

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**FACULTAS DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS**



**“PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE  
FERRETERÍA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, MEDIANTE  
EL USO ALIANZAS ESTRATÉGICAS”**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL,  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**Presentada por:**

**Freddy Rafael Párraga Neira**

**Febrero /5/2007**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme vivir este sueño y por darme la suficiente tranquilidad que me permite cumplir una a una mis metas, agradezco también a mis padres, pues sin su ayuda todo sería mucho más difícil.

Extiendo también mi agradecimiento a mis hermanas, quienes me han acompañado en todo este proceso y a mi tío el señor Fernando Párraga, quien contribuyó con su experiencia y sabiduría a que este proyecto se complete estando presente activamente desde el inicio del mismo; así también como al resto de mis familiares que siempre estuvieron presentes.

Para concluir debo hacer mención a mi amigo y director de tesis Daniel Lemus Sares, quien me brindó su apoyo como catedrático y como amigo en la formación de este proyecto y con quien aprendí mucho en mis años de estudiante del ICHE, cuando trabajamos para la Asociación de Estudiantes del ICHE.


## **DEDICATORIA**

Dedico el esfuerzo puesto tanto en este proyecto como en mi carrera, a Dios, quien con su infinita sabiduría me dio los padres que tengo.

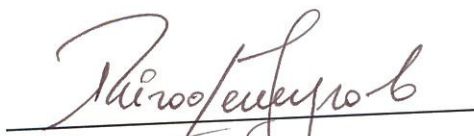
Mis padres, quienes con titánica lucha han dejado de lado sus propias necesidades para anteponer las de sus hijos, se dice con insistencia que estamos en la era del conocimiento y es eso en lo que ellos se enfocaron, nunca pensaron en brindarnos “el pescado”, sino que se dieron cuenta de que la única forma de que sus hijos podamos sobrevivir en esta sociedad es “enseñándonos a pescar”.

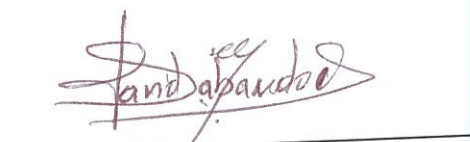


## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

  
Ing. Oscar Mendoza, Decano  
Presidente

\_\_\_\_\_  
Econ. Daniel Lemus S.  
Director de Tesis

  
Econ. Iván Rivadeneyra  
Vocal Principal

  
\_\_\_\_\_  
Ing. David Sabando  
Vocal Principal

## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad de este proyecto de grado, me corresponde como autor y el patrimonio intelectual de la misma, corresponde a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



Freddy Párraga Neira

# ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA.....	II
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	III
DECLARACIÓN EXPRESA.....	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	VIII

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>9</b>
<b>PLAN DE MERCADEO.....</b>	<b>9</b>
1.1 Análisis del sector y de la compañía.....	9
1.1.1 El Sector.....	10
1.1.2 La Compañía.....	11
1.2 Análisis del mercado.....	13
1.3 Producto o Servicio.....	21
1.4 Clientes.....	22
1.5 Competencia.....	24
1.6 Tamaño del mercado.....	25
1.7 Plan de mercadeo.....	27
1.7.2 Análisis FODA.....	30
1.8 Estrategia de precios.....	33

<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>34</b>
<b>ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>34</b>
2.1 Grupo empresarial.....	34
2.1.1 Organigrama inicial de la empresa.....	36
2.1.2 Organigrama de la empresa según sus planes futuros de expansión.....	37
2.2 Personal Ejecutivo.....	38
2.3 Organización.....	39
2.4 Empleados.....	40

<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>41</b>
<b>ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL.....</b>	<b>41</b>
3.1 Aspectos legales.....	41
3.1.1 Constitución de la compañía.....	42
3.1.2 Tributación.....	43
3.1.3 Seguro Social Constitución de la Compañía.....	43
3.1.4 Elaboración de contrato.....	44

<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>45</b>
-------------------------	-----------

<b>LOGÍSTICA Y TRANSPORTE.....</b>	<b>45</b>
4.1 Procesos.....	45
4.1.1 Negociaciones y toma de pedidos.....	45
4.1.2 El perfil del administrador.....	46
4.1.3 Fábricas con las que se va a trabajar.....	46
4.1.4 Tiempos para la toma de pedidos y administración cronológica de la entrega.....	47
4.1.5 Manejo del crédito de las fábricas y políticas de cobro a los aliados.....	48
4.1.6 Capacidad del vehículo de despacho y volumen de mercadería por cliente.....	49
4.1.7 Cobro a los aliados y cancelación de las compras a las fábricas.....	52
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>53</b>
<b>FINANCIERO.....</b>	<b>53</b>
5.1 Estados financieros.....	53
5.1.1 Balance General.....	53
5.1.2 Estado de pérdidas y ganancias.....	55
5.2 Determinación de las inversiones y análisis de los riesgos financieros.....	63
5.2.1 Inversiones del proyecto.....	63
5.2.2 La tasa interna de retorno (TIR).....	64
5.2.3 Análisis del valor actual neto (VAN).....	66
5.2.4 Análisis de Sensibilidad.....	67
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 DISTRIBUCIÓN DE LAS FERRETERÍAS POR REGIÓN EN UNIDADES.....	27
Tabla 2 BALANCE INICIAL.....	57
Tabla 3 MUESTRA COMO ESTARÁN DISPUESTOS A INVERTIR LOS ALIADOS.....	59
Tabla 4 CONTINÚA DE LA TABLA # 3.....	60
Tabla 5 PUNTO DE EQUILIBRIO A UN MARGEN DE UTILIDAD DEL 2.7%...	64



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 LA CURVA DE DEMANDA OLIGOPOLÍSTICA.....	15
Ilustración 2 EL BENEFICIO EN EL MONOPOLIO.....	17
Ilustración 3 EL EQUILIBRIO EN EL CORTO PLAZO.....	20
Ilustración 4 EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN EL SECTOR INFORMAL DE LA CONSTRUCCIÓN.....	21
Ilustración 5 EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN EL SECTOR FORMAL DE LA CONSTRUCCIÓN.....	22
Ilustración 6 COMPARACIÓN DE INVERSIONES ENTRE LOS SECTORES DE LA CONSTRUCCIÓN.....	22
Ilustración 7 LAS CUATRO P'S DE LA MERCADOTECNIA.....	35
Ilustración 8 ORGANIGRAMA PROYECTADO DE LA EMPRESA.....	39
Ilustración 9 VEHÍCULO DE TRANSPORTE DE LA MERCADERÍA.....	53
Ilustración 10 PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN POR PRODUCTO EN LA LÍNEA 1 (SIKA)..	61
Ilustración 11 PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN POR PRODUCTO EN LA LÍNEA 2 (EDESA).	62
Ilustración 12 PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN POR PRODUCTO EN LA LPINEA 3 (PINTURAS UNIDAS).....	62
Ilustración 13 COMPORTAMIENTO DEL VAN FRENTE A LAS VARIACIONES DE LOS MÁRGENES DE UTILIDAD.....	70
Ilustración 14 COMPORTAMIENTO DEL VAN FRENTE A LAS VARIACIONES EN EL NÚMERO DE CLIENTES.....	70

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del proyecto es analizar la factibilidad de un sistema inédito de distribución de productos de ferretería. Este sistema tendrá la particularidad de permitir a un grupo selecto de ferreteros comprar la mayor parte de su mercadería a un solo proveedor y con costos de ventas inferiores al del mercado mayorista. En un futuro buscará además concederles otros beneficios como el acceso a publicidad a precios corporativos, el asesoramiento en los controles de sus procesos administrativos y el incremento de su poder de negociación con relación a los microempresarios no afiliados a este sistema.

Para establecer relaciones comerciales con los ferreteros, los que a partir de ahora serán denominados “aliados”, se identificará a la empresa distribuidora como PARNEISA.

La misión de PARNEISA es: “Mejorar la competitividad de los ferreteros a través de menores costos de venta”.

La visión de la empresa es: “Progresar junto a sus aliados, ofreciéndoles un buen servicios e excelentes precios”.

Los aliados serán microempresarios ferreteros, es decir aquellos que no cuentan con gran capacidad de inversión, es decir no pueden dedicar fuertes cantidades de dinero en solo una de sus líneas de ventas, y que por ende tienen bajo poder de negociación frente a las grandes fábricas, hecho que les impide obtener mejores precios.

Por otro lado, los mayoristas, obteniendo ventaja de la falta de regulación en este mercado han formado grandes cadenas ferreteras de venta al detalle, ofreciendo al consumidor final, precios aproximados a los que también destinan para sus clientes microempresarios o minoristas, esto da como resultado que el precio de venta al público del microempresario sea mayor al de las cadenas ferreteras.

Al ofrecer precios bajos a los consumidores finales, los mayoristas ocupan una posición dominante en el mercado mientras que los microempresarios tienden a disminuir sus ventas y con el tiempo a cerrar sus negocios.

Pero el precio no es el único problema de los microempresarios ferreteros, también deben enfrentarse a los altos costos de búsqueda en los que incurren al tratar de completar y optimizar su inventario, lo que los lleva muchas veces a perder ventas por no poder contar con determinados productos en stock.

Por último este segmento de microempresarios deben soportar deficiencias en el servicio que reciben por parte de sus proveedores, dado que algunos de ellos, no cuentan con un departamento de control de calidad de procesos e incurren en fallas administrativas como:

- Retrasos en los despachos de la mercadería.
- Atención deficiente de los vendedores a sus clientes.
- Comunicación inadecuada de promociones y eventualidades, como por ejemplo los incrementos en los precios, etc.
- Despachos incompletos de mercadería.

Por tanto, es importante llevar a cabo este proyecto con el que se busca mejorar la situación los microempresarios ferreteros, quienes actualmente se encuentran imposibilitados de competir con los mayoristas.

