Mejor condiciones de compra	Asesoría técnica	Estatutos interno	Imagen Corporativa	Tecnología
	Menor precio y mayor tiempo de crédito	Mentoría profesional	Políticas de gobierno	Conjunto de cualidades de Ferremax	Ciencia
	Acceso a mejores condiciones de compra	Tutoría profesional	Transparencia	Percepción de los cosumidores respecto de Ferremax	Técnica
	Economía	Profesionalismo		Imagen	Innovación

Fuente: Los Autores

Las iteraciones para lograr el eslogan que enlace los elementos diferenciales son:

- Máxima calidad, máxima economía.
- Máxima calidad, máxima economía + nuevas tecnologías.
- Máxima economía + Asesoría técnica + Nuevas tecnologías.
- Máxima Ferretería = Máxima Economía + Máxima Asesoría + Máxima Transparencia+ Máxima Imagen + Máxima Innovación.

7.2 Estrategia para la Plaza

7.2.1 Mercado Objetivo

Son los emprendedores ferreteros MIPYMES de Guayaquil, con ventas promedio mensuales de USD$18.946,25, sus códigos CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) son:

- G4663.- Venta al por mayor de materiales para la construcción, artículos de ferretería, equipo, materiales de fontanería ¨(plomería o gasfitería) y calefacción.
- G4752.- Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados.Los esfuerzos inicialestambién estarán dirigidos al público en general para darles a conocer está nueva alternativa.

7.2.2 Canal de Distribución

Para implementar el canal de distribución se tendrá una:

- Tabla 42.
- Flota de transporte tercerizada, el costo de esta logística se considera en la Tabla 43.

7.3 Estrategia para la Promoción

El envío de información y persuasión a los stakeholders (accionistas, clientes potenciales, proveedores, gobierno) lo realizaremos mediante los siguientes elementos:

- **Publicidad**: Anuncios impresos en diarios, volantes y folletos.
- **Promoción de ventas**: Se realizarán:
    - Charlas técnicas entre los potenciales clientes para dar a conocer los beneficios de los productos ofertados, dictadas por técnicos de los proveedores.
    - Capacitaciones técnicas a los artesanos (albañiles, electricistas, carpinteros, gasfitero,etc.) para que conozcan los productos de Ferremax y promociones especiales para los que compren en las ferreterías asociadas.
- **Marketing Directo:** Impresión de catálogos para soporte de los vendedores.
    - **E-marketing:**Mensajes por correo y de la Cooperativa.
    - Vendedor realizará visitas a las ferreterías objetivo.
- Creación de una página web de la Cooperativa, con información técnica de los productos.

7.4 Estrategia para el Precio

Se establece para los socios una política del máximo descuento desde la primera unidad comprada (acceso a economía de escala). Los márgenes de contribución para productos clasificados por su rotación se indican en la Cooperativa.

Tabla 37. Margen de Contribución

Inventario	Margen de contribución	Rotación anual
Inventario alta rotación - Construcción 1	3%	20
Inventario alta rotación - Construcción 2	5%	20
Inventario alta rotación - Gasfitería - Electricidad	9%	20

Inventario alta rotación - Industrial y electricidad	40%	6
Inventario media rotación - Industrial y electricidad	40%	4
Inventario baja rotación - Industrial y electricidad	50%	1

Fuente: Los Autores

El tiempo de crédito obtenido de los proveedores se transmitirá a los franquiciados.

8 ANÁLISIS FINANCIERO

Determinaremos la sustentabilidad del proyecto, mediante un análisis de costos y proyección de ingresos, para realizar los flujos de efectivo y evaluarlos por el método del VAN y TIR. Adicionalmente realizaremos un análisis de sensibilidad para medir posibles impactos en cambios de las variables críticas: (a) volumen de ventas, (b) crecimiento en ventas y (c) margen de contribución.

8.1 Inversión en activos fijos

Para poner en marcha este proyecto, se considera necesario la compra de los activos fijos (ver Tabla 38).

Tabla 38. Inversión en Activos Fijos

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	C.U.	C.T.	Vida útil (años)	Depreciación anual
Maquinaria y Equipos					
Camión (Kia K2700)	1 uni	$ 23.990,00	$ 23.990,00	5	$ 4.798,00
Paletera hidráulica	3 uni	$ 900,00	$ 2.700,00	5	$ 540,00
Equipos de oficina					
Estaciones de trabajo	10 uni	$ 1.000,00	$ 10.000,00	5	$ 2.000,00
A/A	4 uni	$ 1.200,00	$ 4.800,00	5	$ 960,00
Sala de reuniones	1 uni	$ 1.500,00	$ 1.500,00	5	$ 300,00
Computadores	10 uni	$ 900,00	$ 9.000,00	5	$ 1.800,00
Comunicaciones	10 uni	$ 200,00	$ 2.000,00	5	$ 400,00
Mobiliario bodega					
Perchas	20 uni	$ 100,00	$ 2.000,00	5	$ 400,00
			$ 55.990,00		$ 11.198,00