## **CAPÍTULO I**

### **PLAN DE MERCADEO**

#### **1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA.-**

##### **1.1.1 El sector.-**

La línea de productos con los que se pretende trabajar es especialmente orientada a los materiales utilizados en los acabados de construcción y que son distribuidos por parte de los fabricantes al consumidor final a través de las ferreterías.

Dentro del mercado ferretero existen diferentes tamaños de protagonistas, los cuales se detallarán a continuación:

- Los del sector industrial o fábricas.
- Los mayoristas o intermediarios.
- Los minoristas o detallistas.

#### **1.1.1.1 Sector Industrial:**

Este sector pertenece básicamente a los empresarios que producen insumos o bienes terminados para el sector de la construcción.

Dentro del sector industrial se encontrara que el 70% de las fábricas<sup>1</sup> venden solo a mayoristas, como por ejemplo; Amanco Plastigama, Edesa y Franz Viegener, aunque esta última ahora ya cuenta con un sistema de distribución y venta directa al consumidor final, a través de locales comerciales.

#### **1.1.1.2 Mayoristas:**

El mayorista de acuerdo a la cadena de distribución es aquel que compra el producto a las fábricas y lo distribuye entre los minoristas o detallistas, particularmente dentro del mercado ferretero, los mayoristas gozan de ciertos privilegios: buenos precios, ayuda publicitaria de parte de las fabricas para o' promuevan sus productos y adicional a esto cierta falta de reglas de juego justas, pues por ejemplo se les permite vender también al detalle y convertirse en competencia de sus principales clientes (los detallistas o minoristas). El proyecto que se busca poner en marcha, trata de convertir a los microempresarios ferreteros o minoristas ferreteros en mayoristas.

---

<sup>1</sup> Fuente: **Revista El Ferretero** de Septiembre del 2005

Según la experiencia del autor, quien posee una ferretería por alrededor de 20 años, el sector mayorista en la industria ferretería se divide en:

- *Intermediarios.*- se dedican a la distribución de productos nacionales dentro del país.
- *Intermediarios e importadores.*- distribuyen tanto productos nacionales como extranjeros en todo el Ecuador.
- *Importadores.*- Su negocio es la distribución exclusiva de productos extranjeros y por lo general, tratan de evadir competencias en marcas y tipos de productos.

Todos los mayoristas tienen como mercado objetivo a los minoristas y en algunos casos, el consumidor final.

### **1.1.1.3 Minoristas:**

Los minoristas son los pequeños comerciantes, los cuales se dedican a la venta al detalle. Su poder de negociación es bajo, debido a sus bajos volúmenes de venta.

Para el presente proyecto, los minoristas son microempresarios ferreteros, los cuales van a tener en el sistema a implementarse una oportunidad para crecer dentro del mercado.

### **1.1.2 La compañía.-**

La compañía Como tal un objetivo bien definido: Incrementar el poder de negociación de los minoristas ferreteros a través de un sistema de compras grupales. La fuente principal de ingresos estará constituida por el pago al servicio de intermediación brindado. En etapas posteriores, y en la medida en que más líneas de productos se añadan al paquete, se planea crear una cadena de ferreterías únicas al estilo de las cadenas de farmacias Cruz Azul, la cual podría

contar con sistemas integrados de control y publicidad.

El sistema organizacional y administrativo de la compañía será de tipo horizontal, siguiendo las tendencias de los mercados modernos, para poder ser más flexibles y adaptables a los posibles cambios dentro de la industria.

La mayor fortaleza de la empresa será el área de ventas, donde la persona que va a estar encargada, también tiene las funciones de administrador y coordinador. Entre sus principales características debe tener un perfil de creador de nuevos negocios y conciliador, entre la compañía y sus clientes. Existe otra fortaleza importante que hace a la empresa única: el nivel de reputación y acceso a crédito con el que inicia y que es fruto de los años de trabajo en el sector ferretero de la familia del promotor.

Dada la necesidad de identificarse dentro de la industria donde se va a desenvolver, se ha elegido Como razón social a PARNEISA, nombre que identificará a la empresa.

PARNEISA, por ser una empresa joven y dinámica deberá introducirse en el mercado a base de promociones y sobre todo de buenos precios, siendo esta última la base para su éxito, en el momento de la penetración del mercado.

Dentro de las metas al largo plazo surgen algunas ideas de servicios, un plan que se pondría en funcionamiento a futuro si es que el proyecto funciona como corresponde sería el identificar a todos los clientes o aliados con un solo nombre genérico, el mismo que los identifique como parte de este sistema. El nombre que se utilizara para identificar a los clientes o aliados, es un genérico.

## 1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO.-

Dentro del mercado ferretero hay algunos factores a tomar en cuenta al momento de definir la estructura del mismo; por ejemplo si el objetivo de la empresa es ser distribuidores-importadores, entonces el mercado se va a ver dividido entre consumidores de productos nacionales, los mismos que son de gran aceptación en el mercado nacional y que por ello son casi irremplazables, debido a factores muy influyentes como "la tradición" y la calidad; y los consumidores de productos importados donde la marca es lo más importante para el consumidor porque depende de su familiaridad con ella para que se decida a Comprarla.

Con respecto a los consumidores de productos nacionales el mercado se puede estructurar dependiendo del producto Como Competencia Monopolística, Oligopolio y en algunos casos hasta Monopolio, con respecto a este último podríamos citar como ejemplo al cemento.

Con la finalidad de que los conceptos queden sustentados, se explicara a continuación lo que se quiere decir por Monopolio, competencia perfecta y Oligopolio.

### **Oligopolio.-**

Un oligopolio<sup>2</sup> ocurre cuando en un mercado existe un pequeño número de empresas productoras de un bien o servicio igual o muy similar y por medio de su posición privilegiada están en capacidad de extraer todo el beneficio del consumidor. Esto lo logran a través de la colusión en la fijación de precios y aspectos relacionados con la calidad del producto. Cabe recordar que en el oligopolio sin regulación el nivel de producción es inferior al nivel óptimo.

---

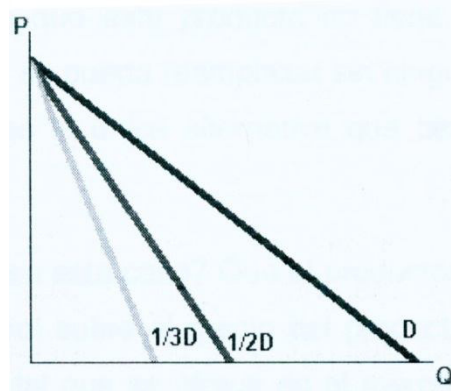
<sup>2</sup> Fuente: **Internet.**



**La curva de demanda del oligopolista:** Para determinar la curva de demanda del oligopolista es necesario hacer supuestos sobre la forma en que reaccionan las empresas cuando las otras empresas toman sus decisiones.

En un modelo sencillo, se supondrá que cada empresa espera que cualquier cambio de precios sea igualado por sus competidores. Esto da por resultado que la curva de demanda de cada oligopolista sea equivalente a la curva de demanda proporcional, equivalente a  $1/n D$ , donde  $n$  es el número de empresas y  $D$  la demanda total.

**Ilustración 1 LA CURVA DE LA DEMANDA OLIGOPOLÍSTICA**



Fuente: Internet

Estas empresas buscan las decisiones que en concordancia con las acciones de sus rivales, causen el mayor beneficio y el menor riesgo de pérdida. Así como impedir el ingreso de nuevos productores al mercado.

El mundo tal y como lo conocemos, nos presenta varios de estos modelos con los que tenemos contacto día a día en nuestras vidas, los cereales, la crema dental, los electrodomésticos, etc., son productos que representan la participación y el poder refinador de un mercado, en el que solo participan y se mantienen las empresas que logran encontrar y producir su producto bajo ciertas condiciones de calidad y de beneficio. Para lograr su mayor beneficio, esta empresa tiene dos caminos.

Puede buscar minimizar los costos empleando métodos tecnológicos más avanzados o cambiando su proporción de factores de producción. También puede maximizar su utilidad, ideando estrategias publicitarias, incursionando en nuevos mercados y utilizando su KNOW HOW para ganar más participación de su producto en el mercado.

### **Monopolio.-**

Un monopolio<sup>3</sup> es una situación de fallo de mercado en la cual, para un producto, un bien o un servicio determinado, sólo existe un solo productor (monopolista) que ofrece este bien o servicio en el mercado. Se debe tener en cuenta que este producto no tiene un sustituto; es decir, ningún otro por el cual se pueda reemplazar sin ningún inconveniente, por lo tanto, este producto es la (mica alternativa que tiene el consumidor para comprar.

¿Qué sucede en este caso? Que el productor de este bien tiene una gran influencia y control sobre el precio del producto, puesto que aporta y controla la cantidad total que se ofrece en el mercado, convirtiéndose, así, en un *“formador de precios”*.

**Beneficio del Monopolio:** La producción continuara a corto plazo siempre y cuando el precio exceda al costo variable medio.

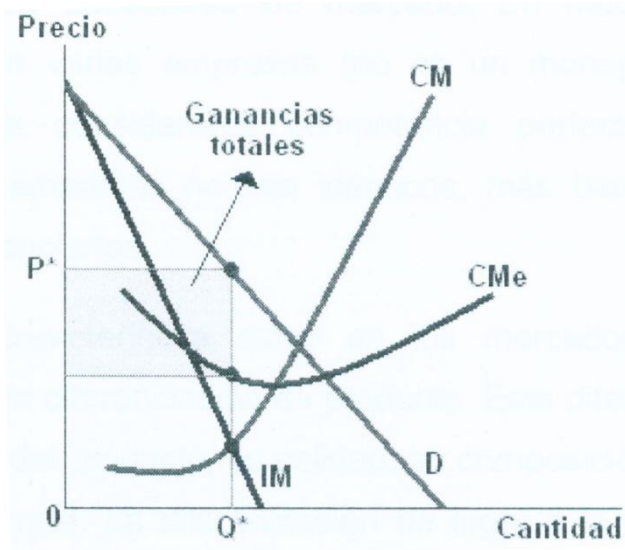
1. Si el precio excede al costo variable promedio (CVP), pero es menor que el costo promedio total (CPT), el monopolista producirá con pérdidas.
2. Si el precio excede al costo promedio total, el monopolista obtendrá un beneficio.
3. A largo plazo, el monopolista ganara beneficios económicos positivos, pero cerrara teniendo una pérdida.

---

<sup>3</sup> Fuente: **Internet.**

La gráfica ilustra las ganancias del monopolio, mostradas como la región amarilla:

**Ilustración 2 EL BENEFICIO EN EL MONOPOLIO**



Fuente: Internet

El monopolista no tiene competencia cercana, puesto que existen barreras a la entrada de otros productores del mismo producto. Estas barreras pueden ser de distintos tipos (barrera legales, tecnológicas, o de otro tipo), y se convierten en obstáculos que los posibles nuevos productores no pueden atravesar.

Actualmente, en muchos países existen leyes antimonopolios. Los monopolios, por el gran control que tienen las empresas o las personas productoras, se pueden prestar para que éstas cometan grandes abusos en contra de los consumidores; igualmente, los monopolios traen grandes problemas para el avance tecnológico de los países, puesto que, al tener pleno control en el mercado, no tienen ningún incentivo para mejorar su forma de producción e incorporar tecnología, que es lo que se obtiene a través de la competencia. Con ese tipo de leyes, los gobiernos buscan incentivar la competencia y, así, lograr que el consumidor pueda tener acceso a más y mejores productos a precios más razonables.

## **Competencia Monopolística.-**

Los modelos de competencia perfecta y monopolio representan dos casos extremos de estructuras de mercado. En muchos casos en un mercado participan varias empresas (no es un monopolio, pero no son tantas como para considerarse competencia perfecta) y además los productos de las empresas no son idénticos, más bien las empresas se esfuerzan en diferenciarlos.

Así una característica clave en los mercados de competencia monopolística<sup>4</sup> es la diferenciación de producto. Esta diferenciación se da en las características del producto, su calidad, su composición, su vida útil, etc., e incluso su empaque. La diferenciación da lugar a la publicidad, pues la empresa puede promocionar su producto y tratar de incrementar la demanda a través de la publicidad.

### **Características básicas:**

- Gran número de compradores y vendedores.
- Información imperfecta, la empresa es fijadora de precios.
- Barreras mínimas para el ingreso y la salida.
- Productos diferenciados mediante distintas marcas, calidad niveles de servicio, etc. Los costos son más elevados debido a los gastos para diferenciar los productos (como gastos de investigación y desarrollo) y los gastos de marketing.
- Curva de la demanda es muy elástica, pero no perfectamente elástica como en competencia perfecta, ya que aunque el producto tiene sustitutos cercanos, éstos no son sustitutos perfectos debido a la diferenciación.

---

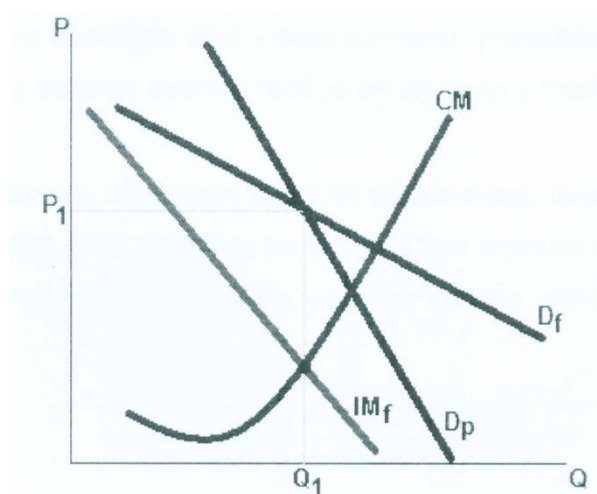
<sup>4</sup> Fuente: **Internet.**

- Las empresas mantiene una conducta a corto plazo semejante a la del monopolista.

### Equilibrio de corto plazo:

El equilibrio ocurre en el punto donde el ingreso marginal iguala al costo marginal, ya que la empresa busca maximizar ganancias. En ese punto se produce la cantidad  $Q_1$  al precio  $P_1$  y la curva de demanda proporcional ( $D_p$ ) interseca a la curva de demanda percibida por la empresa ( $D_f$ ).

**Ilustración 3 EL EQUILIBRIO EN EL CORTO PLAZO**



Fuente: Internet

El problema de variabilidad de estructuras de mercado se da por la diversidad de productos que se planea distribuir; al mismo tiempo el responsable de dirigir el proyecto deberá concentrarse en las estrategias de negociación que va a emplear, puesto que en algunos mercados como el de Oligopolio no basta con manejar economías de escala, la misma que aunque ayuda en una negociación, se ve atada a otros factores como el de control de calidad, imagen

etc., los cuales son igual o más influyentes para una empresa que tiene un control casi absoluto en el mercado.

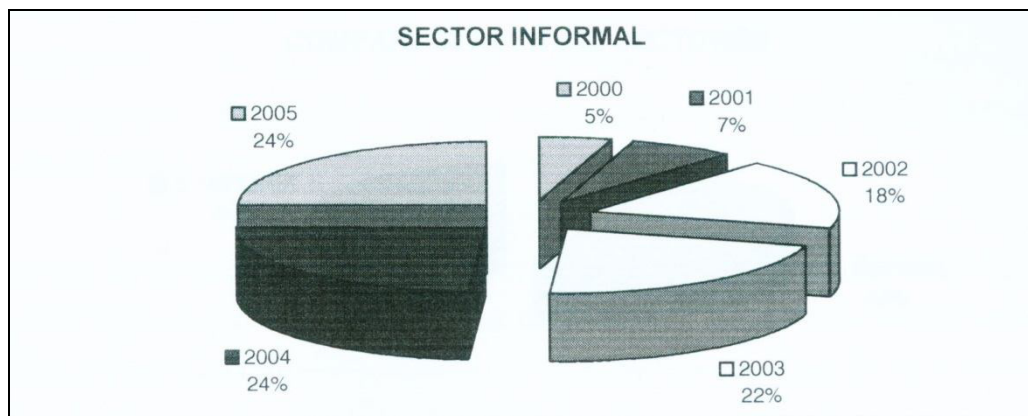
### **1.2.1 Análisis Del Mercado Principal Del Sector Ferretero.-**

El sector de la construcción se convierte en el destino principal de las fuerzas de venta de las ferreterías debido a que es ese sector el que consume la mayor parte de sus productos.

Por otro lado se ha visto un apunte significativo en el sector de la construcción dentro de la ciudad de Guayaquil, debido a la regeneración urbana, lo cual permite tener excelentes expectativas sobre la evolución del proyecto ya que es mayor preocupación por la inversión en ese sector, más grande se hace la demanda total y esto aumenta probabilidad de entrar bien con el proyecto y obtener buenos réditos en un corto y mediano plazo.

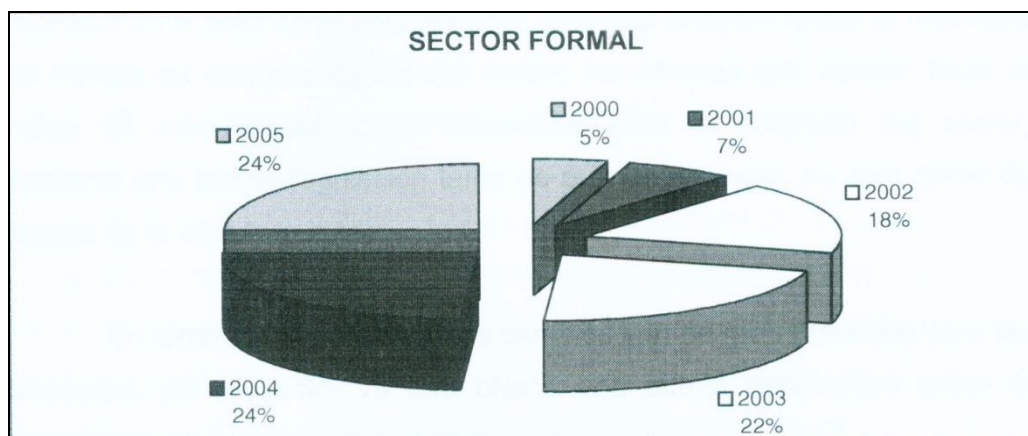
Al analizar las siguientes cifras se puede notar, que el crecimiento de este mercado está bien definido, pero no es tan pronunciado; sin embargo es rescatable, dados los problemas políticos que ha enfrentado el país los últimos años.