Depreciación anual de Activos fijos de operación	$ 5.738,00
Depreciación anual de Activos fijos de adm y vtas	$ 5.460,00

Fuente: Los Autores

8.2 Inversión en capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo es la requerida para cubrir las políticas de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Las premisas para determinar el capital de trabajo son las siguientes:

Política de cartera de clientes: Línea de crédito 30 días

Política de cartera de proveedores:

- Productos nacionales: Línea de crédito 30 días
- Productos importados: Carta de crédito 30 días

Política de efectivo: 20% ctas x cobrar

Clase de inventario / Margen de contribución / Rotación de inventario:

- Alta rotación – Construcción – Cemento / 3% / 0.5 meses/año
- Alta Rotación – Construcción – Morteros / 5% / 1 meses/año
- Alta rotación – Gasfitería Electricidad / 9% / 1 mes/año
- Baja Rotación – Industrial y Electricidad / 50% / 12 meses / año
- Media rotación – Industrial y Electricidad / 40% / 4 meses/año
- Alta Rotación – Industrial y Electricidad / 40% / 2 meses/año

Tiempo de tránsito:

- Productos nacionales: 7 días
- Productos importados: 60 – 90 días

Fórmulas utilizadas:

Costo de Inventario = Ventas x % Costo de ventas x ($\sum$ (rotación anual$_i$x participación en la canasta))

Cuentas por pagar = Ventas x % costo ventas x % compras crédito * días pago / 360

Cuentas por cobrar = Ventas x días crédito / 360

El cálculo de la inversión inicial se muestra en Tabla 39

Tabla 39. Inversión Inicial

Capital de trabajo

Año	1	2	3	4	5
Ventas anuales a crédito	$ 1.734.676,91	$ 2.081.612,29	$ 3.072.876,07	$ 5.055.495,71	$ 8.029.138,28
Inventario alta rotación - Construcción	$ 11.649,02	$ 13.978,83	$ 20.635,54	$ 33.949,60	$ 53.918,75
Inventario alta rotación - Construcción	$ 7.605,89	$ 9.127,07	$ 13.473,38	$ 22.166,40	$ 35.204,68
Inventario alta rotación - Gasfitería - Electricidad	$ 7.285,64	$ 8.742,77	$ 12.906,08	$ 21.233,08	$ 33.722,38
Inventario baja rotación - Industrial y electricidad	$ 24.285,48	$ 29.142,57	$ 43.020,26	$ 70.776,94	$ 112.407,94
Inventario media rotación - Industrial y electricidad	$ 145.712,86	$ 174.855,43	$ 258.121,59	$ 424.661,64	$ 674.447,62
Inventario alta rotación - Industrial y electricidad	$ 121.427,38	$ 145.712,86	$ 215.101,32	$ 353.884,70	$ 562.039,68
(+) Cuentas por cobrar	$ 144.556,41	$ 173.467,69	$ 256.073,01	$ 421.291,31	$ 669.094,86
(-) Cuentas por pagar	$ (72.278,20)	$ (86.733,85)	$ (128.036,50)	$ (210.645,65)	$ (334.547,43)
CCE en USD$	$ 390.244,48	$ 468.293,38	$ 691.294,69	$ 1.137.318,02	$ 1.806.288,48
(+) Política de disponibilidad de efectivo	$ 28.911,28	$ 34.693,54	$ 51.214,60	$ 84.258,26	$ 133.818,97
Total	$ 419.155,76	$ 502.986,92	$ 742.509,29	$ 1.221.576,28	$ 1.940.107,45

Fuente: Los Autores

8.3 Presupuesto de ingresos

Con base en datos obtenidos en el análisis de mercado, mostrados en la Tabla 3, se estima el presupuesto de ingresos (ver Tabla 40).

Tabla 40. Datos para el Cálculo del Presupuesto de Ingresos

Número de ferreterías MYPIMES en Guayaquil	1781
Porcentaje dispuesto a asociarse	71,83%
Facturación anual de MYPIMES ferreteras	$ 227.355,37
Tasa de interés pasiva nominal	5,22%
Inflación anual a mayo de 2015	4,55%
Porcentaje de compras del asociado a la cooperativa	51,00%

Fuente: Los Autores

La proyección de ventas se estima en la Tabla 41.

Tabla 41.Proyección de Ventas

Ciclo del producto		Introducción		Crecimiento		Madurez
Año	0	1	2	3	4	5
Porcentaje captado del mercado		0,84%	1,01%	1,49%	2,45%	3,89%
Crecimiento en vtas			20,00%	47,62%	64,52%	58,82%
Número de Asociados		15	18	27	44	69
Ingreso anual por ventas		$ 1.734.676,91	$ 2.081.612,29	$ 3.072.876,07	$ 5.055.495,71	$ 8.029.138,28

Fuente: Los Autores

8.4 Presupuesto de Inventario

El costo de inventario se determinó en el numeral 8.2.