#### Ilustración 4 EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN EL SECTOR INFORMAL DE LA CONSTRUCCIÓN



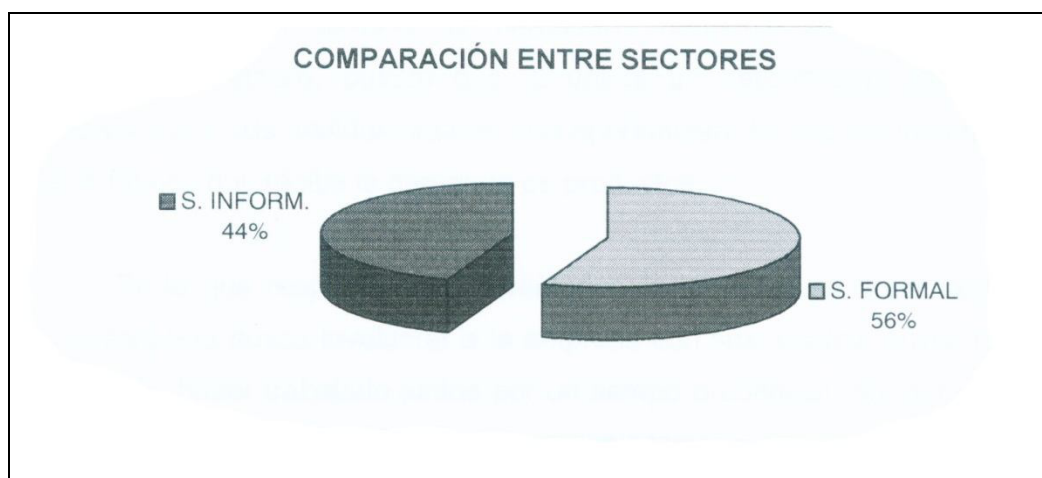
**Fuente:** Informe estadístico de la Cámara de Comercio de Guayaquil, muestra cómo evolucionó la inversión en el sector informal de la construcción a través de los años desde el 2002

#### Ilustración 5 EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN EL SECTOR FORMAL DE LA CONSTRUCCIÓN



**Fuente:** Informe estadístico de la Cámara de Comercio de Guayaquil, muestra cómo evolucionó la inversión en el sector formal de la construcción a través de los años desde el 2002

### Ilustración 6 COMPARACIÓN DE INVERSIONES ENTRE LOS SECTORES DE LA CONSTRUCCIÓN



**Fuente:** El gráfico compara el total de las inversiones entre el sector informal y formal

Esto deja entrever que no solo el crecimiento evidente de la inversión en el área de la construcción, sino que también refleja el resultado del trabajo de las autoridades del sector, las mismas que buscan bajar el índice de informalidad, como alternativa para el progreso del sector, mediante una buena regulación tanto de precios de mano de obra como de calidad de la obra terminada.

En términos generales estos cambios son de gran provecho para los propósitos del proyecto, ya que ofrece una buena expectativa sobre el mercado en un futuro no muy lejano.



## 1.2 PRODUCTO O SERVICIO.-

A pesar de que el proyecto se basa en productos ferreteros, su verdadero objetivo está en hacer que los microempresarios ferreteros compren dichos productos a precios muy bajos y que tengan a la vez las herramientas necesarias para que puedan venderlos de forma óptima.

Al referirse a precios muy bajos, el autor describe el resultado en los costos de venta al comprar la mercadería mediante la aplicación de economías de escala, puesto que al unirse un determinado grupo de ferreteros y unir sus pedidos crearán una oportunidad de negocio importante para la fábrica que recibe la demanda de productos.

En lo que respecta a los inventarios controlados se debe explicar que el proyecto busca involucrar a la empresa con sus aliados, obviamente después de haber trabajado juntos por un tiempo prudencial, de tal manera que PARNEISA se convierta en un coadministrador de sus negocios, al introducir controles contables a los que carezcan de ellos, ayudando así a optimizar el espacio físico en sus bodegas, localizar bienes improductivos y sus inventarios inmóviles; de esa manera podrá el proyecto alcanzar el éxito esperado, que a futuro permita a la empresa crear una franquicia. Por el momento el proyecto busca capitalizar a la empresa, penetrar en el mercado y ganar confianza, así que es indispensable que se recalque que estas ideas son metas a futuro, y que son parte de un proceso que toma tiempo.

Al momento de optimizar la forma de comprar de los clientes y al ayudarlos a mejorar los controles sobre su negocio, se tendrá como resultado un empresario con una mejor posición para lanzar promociones y controlar su utilidad. Si a esto le agregamos el bajo costo de abastecimiento de productos; su demanda va cambiar positivamente y su utilidad también, esto se va ver reflejado en una mejor liquidez.

### **1.3 CLIENTES.-**

Los consumidores meta como se había explicado antes, son todos aquellos microempresarios ferreteros; que debido a su condición tienen un bajo poder de negociación dentro del sector, ya sea con los mayoristas o las mismas fábricas.

Los microempresarios ferreteros están incluidos en el sector de los minoristas dentro de la industria ferretera y de la construcción. Es ese sector el que hará crecer al proyecto y el que se verá más beneficiado con un sistema de las características del aquí expuesto.

El manejo de este tipo de clientes es menos complicado debido a que se han desenvuelto en un escenario en el cual son reconocidos, en muchos de los casos, como precio-aceptantes.

El éxito del proyecto es lograr el contacto con estos clientes, darles a conocer del valor agregado del servicio en oferta y trabajar en la conversión de su fidelidad en la compra, a través de la calidad administrativa y operativa de la empresa.

A pesar de que NO es una tarea fácil, la necesidad que se trata de satisfacer, está latente dentro del mercado y más en este segmento.

PARNEISA como empresa, utiliza la palabra “aliados” para identificar a sus clientes, ya que es precisamente por medio de la alianza estratégica de la empresa con los microempresarios que todo este sistema que se quiere implementar, funciona.

El objetivo de PARNEISA es asociar a la mayor cantidad de negocios de la industria ferretera.

Las características de los aliados deben ser las siguientes:

- Debe manejar casi toda la línea ferretera, incluyendo pinturas, eléctricos y gasfitería.
- Debe tener un historial de crédito limpio, calificación “A”.
- Debe tener la capacidad de invertir de contado a fin de poder mejorar sus precios.
- Debe tener asegurado un monto de ventas de USD 200 por día en todas sus líneas.
- Deben llevar algún tipo de control contable y estar al día en sus declaraciones de impuestos.

#### **1.4 COMPETENCIA.-**

Dentro de los competidores, más bien se puede mencionar a los sustitutos, dado que el proyecto tiene una modalidad no aplicada en el mercado en los actuales momentos, lo que le da cierta ventaja, ante cualquier otro distribuidor, debido al valor agregado que ofrece al mercado objetivo.

Si se debe mencionar algunas empresas representativas del sector, se notará, que existen empresas con una alta variedad de inventarios como:

- Promesa.
- El Ferretero.
- Megaproductos.
- Kiwy.
- Ferrisariato (Importadora El Rosado).
- Marriot.
- Ferreterías de la Calle Rumichaca.

Las mismas que se disputan gran parte del mercado, debido a su buen nivel

de cobertura, su gran stock de productos y su gran poder económico.

Este es un sector donde la experiencia ayuda pero no es una condicionante para tener éxito, por otra parte el nivel de cobertura no va a ser problema puesto que para iniciar se debe seleccionar muy bien a los clientes, lo cual va a dar como resultado un mercado depurado, el mismo que deberá cumplir ciertos requisitos, para beneficiarse del servicio ofrecido. Con relación a las empresas antes mencionadas como competencia para PARNEISA, a pesar de ser grandes, tienen mucha rigidez para el cambio, así que esta también se convierte en una ventaja para el proyecto.

### **1.5 EL TAMAÑO DEL MERCADO.-**

El negocio de la construcción sin lugar a duda es uno de los más rentables dentro del país, según la Cámara de la construcción de Guayaquil, debido al constante crecimiento del número de habitantes, y con ellos el lógico incremento de planes habitacionales, por otro lado las principales ciudades del país como Guayaquil, Quito, Manta y Cuenca, han tenido grandes avances en materia arquitectónica y social.

Actualmente en el Ecuador hay un promedio de 1.500 ferreterías<sup>5</sup>, y alrededor del 43% de ellas se concentra en la región costa. Y es precisamente esta la región con la que se va a empezar a trabajar, enfocándose en un principio en Guayaquil solamente.

Para poder ordenar las ideas y formar un plan de acción efectivo se tiene que tomar en cuenta que el sector de la construcción tiene un crecimiento sostenido, aunque modesto y que solo en Guayaquil, punto donde está la base de

---

<sup>5</sup> Cámara de la Construcción de Guayaquil, Departamento de Estudios Técnicos y Estadísticas.

las operaciones, está el 10% del total de ferreterías del país<sup>6</sup> aproximadamente.

**TABLA 1 DISTRIBUCIÓN DE LAS FERRETERÍAS POR REGIÓN EN UNIDADES**

<b>DISTRIBUCIÓN DE LAS FERRETERÍAS DENTRO DEL PAÍS</b>		
	<b>AÑO 2004</b>	<b>AÑO 2005</b>
<i>COSTA</i>	816	886
<i>SIERRA</i>	320	350
<i>ORIENTE</i>	150	186
<b><i>TOTAL</i></b>	<b>1286</b>	<b>1422</b>

**ELABORADO POR: EL AUTOR**

Las operaciones de PARNEISA, darán inicio en la ciudad de Guayaquil, debido a la concentración de ferreterías en esta zona, así que según los cálculos efectuados aproximadamente serán 150 las ferreterías que se visitarán.

Dados los requisitos que deben cumplir los aliados, se estima que aproximadamente, el mercado meta este comprendido por 49 ferreterías, cifra que representa el 33%<sup>7</sup> del total de ferreterías en Guayaquil.

Este porcentaje se lo estimo mediante un estudio de mercado dentro del cual, se usaron ciertas estrategias, como las encuestas a los dueños de ferreterías, para conseguir información y posteriormente tomar las decisiones

<sup>6</sup> M.I. **Municipalidad de Guayaquil**, Departamento de control de pago de patentes

<sup>7</sup> Fuente: **La encuesta realizada a los ferreteros.**

adecuadas. Cabe destacar que se entrevistaron a 100 dueños de ferreterías y de todos ellos 49 se mostraron a favor de la iniciativa, es por esto que con ellos se empezará a trabajar y el resto de ferreteros serán para el proyecto una fuente de crecimiento futuro.

## **1.6 PLAN DE MERCADEO.-**

El plan de mercadeo de PARNEIS, se va a enfocar especialmente en la variable del precio, pero antes se debe conocer en qué posición dentro del mercado estará la empresa, una vez que ingrese.