8.5 Presupuesto de personal

El diseño organización propuesto considera el inicio de operaciones con 8 personas, sin embargo en los años consiguientes se considerará un incremento proporcional al aumento de ventas. Ver.Tabla 42

En el cálculo de inversión inicial se considerarán 6 meses de costo de personal.

Tabla 42. Presupuesto de Personal

Costo de personal

Descripción	# personas	Costo unitario	Costo total	Aporte patronal	Aporte personal	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto	Total
Gerencia	1	$ 2.500,00	$ 2.500,00	$ 287,50	$ 237,50	$ 208,33	$ 208,33	$ 3.441,67
Compras e importación	1	$ 1.200,00	$ 1.200,00	$ 138,00	$ 114,00	$ 100,00	$ 100,00	$ 1.652,00
Logística	4	$ 600,00	$ 2.400,00	$ 276,00	$ 228,00	$ 200,00	$ 200,00	$ 3.304,00
Marketing y ventas	1	$ 1.200,00	$ 1.200,00	$ 138,00	$ 114,00	$ 100,00	$ 100,00	$ 1.652,00
IT	1	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 115,00	$ 95,00	$ 83,33	$ 83,33	$ 1.376,67
Contabilidad + RRHH	1	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 115,00	$ 95,00	$ 83,33	$ 83,33	$ 1.376,67
Servicio	1	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 115,00	$ 95,00	$ 83,33	$ 83,33	$ 1.376,67
							Costo mensual Total	**$ 14.179,67**

Año	1	2	3	4	5
Gasto de personal	$ 170.156,00	$ 187.171,60	$ 231.737,16	$ 306.495,57	$ 396.635,91

Fuente: Los Autores

8.6 Presupuesto de gastos de operación

Los presupuestos anuales se muestran en la Tabla 43.

Tabla 43. Presupuesto Anual de Operación

Presupuesto de gastos de operación	1	2	3	4	5
Arriendo (800 m2 Bodega +120 m2 Oficina)	$ 48.000,00	$ 50.400,00	$ 52.920,00	$ 58.212,00	$ 64.033,20
Servicios públicos					
Agua potable	$ 625,56	$ 656,84	$ 689,68	$ 724,16	$ 760,37
Electricidad	$ 2.940,48	$ 3.087,50	$ 3.241,88	$ 3.403,97	$ 3.574,17
Telefonía celular	$ 1.440,00	$ 1.512,00	$ 1.587,60	$ 1.666,98	$ 1.750,33
Telefonía fija	$ 1.497,60	$ 1.572,48	$ 1.651,10	$ 1.733,66	$ 1.820,34
Web hosting	$ 300,00	$ 315,00	$ 330,75	$ 347,29	$ 364,65
Internet fijo	$ 1.308,00	$ 1.373,40	$ 1.442,07	$ 1.514,17	$ 1.589,88
Seguro	$ 3.179,66	$ 3.815,60	$ 5.632,58	$ 9.266,72	$ 14.717,41
Impuestos locales	$ 172,48	$ 172,48	$ 172,48	$ 172,48	$ 172,48
Depreciación de equipos de operación	$ 5.738,00	$ 5.738,00	$ 5.738,00	$ 5.738,00	$ 5.738,00
Mantenimiento de vehículo	$ 1.200,00	$ 1.260,00	$ 1.323,00	$ 1.389,15	$ 1.458,61
Plataforma Informática	$ 43.366,92	$ 52.040,31	$ 76.821,90	$ 126.387,39	$ 200.728,46
Logística	$ 121.427,38	$ 145.712,86	$ 215.101,32	$ 353.884,70	$ 562.039,68
Total gastos de operación	*$ 231.196,08*	*$ 267.656,46*	*$ 366.652,37*	*$ 564.440,68*	*$ 858.747,58*
Total gastos de operación fijos	*$ 63.222,11*	*$ 66.087,70*	*$ 69.096,56*	*$ 74.901,86*	*$ 81.262,03*
Total gastos de operación variables	*$ 167.973,97*	*$ 201.568,76*	*$ 297.555,81*	*$ 489.538,82*	*$ 777.485,55*

Presupuesto de gastos de administración y ventas					
Gastos de publicidad	$ 52.040,31	$ 62.448,37	$ 92.186,28	$ 151.664,87	$ 240.874,15
Movilización y transporte	$ 6.000,00	$ 6.300,00	$ 6.615,00	$ 6.945,75	$ 7.293,04
Suministro de oficina	$ 1200	$ 1260	$ 1323	$ 1389,15	$ 1458,60
Mantenimiento de equipos de oficina	$ 1200	$ 1260	$ 1323	$ 1389,15	$ 1458,60
Depreciación de muebles y enseres	$ 5.460,00	$ 5.460,00	$ 5.460,00	$ 5.460,00	$ 5.460,00
Total gastos de administración y ventas	*$ 65.900,31*	*$ 76.728,37*	*$ 106.907,28*	*$ 166.848,92*	*$ 256.544,40*
Total gastos de administración fijos	*$ 59.900,31*	*$ 70.428,37*	*$ 100.292,28*	*$ 159.903,17*	*$ 249.251,36*
Total gastos de administración variables	*$ 6.000,00*	*$ 6.300,00*	*$ 6.615,00*	*$ 6.945,75*	*$ 7.293,04*

Fuente: Los Autores

8.7 Deducciones tributarias

La ejecución de este proyecto contempla los beneficios tributarios enmarcados dentro de la Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento, siendo el más importante:

- La exoneración del impuesto a la renta a los ingresos percibidos, siempre que las utilidades obtenidas sean reinvertidas en la propia organización.

Con el objeto de maximizar los beneficios tributarios analizamos los posibles procesos de facturación:

- El Proveedor le factura a la Cooperativa "Ferremax", ésta al Franquiciado (marginando su comisión) y el Franquiciado al Consumidor Final.
- El Proveedor le factura al Franquiciado, la Cooperativa le factura su comisión al Franquiciado y el Franquiciado al Consumidor Final.

Mediante ejercicios contables se determinó que en ambos casos la utilidad neta es la misma en ambos casos, por lo que se considerará en el proceso de facturación el primer caso sin embargo el proceso será abierto al segundo caso.

8.8 Flujo de caja

Se analizarán los siguientes flujos de caja:

Flujo de caja del socio, analiza el retorno de la inversión aportada por un mínimo de veinte socios, el cual representa el 30% de la inversión total. En este flujo se incluye el valor del pago del préstamo de los accionistas por los 5 años de deuda. Ver Tabla 44.

Flujo de caja de contado, analiza el retorno de la inversión sin financiamiento. Ver Tabla 45.

Flujo de caja financiado, analiza el retorno de la inversión con la inclusión del gasto financiero de la deuda, sobre del 70% de la inversión total. Ver Tabla 46.

Tabla 44. Flujo de Caja del Socio

ESTADO DE RESULTADOS	*Año 0*	*Año 1*	*Año 2*	*Año 3*	*Año 4*	*Año 5*
INGRESOS						
Ventas		1.734.677	2.081.612	3.072.876	5.055.496	8.029.138
Costo de ventas alta rotación - Construcción		302.875	363.450	536.524	882.690	1.401.888
Costo de ventas alta rotación - Construcción		98.877	118.652	175.154	288.163	457.661
Costo de ventas alta rotación - Gasfitería - Electricidad		94.713	113.656	167.779	276.030	438.391
Costo de ventas baja rotación - Industrial y electricidad		145.713	174.855	258.122	424.662	674.448
Costo de ventas media rotación - Industrial y electricidad		437.139	524.566	774.365	1.273.985	2.023.343
Costo de ventas alta rotación - Industrial y electricidad		121.427	145.713	215.101	353.885	562.040
UTILIDAD BRUTA		533.934	640.720	945.831	1.556.082	2.471.369
UTILIDAD BRUTA			**30,78%**	**30,78%**	**30,78%**	**30,78%**
GASTOS DE OPERACIÓN, ADM y VTAS						
De personal		170.156	187.172	231.737	306.496	396.636
De operación fijos		63.222	66.088	69.097	74.902	81.262
De operación variables	-	167.974	201.569	297.556	489.539	777.486
De administración y ventas fijos		59.900	70.428	100.292	159.903	249.251
De administración y ventas variables		6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		467.252	531.556	705.297	1.037.785	1.511.928
%(GASTOS OPER +ADM + VTAS) / VENTAS			**25,54%**	**22,95%**	**20,53%**	**18,83%**
GASTOS FINANCIEROS		40.060	32.856	24.818	15.850	5.844

ESTADO DE RESULTADOS	***Año 0***	***Año 1***	***Año 2***	***Año 3***	***Año 4***	***Año 5***
Utilidad antes de Impuestos y Participación a Trabajadores		26.621	76.308	240.534	518.296	959.441
Participación a trabajadores 15%		3.993	11.446	36.080	77.744	143.916
Utilidad Gravable		22.628	64.861	204.454	440.552	815.525
Impuesto a la Renta 0%						
UTILIDAD NETA		22.628	64.861	204.454	440.552	815.525
Depreciaciones		11.198	11.198	11.198	11.198	11.198
Inversión Socio	(168.067)					
Amortización Préstamo		(62.257)	(69.461)	(77.499)	(86.467)	(96.473)
Valor residual						3.683.658
Flujo de Caja	(168.067)	(28.431)	6.598	138.153	365.283	730.250