Primero se analizará la compañía en relación al mercado y para ello se utilizará las cinco fuerzas de Porter.

### **1.7.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.-**

Según Michael E. Porter, teórico destacado de la estrategia competitiva de la Universidad de Harvard, el análisis minucioso de las cinco fuerzas que interactúan en la industria, permite conocer en detalle a los competidores de una empresa. Estas son:

- Rivalidad entre los competidores.
- Amenazas de nuevos participantes.
- Amenazas de productos y servicios sustitutivos.
- Poder de negociación de proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.

A continuación se revisará cada una de las cinco fuerzas de Porter:

### **1.7.1.1 Rivalidad entre competidores:**

Los competidores dentro de esta industria, tienen un trabajo arduo puesto que el mercado tiene una estructura de precios muy elástica en la mayoría de sus productos, es por esto que se recalca que a más de un buen servicio, el obtener los mejores precios para los aliados, va a ser el éxito de la empresa.

La imagen que proyecta cada competidor es crucial para sus operaciones pues influye desde sus ventas hasta sus cobros, y en algunos casos crea cierta afinidad del cliente con el proveedor.

### **1.7.1.2 Amenazas de nuevos participantes:**

Este es un punto muy crítico y debe ser bien analizado, puesto que la inversión para entrar a un proyecto como este, es muy baja y más bien depende de la habilidad del administrador para relacionarse con las empresas proveedoras. También se pueden dar casos de empresas pequeñas que ingresen en el mercado, al querer penetrar el mercado se pueden generar acontecimientos típicos como la probabilidad de que quieran ingresar con precios bajos y así sabiendo de los que maneja la empresa traten de ponerse a la par dados sus bajos costos administrativos.

### **1.7.1.3 Amenazas de productos y servicios sustitutos:**

La principal amenaza de productos o servicios sustitutos, es que las propias fábricas empiecen a comercializar directamente sus productos a los detallistas, en ese momento se acabaría el negocio, pues no se puede competir en precios contra el propio proveedor.

La probabilidad de que entre una empresa de las mismas características que la nuestra es moderada, pero está ahí, así que lo mejor es estudiar bien a nuestros clientes a fin de tener siempre sus necesidades satisfechas.

#### **1.7.1.4 Poder de negociación de los proveedores:**

Este es un punto crítico dentro del proyecto, debido a que los proveedores de algunos productos se mueven dentro de un mercado de Oligopolio, tal es el caso de Amanco Plastigama; al ser esta una empresa grande y además líder en el mercado, la negociación se torna muy difícil, por lo tanto se deben tomar ciertas acciones para delinear una estrategia adecuada de negociación, la misma que para el proyecto sería reunir pedidos de gran valor monetario, para convertir a PARNEIS en un cliente importante en términos de compras.

Así como Plastigama, hay muchas empresas que se encuentran en posiciones similares, así que entrar a negociar un proyecto de estas características con estas empresas va a ser muy competitivo, pero la viabilidad del negocio permite tener cierto optimismo.

#### **1.7.1.5 Poder de negociación de los clientes:**

Los clientes por separado no tienen un gran poder de negociación, pero al unirse como se pretende hacer, el poder de compra que tendrían juntos, sería muy grande y esto demanda al administrador del proyecto tomar ciertos correctivos y controles a fin de que el proyecto funcione. Estos controles y correctivos buscan evitar que otra empresa o incluso los aliados del proyecto dejen de lado a PARNEISA.

Se debe ser precavido puesto que necesariamente PARNEISA debe ser imprescindible dentro de este esquema.



Las precauciones que se deben tomar son:

1. Elaborar un contrato por escrito, donde consten las cláusulas y las condiciones en que se va a trabajar, este contrato debería ser por un tiempo determinado, ya sea un año o seis meses.
2. Se debe exigir que presenten (los aliados) los documentos suficientes para demostrar su solidez económica y que están al día con todos los requerimientos legales pertinentes a un negocio de estas características.
3. La negociación con los proveedores debe ser exclusivamente entre el representante de la compañía y el representante de ventas de la empresa abastecedora.
4. Los aliados deben de desempeñar un papel de elaboradores de pedido, puesto que se los debe enfocar en el buen servicio que se les brinda, con esto ellos no necesitarán entrar a administrar nada más que sus presupuestos de compra y ventas.

Siguiendo estos lineamientos y estando siempre atentos a los cambios del mercado, el éxito como empresa, está asegurado.

### **1.7.2 Análisis FODA.-**

El siguiente análisis nos permitirá observar de una forma más detallada todas las características de la empresa, ya sean las positivas como también las negativas, frente a otras organizaciones que coexisten en el mercado.

Con respecto a PARNEISA tenemos:

#### **1.7.2.1 Fortalezas:**

- El valor agregado que tiene la empresa frente a sus posibles competidores,

el mismo que está basado en el buen servicio, en ofrecer excelentes precios y **en permitirle a los aliados mejorar sus controles administrativos, ya sean estos de inventarios, ventas o tributarios. A parte de darles poder de negociación frente a las industrias del mercado.**

- La factibilidad de empezar con un sistema no utilizado, puesto que **el egoísmo** en los negocios, está muy arraigado en nuestra sociedad y es ahí donde nuestro proyecto es fuerte, pues brinda al aliado de sensación de que no está solo y de que hay alguien que lo cuida.
- La situación que está atravesando el sector, donde por cambios en la forma de pensar de las autoridades, han permitido el mejoramiento arquitectónico de determinadas ciudades como Guayaquil o Quito y esto trae consigo el lógico incremento de la demanda de materiales para la construcción y acabados de la construcción.

#### **1.7.2.2 Oportunidades:**

- La falta de liquidez que hay en la economía nacional, la misma que hace que cada vez haya menos inversionistas a nivel de distribuidores. Este punto es importante pues se convierte en una barrera de entrada al negocio y naturalmente en un impulso para el tipo de proyecto como el que estamos presentando ya que conseguir crédito con las fábricas lleva tiempo y si no se tiene dinero para invertir ni crédito, es difícil arrancar un proyecto de esta naturaleza.
- El crecimiento de locales de ferretería, negocio que como tal está catalogado como uno de las más rentables dentro del país, de ahí el aumento de estos establecimientos pese a la situación económica que existe.
- El hecho de que se muestre ante los microempresarios una nueva alternativa, bastante confiable y muy prometedora en cuanto a las utilidades.

- El sentimiento de respaldo que tendrán los ferreteros aliados al tener un proveedor que satisfaga sus necesidades.

#### **1.7.2.3 Debilidades:**

- La falta de costumbre en nuestra cultura de trabajar en un proyecto de este tipo, lo que creará ciertos miedos y hasta sugerencias de parte de los comerciantes lo que acarreará un retraso en el desarrollo integral del proyecto.
- La desconfianza que se presentará seguramente al encontrarse con una empresa desconocida, lo mismo que entorpecerá los avances en las negociaciones.
- El bajo poder de negociación que se tendrá en un principio ante las principales industrias nacionales e internacionales, con las que no se hayan establecido negociaciones previas.
- Las barreras de entrada que se nos presentarán por el hecho de salir del anonimato, cuando las empresas participantes del mercado comiencen a reaccionar frente a nuestra incursión en el mercado.
- La elasticidad de nuestra demanda, esto es muy crítico pues dependemos muchísimo del precio.

#### **1.7.2.4 Amenazas:**

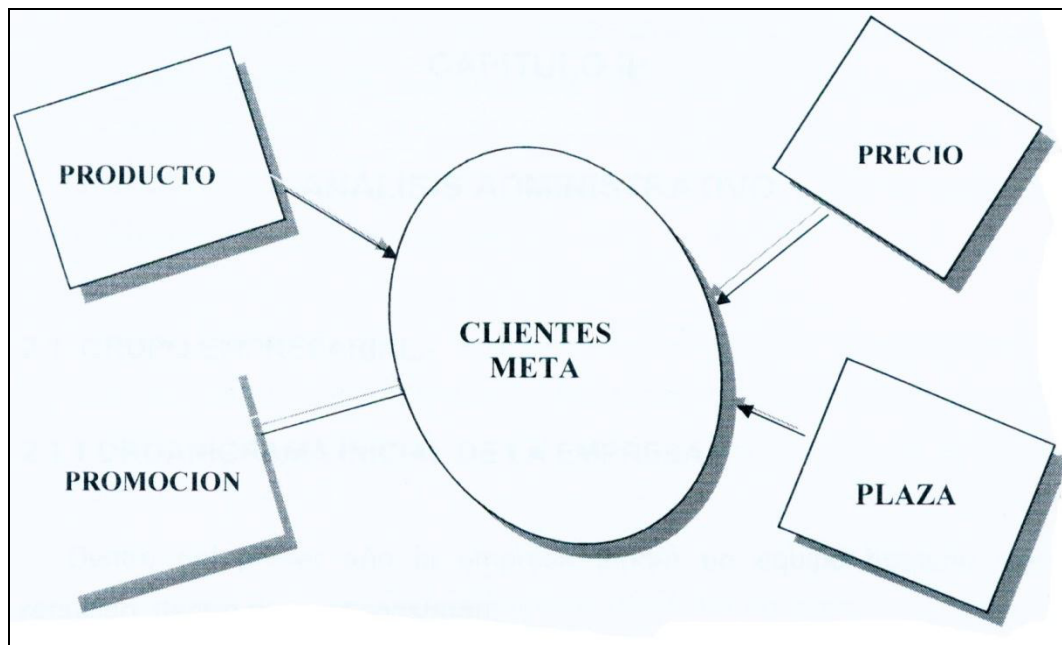
- La incursión de las industrias con un sistema de distribución similar al nuestro, esto sería una estrategia de las industrias en el caso en que se obtengan tan buenos precios y se tenga tanto crecimiento, que ya no sea rentable vender sus productos a través de nosotros.
- Como en cualquier proyecto los factores exógenos son muy influyentes y menos en este país donde por ejemplo tenemos mucha inestabilidad

política y un elevado riesgo país, lo cual podría resentir las inversiones en el sector de la construcción y a su vez repercutir en el decrecimiento de las ventas de los aliados y por ende de PARNEISA.