Fuente: Los Autores

Tabla 45. Flujo de Caja de Contado

ESTADO DE RESULTADOS	***Año 0***	***Año 1***	***Año 2***	***Año 3***	***Año 4***	***Año 5***
INGRESOS						
Ventas		1.734.677	2.081.612	3.072.876	5.055.496	8.029.138
Costo de ventas alta rotación - Construcción		302.875	363.450	536.524	882.690	1.401.888
Costo de ventas alta rotación - Construcción		98.877	118.652	175.154	288.163	457.661
Costo de ventas alta rotación - Gasfitería - Electricidad		94.713	113.656	167.779	276.030	438.391
Costo de ventas baja rotación - Industrial y electricidad		145.713	174.855	258.122	424.662	674.448
Costo de ventas media rotación - Industrial y electricidad		437.139	524.566	774.365	1.273.985	2.023.343
Costo de ventas alta rotación - Industrial y electricidad		121.427	145.713	215.101	353.885	562.040
UTILIDAD BRUTA		533.934	640.720	945.831	1.556.082	2.471.369
UTILIDAD BRUTA			**30,78%**	**30,78%**	**30,78%**	**30,78%**
GASTOS DE OPERACIÓN, ADM y VTAS						
De personal		170.156	187.172	231.737	306.496	396.636
De operación fijos		63.222	66.088	69.097	74.902	81.262
De operación variables	-	167.974	201.569	297.556	489.539	777.486
De administración y ventas fijos		59.900	70.428	100.292	159.903	249.251
De administración y ventas variables		6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		467.252	531.556	705.297	1.037.785	1.511.928
%(GASTOS OPER +ADM + VTAS) / VENTAS			**25,54%**	**22,95%**	**20,53%**	**18,83%**
GASTOS FINANCIEROS						
Utilidad antes de Impuestos y Participación a Trabajadores		66.681	109.164	240.534	518.296	959.441
Participación a trabajadores 15%		10.002	16.375	36.080	77.744	143.916
Utilidad Gravable		56.679	92.789	204.454	440.552	815.525

ESTADO DE RESULTADOS Impuesto a la Renta 0%	***Año 0***	***Año 1***	***Año 2***	***Año 3***	***Año 4***	***Año 5***
UTILIDAD NETA		56.679	92.789	204.454	440.552	815.525
Depreciaciones		11.198	11.198	11.198	11.198	11.198
Flujo de Caja del Proyecto		67.877	103.987	215.652	451.750	826.723
Inversión Inicial	(560.224)					
Valor residual						3.683.658
Flujo de Caja Acumulado		(492.347)	(388.360)	(172.707)	279.043	4.789.424

Fuente: Los Autores

Tabla 46. Flujo de Caja Financiado

ESTADO DE RESULTADOS	***Año 0***	***Año 1***	***Año 2***	***Año 3***	***Año 4***	***Año 5***
INGRESOS						
Ventas		1.734.677	2.081.612	3.072.876	5.055.496	8.029.138
Costo de ventas alta rotación - Construcción		302.875	363.450	536.524	882.690	1.401.888
Costo de ventas alta rotación - Construcción		98.877	118.652	175.154	288.163	457.661
Costo de ventas alta rotación - Gasfitería - Electricidad		94.713	113.656	167.779	276.030	438.391
Costo de ventas baja rotación - Industrial y electricidad		145.713	174.855	258.122	424.662	674.448
Costo de ventas media rotación - Industrial y electricidad		437.139	524.566	774.365	1.273.985	2.023.343
Costo de ventas alta rotación - Industrial y electricidad		121.427	145.713	215.101	353.885	562.040
UTILIDAD BRUTA		533.934	640.720	945.831	1.556.082	2.471.369
UTILIDAD BRUTA			**30,78%**	**30,78%**	**30,78%**	**30,78%**
GASTOS DE OPERACIÓN, ADM y VTAS						
De personal		170.156	187.172	231.737	306.496	396.636
De operación fijos		63.222	66.088	69.097	74.902	81.262
De operación variables	-	167.974	201.569	297.556	489.539	777.486
De administración y ventas fijos		59.900	70.428	100.292	159.903	249.251
De administración y ventas variables		6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		467.252	531.556	705.297	1.037.785	1.511.928
%(GASTOS OPER +ADM + VTAS) / VENTAS			**25,54%**	**22,95%**	**20,53%**	**18,83%**
GASTOS FINANCIEROS		40.060	32.856	24.818	15.850	5.844
Utilidad antes de Impuestos y Participación a Trabajadores		26.621	76.308	240.534	518.296	959.441
Participación a trabajadores 15%		3.993	11.446	36.080	77.744	143.916
Utilidad Gravable		22.628	64.861	204.454	440.552	815.525

ESTADO DE RESULTADOS Impuesto a la Renta 0%	***Año 0***	***Año 1***	***Año 2***	***Año 3***	***Año 4***	***Año 5***
UTILIDAD NETA		22.628	64.861	204.454	440.552	815.525
Depreciaciones		11.198	11.198	11.198	11.198	11.198
Inversión inicial	(560.224)					
Amortización Préstamo						
Valor residual						3.683.658
Flujo de Caja	(560.224)	33.826	76.059	215.652	451.750	4.510.381
Flujo de Caja Acumulado	(560.224)	(526.398)	(450.339)	(234.686)	217.064	4.727.444

Fuente: Los Autores

8.9 Evaluación del proyecto

8.9.1 Tasa Mínima Atractiva de Retorno

Se utilizó el modelo CAPM (Capital AssetPricingModel) para obtener la tasa de descuento para la evaluación financiera del proyecto.