## 1.8 ESTRATEGIA DE PRECIO Y DE VENTAS.-

A continuación haremos un estudio exhaustivo de las cuatro P's<sup>8</sup> de la mercadotecnia. La mayor parte de nuestro éxito está atada a estos principios, revisemos el siguiente gráfico.

**Ilustración 4 LAS 4 P'S DE LA MERCADOTECNIA**



**ELABORADO POR:** El autor

<sup>8</sup> Fuente: **Fundamentos de la Mercadotecnia** de Kotler y Armstron

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

#### **2.1 GRUPO EMPRESARIAL.-**

##### **2.1.1 ORGANIGRAMA INICIAL DE LA EMPRESA.-**

Dentro del primer año la empresa tendrá un equipo humano muy reducido, dentro del cual constarán:

- El administrador
- Un asistente
- Dos ayudantes
- Un transportista

*El administrador.-* Es quien se encargará de coordinar con los aliados todo lo relacionado a la logística de la negociación, pues con una anticipación de al

menos 15 días tratará de cuadrar los pedidos y fijar fecha de entrega además de montos a pagar por parte de los aliados en la fecha en que reciban la mercadería (se debe recordar que las compras son de contado).

También está dentro de las funciones del administrador dejar a punto todas las negociaciones con los proveedores, ya sean pedidos o plazos de pago, así como también dirigir las promociones que los fabricantes deben de hacerle a sus productos y la publicidad debida para sus aliados. En fin el administrador debe ser el permanente nexo entre los aliados y las fábricas a fin de estrechar las relaciones comerciales entre ambos.

*El asistente.*- La labor del asistente será tener al día todo el trabajo que se presente dentro de la oficina, así como también tomar los pedidos de los aliados que se den vía telefónica. Deberá conservar el orden de los archivos y de las facturas tanto de compra como de ventas a fin de facilitar la labor contabilidad y la de tributación.

*Los ayudantes.*- Estos colaboradores ayudarán al administrador en la labor de despacho y manipulación de la mercadería. Además tendrán tareas como las de limpieza y resguardo de la mercadería al momento de los despachos.

*El transportista.*- El transportista como tal no será un empleado directo de la empresa, básicamente este colaborador será algún chofer que sea propietario de un camión de reparto, el mismo que nos alquilará en conjunto con sus servicios a fin de realizar la tarea de transportar la mercadería hacia los diferentes destinos (entiéndase por esto, las bodegas de los aliados).

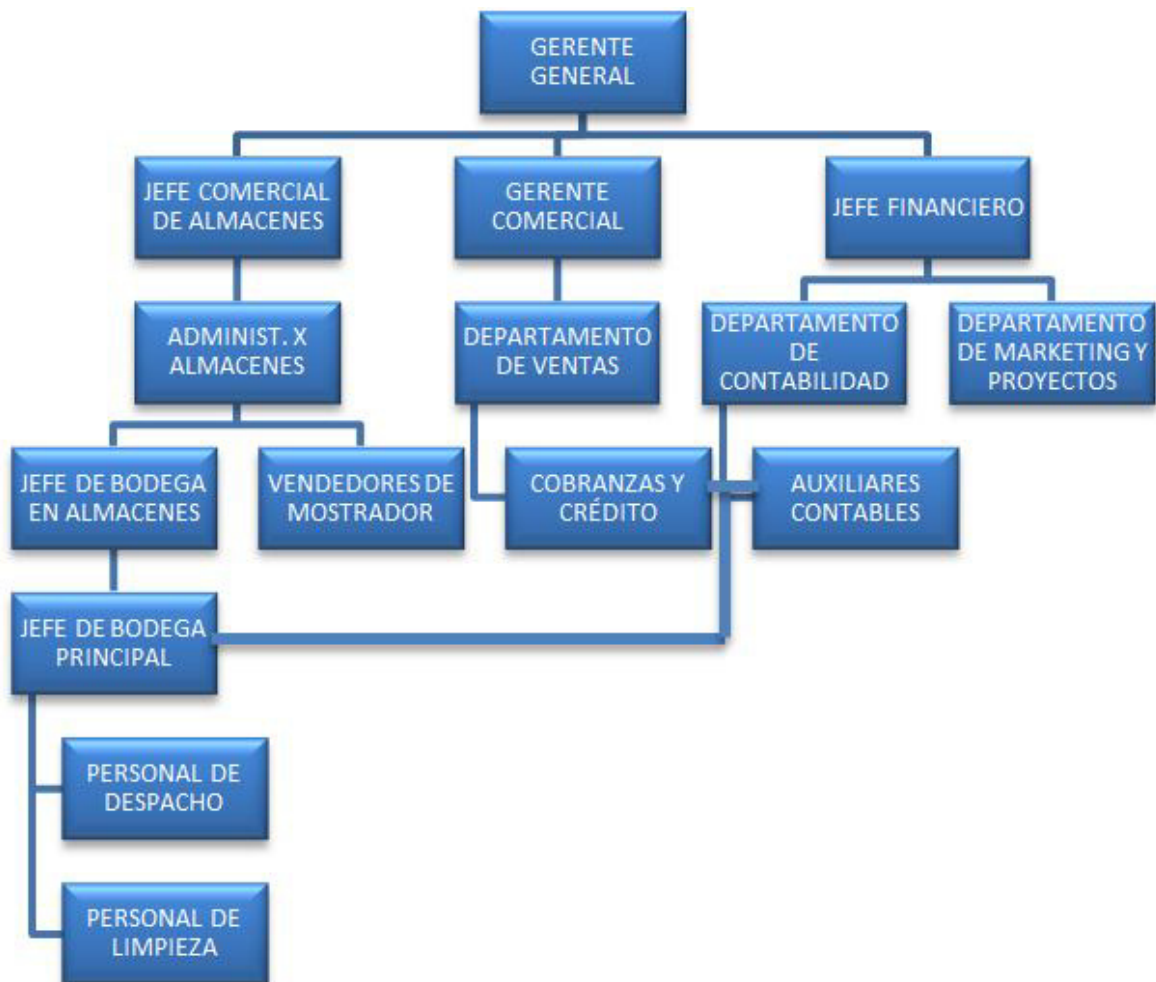
### **2.1.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SEGÚN SUS PLANES FUTUROS DE EXPANSIÓN.-**

La organización de la empresa a largo plazo quedará establecida como una organización de tipo horizontal, este esquema permitirá a la empresa ser dinámica, menos burocrática, más efectiva y adaptable a las exigencias del mercado.

Dentro del organigrama de la empresa existen varios rangos y responsabilidades, los mismos que ayudarán a la empresa a tener buenos controles y organizarse mejor en la parte operativa. Una vez mencionado el puesto, ahora lo que se hará es identificarlos de una manera más formal y es así que diremos que en esta empresa existirá:

1. Personal ejecutivo
2. Empleados de planta (parte operativa)
3. Organizaciones de apoyo

Es necesario acotar que el proyecto en sus inicios no contará con grandes gastos en nómina, puesto que el personal será muy reducido; esto con el fin de hacer frente a los bajos márgenes de utilidad a los que se puede aspirar. Pero en el futuro el organigrama quedará estructurado de la siguiente manera.

**Ilustración 5 ORGANIGRAMA PROYECTADO DE LA EMPRESA**

**ELABORADO POR:** El autor



## **2.2 Personal Ejecutivo.-**

Dentro del personal ejecutivo se podrá encontrar en el largo plazo, tal como está detallado en el organigrama, a un gerente general, un gerente comercial y un gerente financiero, los mismos que se verán soportados por los jefes de almacenes y de bodegas, y estos a su vez se verán respaldados por los auxiliares.

### **2.2.1 El Gerente General.-**

Es la persona responsable de coordinar y conciliar todas las actividades dentro de la empresa, por lo tanto deberá soportarse en gerentes tanto del área comercial, como del área financiera. La labor del gerente general es muy ardua pues en sus hombros está toda la responsabilidad del éxito o fracaso de la empresa.

### **2.2.2 El Gerente Comercial.-**

Se encargará de la logística de las ventas y de las cobranzas, así mismo tendrá la responsabilidad sobre los controles de los almacenes de venta al público.

### **2.2.3 El Gerente Financiero.-**

Tendrá a su cargo la responsabilidad de llevar el control de la contabilidad y de la buena dirección de las inversiones de la empresa, así también velará por el cumplimiento oportuno de los pagos a los proveedores.

### **2.2.4 Jefes de Almacenes y Bodegas.-**

Velarán por el bienestar y seguridad de la mercadería que se venda por parte de la empresa, además controlarán a todo el personal que labore en las

áreas a su cargo, cabe recalcar que el proyecto de almacenes es a largo plazo y está condicionado a la evolución del proyecto.

### **2.3 ORGANIZACIÓN.-**

Dependiendo de las áreas donde cada persona se desempeñe, está siempre contará con un superior o supervisor es así como; el gerente comercial y el de finanzas estarán bajo la supervisión y además deberán reportar todas sus actividades al gerente general.

Por otra parte los gerentes que mencionamos antes deben exigir reportes de todo el personal que les sigue en la cadena de mando, según como se ha estructurado el organigrama de la empresa.

La parte operativa de la empresa se dará de la siguiente manera:

- La empresa contará con vendedores tanto de almacenes como al por mayor. Los primeros deberán atender al público, siempre vigilados por los jefes de almacenes. Los controles para estos empleados se darán a través de auditorías de inventarios y auditorías de efectivo.
- Los vendedores al por mayor contarán a su vez con un supervisor de ventas, el mismo que se encargará de realizar la auditoría en el lugar de trabajo de cada vendedor y desde ahí dirigir las cobranza, así soportarán desde el campo al personal de cobranzas de oficina.
- El supervisor de ventas reportará al gerente de comercialización todo lo relacionado al trabajo de los vendedores como por ejemplo: la atención a los clientes, la cobertura adecuada de su zona, mantener al día a los clientes en sus pagos, etc.

- El personal de contabilidad como los auxiliares contables se encargarán en conjunto con los jefes de almacén de hacer los cierres contables mensuales y anuales, así como el manejo de la parte tributaria y mantener los controles implementados en la empresa siempre funcionando para evitar así cualquier fuga o pérdida de dinero o mercaderías.

## **2.4 EMPLEADOS.-**

Los empleados deberán cumplir con ciertos requisitos, los mismos que deberán ser analizados por el departamento de recursos humanos para poder laborar en la empresa.

En cuanto al contrato este se firmará con la empresa luego de un periodo de prueba de tres meses, este periodo lógicamente será remunerado.

En cuanto a sus beneficios, serán los dictados según la ley, así pues tendrán derechos a vacaciones, bonificaciones salariales y utilidades.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL**

#### **3.1 ASPECTOS LEGALES.-**

##### **3.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA.-**

Para constituir una compañía se debe consultar al organismo regulador que es la Superintendencia de Compañías, la misma que dentro de sus cláusulas demanda el empezar con un capital de ochocientos dólares, además se tiene que nombrar a la junta de accionistas y repartir el número de acciones, todo esto tiene que

hacerse ante un notario y debe quedar registrado en los libros de la Superintendencia de Compañías, adicionalmente a esto se debe publicar en la prensa escrita la constitución de la empresa, adjuntando un balance inicial; de ahí en adelante hay que publicar los balances al final de cada periodo contable, el mismo que regularmente es un año. Es importante destacar que el proceso de constitución de la compañía se lo realizará cuando PARNEISA haya experimentado el crecimiento que se espera alcanzar.

### **3.2.2 TRIBUTACIÓN**

El ente regulador en lo que respecta a impuestos es el Servicio de Rentas Internas, el mismo que exige que cada empresa, empresario o profesional tenga un Registro Único de Contribuyentes (RUC) para de esa manera controlar el debido cumplimiento de los pagos de impuestos por parte del registrado.

El RUC se lo puede obtener como persona natural o persona jurídica, en este caso por comodidad la empresa se la registrará a nombre de su representante legal, esto quiere decir que se registrará el RUC nombre de persona natural.

Para obtener el RUC de persona natural, el usuario debe presentar se cédula y una plantilla de servicios básicos actualizada donde se indique el lugar desde donde se van a efectuar sus operaciones comerciales.

Las declaraciones de impuestos se deben hacer mensuales en el caso de la Retenciones en la Fuente y del Impuesto al Valor Agregado, pero también hay declaraciones que deben hacerse anualmente como en el caso del Impuesto a la

Renta; para efectuar estas declaraciones se debe contar con la firma de un contador autorizado.

### **3.1.2 SEGURO SOCIAL**

En lo que respecta al Seguro Social, en el Ecuador hay un ente regulador que es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el mismo que se encarga de regular todo lo concerniente a los derechos de los trabajadores por sus aportaciones, esto responde a salud más barata y acceso más conveniente a planes de vivienda y préstamos de consumo. La empresa está obligada por la ley a obtener su Número Patronal, mediante el cual queda registrado en el seguro como una empresa constituida y que a su vez está obligada a aportar al seguro la parte proporcional que exige la ley de cada aportación que se haga mensual de cada uno de los empleados de la empresa.

Por otro lado mediante este número patronal se otorgará a cada empleado de la empresa un número de seguro el mismo que le servirá para constar en los registros del IESS y así poder obtener sus beneficios. Aparte de las aportaciones mensuales que hace cada empresa y empleado de ella al seguro, las empresas deben dejar registrado el pago de las bonificaciones como por ejemplo el décimo tercer sueldo y las vacaciones.

Todo esto sumado a los Fondos de Reserva, permiten supervisar al seguro que se cumpla con las disposiciones legales y así poder dar a los abonados el servicio por el cual pagan.

### **3.1.3 ELABORACIÓN DEL CONTRATO.-**

El contrato deberá ser elaborado con la ayuda de un abogado especializado en acuerdos entre empresas, este paso del contrato es muy importante, debido a que PARNEISA no invertirá dinero al momento de negociar la mercadería con los proveedores, por lo tanto esa mercadería es solo responsabilidad de cada uno de todos los aliados a la hora de hacer sus pedidos y estos se comprometerán a pagar en el momento en que la mercadería llegue a sus bodegas, a partir de esto la empresa denominada PARNEISA procederá a cancelarle las facturas correspondientes de esa compra a cada uno de las fábricas proveedoras.

Esto quiere decir que PARNEISA será un enlace entre las ferreterías y las fábricas que las proveen, con la ventaja que al juntar todas las ferreterías, PARNEISA incrementará su poder de negociación a fin de obtener ventajas como precios bajos y servicios adicionales como publicidad por parte de las fábricas, esta publicidad consiste en que un grupo de técnicos de la fábrica recorren por todas las ferreterías para en cada una de ellas hacer demostraciones de sus productos a los clientes de dicha ferretería y esto puede ser en lapsos de tiempos que van desde un día hasta una semana.

En el contrato además se debe especificar que una vez oficializado el pedido en las fábricas respectivas, los aliados no podrán hacer devoluciones. Para evitar este problema los pedidos se empiezan a tomar con mínimo 15 días de anticipación para que los aliados hagan de forma correcta su presupuesto de compra.

Por otra parte el contrato debe ser renovable para que así los aliados tengan la oportunidad de decidir si continúan en el sistema dentro de un tiempo determinado o sale de él, así no se obligará a ningún aliado a quedarse dentro del sistema si no lo desea.

## **CAPÍTULO IV**

### **LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

#### **4.1 PROCESOS.-**

##### **4.1.1 NEGOCIACIONES Y TOMA DE PEDIDOS.-**

Como se ha mencionado anteriormente PARNEISA funciona como un creador de negocios, es decir el enlace directo entre los proveedores y los clientes, los mismos que para la empresa son considerados como aliados.

La primera acción a tomar por parte de PARNEISA es hacer las negociaciones, para lo cual resulta vital que el negociador sea conocido en el medio y tenga los suficientes contactos a fin de poder tener una negociación fluida



y sin mayores contratiempos; la persona que se va a encargar de dicha labor será El Administrador.

Para la toma de pedidos, el administrador una vez que tiene la información de precios y promociones, se acerca a cada uno de los aliados para hacerles conocer la lista de precios y los productos disponibles. Esta tarea será soportada por la asistente mediante el empleo de tele marketing.

#### **4.1.2 EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR.-**

El profesional idóneo para el cargo deberá poseer las siguientes características:

- Tener experiencia de más de cinco años en cargos similares.
- Tener buenas relaciones con los gerentes de ventas de las fábricas con las que se va a trabajar.
- Tener capacidad de liderazgo.
- Tener poder de negociación.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Ser ordenado en los procedimientos de la empresa (se debe recordar que cumplir los acuerdos, es muy importante para el proyecto).
- Estar siempre pendiente de los aliados, garantizando así la total satisfacción de sus requerimientos, antes y después de la venta.

#### **4.1.3 FÁBRICAS CON LAS QUE SE VA A TRABAJAR.-**

Se han elegido fábricas con las cuales se ha trabajado en el pasado y donde la empresa goza de crédito abierto para poder realizar las compras. La relación con estas empresas se dio en un principio por parte del administrador, quien como dueño de ferretería comercializaba con sus productos y se abastecía

de ellos a través de sus distribuidores de estas fábricas y desde esa plataforma cultivó una buena relación con cada una de ellas; al punto de tener ciertas ventajas al momento de realizar negociaciones con ellas. Estas ventajas van desde el extenderse en el crédito, hasta descuentos en el precio. Las fábricas en mención son:

- Edesa (venta de sanitarios, grifería y accesorios).
- Sika Ecuatoriana (venta de aditivos de la construcción y para acabados de construcción).
- Pinturas Unidas (venta de pinturas en general).

A parte de ser empresas con las que se tiene libertad para negociar, también comercializan con productos que son de gran demanda dentro de las ferreterías<sup>9</sup>, siendo así, los aliados tiene la comodidad de poder conseguir poco más del 40% de los productos que se manejan en una ferretería estándar, mediante PARNEISA y su sistema.

#### **4.1.4 TIEMPOS PARA LA TOMA DE PEDIDOS Y ADMINISTRACIÓN CRONOLÓGICA DE LA ENTREGA.-**

Los pedidos serán receptados con aproximadamente un mes de anticipación de parte de la empresa hacia los aliados, con esto se preverán posibles inconvenientes en el proceso como atrasos en los despachos, atrasos en los pagos y déficit de producto en las fábricas.

Los tiempos serán distribuidos de la siguiente manera:

1. Se obtendrá información de precios y promociones de las fábricas mediante el administrador de PARNEISA.

---

<sup>9</sup> Experiencia del autor

2. El aliado obtendrá la información de precios y productos disponibles, a partir de ese momento tiene una semana para elaborar sus pedidos (para conocer los posibles pedidos se realizó una encuesta por cada posible aliado. Ver resultados en cuadros).
3. La fábrica tendrá tres semanas para tener despachados los productos a PARNEISA, esta a su vez tendrá que recibir el producto y distribuido por cliente.
4. Se diseñará una ruta de entrega a fin de que cada aliado sepa cuando asta llegando la mercadería a su bodega.
5. El aliado deberá recibir sus productos y verificarlos según las facturas para proceder a hacer el pago respectivo.
6. PARNEISA tendrá que recaudar el dinero de las compras y separar su utilidad, luego tendrá que proceder al pago de las compras hechas a las fábricas.