$$Ke = Rf + \beta (Rm - Rf) + RP$$

Donde:

- Rf[9] representa la tasa libre de riesgo = 4
- B[10] es el beta de la industria = 1.27
- Rendimiento de Mercado = 12.5
- RP el riesgopaís = 7.04
- Ke es igual a 21.84% (Tasa Mínima atractiva de retorno)

8.9.2 WACC

Se utilizó la siguiente fórmula:

$$WACC = (DB*(TD*(1-Tc))+(IS*TMAR))$$

Donde:

- TD = Tasa de Deuda = 11%
- TMAR = Tasa Mínima Atractiva de Retorno = 21.84%
- Tc = Impuesto a la Renta = 22.00%
- IT = Inversión Total = $560223.76
- IS = Porcentaje de Inversión del Socio sobre Inversión Inicial = 30%

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html4

[9] *Tasa de interés de los bonos del tesoro de EEUU*

[10] *http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html4*

8.9.3 VAN y TIR del Proyecto

Los resultados de la evaluación del proyecto son:

Tabla 47.VAN y TIR del Proyecto

Flujos de caja	Socio	Contado	Financiado
Inversión inicial	$ 168.067,13	$ 560.223,76	$ 560.223,76
Tasa de Descuento	21,84%	21,84%	12,56%
VAN	$ 1.867.515,79	$ 2.130.206,14	$ 3.019.444,30
TIR	99,37%	64,78%	62,66%

Fuente: Los Autores

Por lo que el proyecto es financieramente viable, bajo las premisas indicadas en 7.3.

8.10 Análisis de Sensibilidad

Considerando que:

- El sector ferretero nacional ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, ligado al crecimiento del PIB y en particular a la expansión del sector de la construcción, luego la crisis mundial repercutirá en menores crecimientos del PIB nacional, y,
- Los competidores querrán impedir el desarrollo de un nuevo actor en su mercado mediante guerra de precios.

Se estima que este proyecto es sensible a los siguientes factores:

- Tasa de crecimiento anual de ventas.
- Margen de contribución.

Para conocer el efecto de estas variables en la TIR del Flujo de Caja del Socio de la Cooperativa, mediante cálculos iterativos se determinó el mínimo cumplimiento de metas, de tal manera que la TIR en el flujo de caja del socio no sea inferior a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno, resultando - para los siguientes casos - los siguientes valores:

- Tasa de Crecimiento en ventas, Ceteris Paribus, 18.80%.
- Margen de Contribución, Ceteris Paribus, 73.28%.

- Tasa de crecimiento anual de ventas y Margen de Contribución varían en igual proporción, 78.45% para cada una.

8.11 Conclusiones del Análisis Financiero

De acuerdo a los análisis de los flujos financieros y de sensibilidad se puede concluir que el proyecto es viable, incluso en escenarios en que las metas de Tasas de Crecimiento de Ventas y Margen de Contribución fijadas en la Tabla 37 y Tabla 41 se alcancen en conjunto en un mínimo de 78.45%.

El proyecto es especialmente sensible al Margen de Contribución, considerando una condición Ceteris Paribus, su mínimo de cumplimiento de las metas fijadas en la Tabla 37 es del 73.28%.

El financiamiento de la inversión inicial está compuesto del 70% a través de Cooperativa de Crédito y el 30% por medio de los aportes de un mínimo de 20 Socios.

9 ANEXOS

9.1 Guía de entrevista a experto en mercado ferretero.

Guión de entrevista a experto en proveeduría de productos ferreteros

El propósito de esta entrevista es determinar la aceptación entre los grandes productores ecuatorianos para cooperar con la Asociación de EPYS.

La información suministrada es de carácter confidencial y será usada con fines estrictamente académicos.

Fecha de entrevista:

Hora de inicio: Hora de fin: Tiempo de entrevista:

La Asociación de Ferreterías, al amparo de la Ley de Economía Popular y Solidaria, ofrece a las MIPYMES la franquicia "FERREMAX"; la cual permite a los negocios existentes participar de mejores condiciones de compra respecto del mercado ferretero actual, en términos de precio, crédito y asesoramiento técnico; y además, provee a los nuevos emprendimientos asesoramiento en ventas y gestión de inventarios, a fin de

minimizar el riesgo del negocio; en el contexto de políticas claras, consistente imagen institucional y acceso a nuevas tecnologías.

Sección 1: Datos del Entrevistado

Nombre de empresa: _____

Contacto:_____

Cargo:_____

Dirección:_____

Parroquia:_____

Correo electrónico:_____

Sector al que pertenece:_____

Tiempo en la industria:_____

Sección 2: Caracterizando el sector

1. ¿Cuáles son las principales empresas de su sector?
2. ¿Considera usted que los principales actores de su industria están dispuestos a probar nuevos canales de distribución para llegar al mercado de la economía popular y solidaria?
3. ¿Están los principales actores dispuestos a formar alianzas estratégicas con organizaciones que le agreguen valor a su cadena de distribución?
4. ¿Cuáles son las líneas de productos que su industria provee al sector EPYS?

9.2 Guía de entrevista a experto en desarrollo de software.

Guión de entrevista a experto en desarrollo de software

El propósito de esta entrevista es determinar la aceptación entre los grandes productores ecuatorianos para cooperar con la Asociación de EPYS.

- Esta encuesta, la cual le tomará aproximadamente 7 minutos completar, consta de tres secciones:
- Sección 1: Datos del Encuestado
- Sección 2: Perfil de encuestados, e identificando barreras de entrada
- Sección 3: Evaluación del Modelo de negocio
- La información suministrada es de carácter confidencial y será usada con fines estrictamente académicos.

Fecha de entrevista:

Hora de inicio: Hora de fin: Tiempo de entrevista:

La Asociación de Ferreterías, al amparo de la Ley de Economía Popular y Solidaria, ofrece a las MIPYMES la franquicia "FERREMAX"; la cual permite a los negocios existentes participar de mejores condiciones de compra respecto del mercado ferretero actual, en términos de precio, crédito y asesoramiento técnico; y además, provee a los nuevos emprendimientos asesoramiento en ventas y gestión de inventarios, a fin de minimizar el riesgo del negocio; en el contexto de políticas claras, consistente imagen institucional y acceso a nuevas tecnologías.

Sección 1: Datos del Entrevistado

Nombre de empresa: _____

Contacto:_____

Cargo:_____

Dirección:_____

Parroquia:_____

Correo electrónico:_____

Sector al que pertenece:_____

Tiempo en la industria:_____

Sección 2: Caracterizando el sector

5. ¿Cuáles son las principales empresas de su sector?

6. Considera usted posible una alianza estratégica entre una empresa de la industria y una organización EPYS. El acuerdo ganar – ganar está determinado por: la empresa que desarrollará un software adaptado a la necesidad de las ferreterías MIPYMES y su Centro de Distribución, y, la organización EPYS que será el usuario exclusivo y canal de distribución del software.

9.3 Encuesta a Ferreterías MIPYMES de la ciudad de Guayaquil

Encuesta a ferreteros MIPYMES ubicados en Guayaquil

- El propósito de esta encuesta es conocer las preferencias de los ferreteros Mipymes guayaquileños, respecto de las posibilidades de colaboración entre sí.
- Esta encuesta, la cual le tomará aproximadamente 7 minutos completar, consta de tres secciones:
- Sección 1: Datos del Encuestado
- Sección 2: Perfil de encuestados, e identificando barreras de entrada
- Sección 3: Evaluación del Modelo de negocio
- La información suministrada es de carácter confidencial y será usada con fines estrictamente académicos.

Fecha de entrevista:

Hora de inicio: Hora de fin: Tiempo de entrevista:

Sección 1: Datos del Encuestado

Nombre de empresa: _____
Nombre comercial:_____
Contacto:_____
Cargo:_____
Dirección:_____
Parroquia:_____
Correo electrónico:_____

Sección 2: Perfil de encuestados, e identificando barreras de entrada

1. ¿Cuál es su línea de negocio?

a) Construcción y gasfitería ____
b) Industrial ____
c) Marina ____

d) Electricidad ____

e) Otro ____

2. ¿Cree usted que sus clientes son abiertos a probar nuevas marcas de productos ferreteros?

a) Totalmente en desacuerdo ___

b) En desacuerdo ___

c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

d) De acuerdo ___

e) Totalmente de acuerdo ___

3. ¿Cuál cree usted es el criterio para aceptar nuevas marcas de productos ferreteros?

a) Condiciones de compra (Precio y Crédito)

b) Calidad de productos

c) Imagen de marca

d) Disponibilidad

Comentarios:_____

4. Su facturación mensual se encuentra en el orden de:

Menor a $10.000 ___

$10.001 a $15.000 ___

$15.001 a $20.000 ___

$20.001 a $25.000 ___

Mayor a $25.000 ___

5. ¿Cuál es el valor promedio de su factura promedio?

_____

6. ¿Cuáles son los principales proveedores del mercado?

_____

_____

_____

7. En su actividad comercial, ¿utiliza internet?

SI____ NO____

8. Para financiar su operación ¿ha recurrido a instituciones crediticias?

SI____ NO____

9. Si la respuesta es NO, ¿por qué?

_____

10. ¿Cuántos días de crédito recibe de su proveedor?

a) Contado
b) 30 días
c) 45 días
d) 60 días
e) Más de 61 días

11. Su Razón social corresponde a:

a) Persona natural
b) Persona natural, obligado a llevar contabilidad
c) Persona jurídica
d) Persona jurídica, contribuyente especial
e) Rise

12. ¿Cuántos metros cuadrados tiene su bodega?

_____

13. ¿Cuántos días de inventario tiene?

_____

Sección 3: Evaluación del Modelo de negocio

La Asociación de Ferreterías, al amparo de la Ley de Economía Popular y Solidaria, ofrece a las MIPYMES la franquicia "FERREMAX"; la cual permite a los negocios existentes participar de mejores condiciones de compra respecto del mercado ferretero actual, en términos de precio, crédito y asesoramiento técnico; y además, provee a los nuevos emprendimientos asesoramiento en ventas y gestión de inventarios, a fin de minimizar el riesgo del negocio; en el contexto de políticas claras, consistente imagen institucional y acceso a nuevas tecnologías.

14. ¿Formaría parte de una franquicia ferretera?, con beneficios tales como:
    a) Mejores condiciones de compra (precio/crédito/asesoramiento técnico);
    b) Asesoramiento en ventas y gestión de inventarios;
    c) Políticas claras e imagen institucional;
    d) Nuevas tecnologías.

SI____ NO____

15. Si la respuesta es NO, ¿por qué?

_____

16. De los beneficios que brinda la Asociación, indique cuál es el más importante según su criterio:

a) Mejores condiciones de compra (precio/crédito/asesoramiento técnico) ____

b) Asesoramiento en ventas y gestión de inventarios ____

c) Políticas claras e imagen institucional ____

d) Nuevas tecnologías ____

17. ¿Qué rol le interesaría desempeñar en la Asociación?

Franquiciado ___

Socio ___

Miembro del Directorio ___

No le interesa participar ___

18. ¿Qué monto estaría dispuesto usted a invertir por el derecho de participación en la Asociación?

$5.000 a $10.000 ____

$10.001 a $20.000 ____

$20.001 a $30.000 ____

$30.001 a $40.000 ____

Más de $40.000 ____

10 Bibliografía

Portal de Economía Solidaria, (s. f.). www.economiasolidaria.org. Obtenido de http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf

Portal del Ministerio Coordinador de Desarrollo social. (s. f.). www.desarrollosocial.gob.ec. Obtenido de http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Reglamento-a-la-Ley-Org%C3%A1nica-de-Econom%C3%ADa-Popular-y-Solidaria.pdf

Portal de la Superintendencia de Economía Popular y solidaria. (s. f.). www.seps.gob.ec. Obtenido de http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=aa55e1bf-af05-4c9f-adfb-6aa032746e8c&groupId=613016

Portal de la Superintendencia de Economía Popular y solidaria. (s. f.).Caracterización de las cooperativas financieras, no financieras y asociaciones (Apunte II - SEPS). www.seps.gob.ec. Obtenido de http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=a06357eb-f60a-4dc8-93c1-f034850b12f5&groupId=613016

*http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf*Portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s. f.). Información sobre empresas del sector ferretero. www.supercias.gob.ec. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul

Portal del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s. f.). Información códigos CIIU (Codificación Industrial Internacional Uniforme). www.ecuadorencifras.com. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Estadisticas_economicas/descarga_INEC/Clasificaci%f3n+de+actividad+CIIU+4.0.pdf

Portal del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s. f.). Información Indicadores Laborales Marzo 2015. www.ecuadorencifras.com. Obtenido de

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf

Portal de CEDATOS (Empresa encuestadora). (s. f.). Estadística de nivel de aceptación del Presidente de la República. www.cedatos.com. Obtenido de http://www.cedatos.com.ec/graficaGrande.php

Portal de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (s. f.). Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. www.planificacion.gob.ec. Obtenido de http://www.cedatos.com.ec/graficaGrande.php

Portal de IDE Business School.(s. f.). PIB agregado por Industria. www.investiga.ide.edu.ec. Obtenido de http://www.cedatos.com.ec/graficaGrande.php

Portal del Banco Central del Ecuador. (s. f.). Cifras Económicas del Ecuador Marzo 2015. www.bce.fin.ec. Obtenido de http://www.cedatos.com.ec/graficaGrande.php

Portal de IDE Business School.(s. f.). Indicador Riesgo País. www.investiga.ide.edu.ec. Obtenido de *http://investiga.ide.edu.ec/index.php/67-estadisticas/macroeconomia/372-riesgo-pais*

Portal del Banco Central del Ecuador. (s. f.). Evolución del Volumen de Crédito y Tasas de Interés del Sistema Financiero Nacional. www.bce.fin.ec. Obtenido de http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1

Portal del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s. f.). Variación de Precios de Materiales de Construcción. www.ecuadorencifras.com. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/

Portal de la Vicepresidencia de la República. (s. f.). Generalidades del cambio de la matriz productiva. www.vicepresidencia.gob.ec. Obtenido de http://www.vicepresidencia.gob.ec/objetivo-general-objetivos-estrategicos-y-entorno-para-el-cambio/

Portal del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s. f.). Estadísticas Sociales Respecto al Uso de Tecnologías de la Información. www.ecuadorencifras.com. Obtenido de *http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf*

Portal del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (s. f.). Código de la Producción. www.produccion.gob.ec. Obtenido de http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2014/01/codigo-de-la-produccion-ecuador-espaniol.pdf

Portal del Ministerio de Ambiente. (s. f.). Indicador de Huella Ecológica. www.ambiente.gob.ec. Obtenido de http://www.seps.gob.ec/web/guest/leyes