#### **4.1.5 MANEJO DEL CRÉDITO DE LAS FPABRICAS Y POLÍTICAS DE COBRO A LOS ALIADOS.-**

PARNEISA negociará con las fábricas las compras en términos de montos y plazos para lo cual se acogerá a los promociones de las fábricas que brindan a sus clientes las facilidades de obtener precios de contado, con hasta 8 días para pagarlos.

Los pedidos se distribuirán en 3 grupos dentro del mes para cubrir a las 49 ferreterías, las mismas que se dividirán 16 aproximadamente dentro de cada grupo.

Es así que se tendrían 3 pedidos por mes cada uno igual a la suma de los pedidos de aproximadamente 16 aliados. Como se ampliará más adelante el

camión puede entregar mercadería a 5 clientes máximo por día, entonces para cumplir su cuota semanal de 16 aliados aproximadamente se emplearán de 3 a 4 días.

Se el contrato establecido entre PARNEISA y sus aliados se respeta quiere decir que la empresa no necesitará los 8 días para pagar cada pedido, además el hecho de separar los pedidos en tres grupos creará un monto de deuda razonable para cada compañía que según los cálculos hechos en la tabla de Costos de Ventas por clientes, se tendrá que el crédito en el que incurrirá PARNEISA semanalmente será de 27.848 dólares, los mismos que divididos para las tres fábricas con las que se empezará a trabajar arrojará un resultado de aproximadamente 9.000 dólares por fábrica.

El hecho de superar el monto por compras de 6.000 dólares mensuales le genera confianza a PARNEISA cumplir con las exigencias de las fábricas, las mismas que piden a sus clientes compras mensuales por encima del monto antes mencionado para que estos puedan obtener precios de distribuidores.

Los clientes tendrán tiempo suficiente (un mes) para hacer la planificación de sus compras, además conocerán a cuánto ascenderá el monto a pagar con ese mismo tiempo de anticipación, por lo tanto tendrán que girar el cheque respectivo a la fecha programada de recepción de la mercadería en sus bodegas.

El pago de contado es primordial para los aliados pues solo de esta manera podrán obtener su mercadería hasta un 5% menos del precio al que normalmente la conseguirían con sus distribuidores de contado (ver anexos 2,3 y 4).

#### 4.1.6 CAPACIDAD DEL VEHÍCULO DE DESPACHO Y VOLÚMEN DE MERCADERÍA POR CLIENTE.-

Según las leyes de tránsito dentro de Guayaquil, un camión de despacho apto para circular dentro de la ciudad es de máximo 3.5 toneladas de capacidad y 2.1 metros de altura<sup>10</sup>.

#### Ilustración 6 VEHÍCULO DE TRANSPORTE DE LA MERCADERÍA



**Descripción:** El vehículo que se usará para el despacho de la mercadería, marca Hino de color blanco y con capacidad para 3.5 toneladas.

---

<sup>10</sup> Fuente: Comisión de Tránsito del Guayas

**Volumen de la carga del camión en metros cúbicos.-**

El camión tiene 4.9 metros de largo, 2.1 metros de alto y 3 metros de ancho. Eso le da una capacidad de 30.87 metros cúbicos.

**Volumen de mercadería por cartón.-**

Cada cartón tiene 0.9 metros de largo, 0.45 metros de ancho y 0.30 metros de alto. Eso le da un volumen de 0.1215 metros cúbicos.

Si se toma en cuenta que en la encuesta que se realizó, cada cliente comprará mercadería por un volumen equivalente a 15 cartones, entonces tenemos que en un viaje de despacho, el camión puede cargar mercadería equivalente a la de 16 clientes.

El resultado que se obtuvo, muestra que al programarse un máximo de 5 despachos por día<sup>11</sup>, se podrían aumentar más líneas a parte de las tres ofrecidas, por el mismo costo de transporte. Pero esto está directamente en función al tamaño y peso de los artículos que se vayan a adherir.

Se realizó un ensayo de lo que se demostraría el personal de PARNEISA en realizar cada despacho y se obtuvo que cada cliente se demorará un promedio de 1.5 horas en recibir la mercadería, contarla y emitir el cheque, es por esto que el máximo de despachos por día solo puede ser de 5 aliados.

---

<sup>11</sup> Ensayo realizado por el autor

#### **4.1.7 COBRO A LOS ALIADOS Y CANCELACIÓN DE LAS COMPRAS A LAS FÁBRICAS.-**

Como se mencionó antes los posibles aliados son aquellos que aceptaron en la encuesta, los términos del contrato que decían que: “los aliados se comprometerán a pagar contra entrega la mercadería recibida, siempre y cuando PARNEISA cumpla con sus ofrecimientos en lo que respecta a cantidades de unidades y precios”. Lo cual da como resultado el hecho de que si los despachadores atenderán un total de 5 clientes por día y aproximadamente 16 por semana, entonces la recaudación de los valores adeudados por cada compra semanal a las fábricas será recaudado en un máximo de cuatro días, teniendo así 4 días más para cubrir cualquier retraso en el pago de los aliados.

Inmediatamente después de recibir los valores pendientes de cobrar a todos los aliados, PARNEISA procederá a depositarlos en su cuenta bancaria y después a hacer los cheques con los que cancelará los compromisos adquiridos con sus proveedores.

## **CAPÍTULO V**

### **FINANCIERO**

#### **5.1 ESTADOS FINANCIEROS.-**

##### **5.1.1 BALANCE GENERAL.-**

Este balance muestra la situación financiera con la que PARNEISA empezará sus operaciones, como se puede observar en términos de Patrimonio la empresa no es de gran tamaño, ni de gran valor contable. Esto se debe a que la empresa a pesar de manejar un gran volumen de mercadería para distribuirla entre sus aliados, esta no se dedica exactamente a la distribución de productos para ferreterías, tan solo da el servicio a sus aliados de ser un intermediario entre



ellos y las fábricas. Es así que tanto sus bodegas como sus vehículos de transporte de mercadería son tercerizados.

Si se revisan las cifras, se puede observar que en el rubro bancos la empresa presenta inicialmente 1.000 dólares que son justamente con los que se abrirá una cuenta corriente en el banco, con el fin de disponer a una chequera para manejar a través de los cheques las transacciones propias de la empresa.

Al analizar los pasivos se encontrará que la empresa asumirá un compromiso a largo plazo por 5.000 dólares y esto se debe a que el equipo de computación se lo obtendrá mediante financiamiento. Este rubro del pasivo sumado a los 3.230 dólares que constan como patrimonio, serán la cantidad monetaria necesaria para financiar los equipos de oficina y el alquiler del edificio donde funcionará la bodega. (Ver en la tabla # 2).

**Tabla 2 BALANCE INICIAL**

<b>BALANCE INICIAL</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Bancos	\$ 1.000,00	Préstamo	\$ 5.000,00
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Equipo/oficina y Suministros	\$ 7.230,00	Capital	\$ 3.230,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 8.230,00</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 8.230,00</b>

### **5.1.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.-**

Para realizar un estado de pérdidas y ganancias hay que realizar una serie de pasos, los cuales detallaremos a continuación.

Una vez que se han completado todos estos pasos tendremos un estado de pérdidas y ganancias (P&G) como el del anexo # 6, cabe recalcar que se realizó el estado de P&G en base al flujo de caja y todos los datos adicionales como precios, costos, etc.

#### **5.1.2.1 Estimación de las cantidades que serán demandadas por los clientes.-**

Para realizar este reporte financiero, mediante el cual se puede predecir el comportamiento de los ingresos y los gastos dentro del normal funcionamiento de la Empresa; se toma como punto de partida a la encuesta, la misma que ya fue anunciada en el capítulo uno (Ver la encuesta en el anexo #1).

**Tabla 3 MONTOS QUE ESTÁN DISPUESTOS A INVERTIR LOS CLIENTES**

	Montos mensuales dispuestos a invertir en líneas sugeridas			
	200-400	500-800	900-1800	2000-2800
Ferretería Narcisa		X		
Ferretería Lee Lee			X	
El ferretón		X		
Ferretería Carlitos				X
Ferrosa		X		
Pintucar Romero Neira				X
Conmaterialsa				X
Ferretería Laurita		X		
Ferretería Alexander		X		
Ferretería Fortuna				X
Ferretería J. Chang				X
Ferretería Wong Lee			X	
Ferretería SYS			X	
Ferretería La Garzota				X
Ferretería el Suizo			X	
Ferretería Alex				X
Ferretería Chafila			X	
Ferretería San Francisco		X		
La Casa de la Pintura			X	
Ferretería La económica				X
Ferretería Quiroga			X	
Ferretería Matconfer		X		
Ferretería Ricky				X
Comercial Karem		X		
Materiales de construcción Don Hugo		X		
Ferretería Oriental			X	
Ferrieléctrica				X
Ferretería La esquinita				X
Ferretería Torres		X		
Ferretería Jose			X	
Ferretería Comercial				X
Ferretería Silva				X
Ferretería Ponce				X
Ferretería Erick				X
Ferretería Jurado				X
Ferretería F & C				X
Ferreterías y Pinturas Unidas				X
Ferretería Morenito			X	
Ferretería Loyola			X	
Comercial Nuestra Sra. Del Cisne			X	
Ferretería Carluc				X
Ferretería del Artesano				X
Ferretería Neira				X
Ferretería Hnos. Valverde				X
Ferretería Javier		X		
Ferretería Beto				X
Ferre Eléctrica Florida		X		
Ferretería Arelis		X		
Electro Ceibos			X	

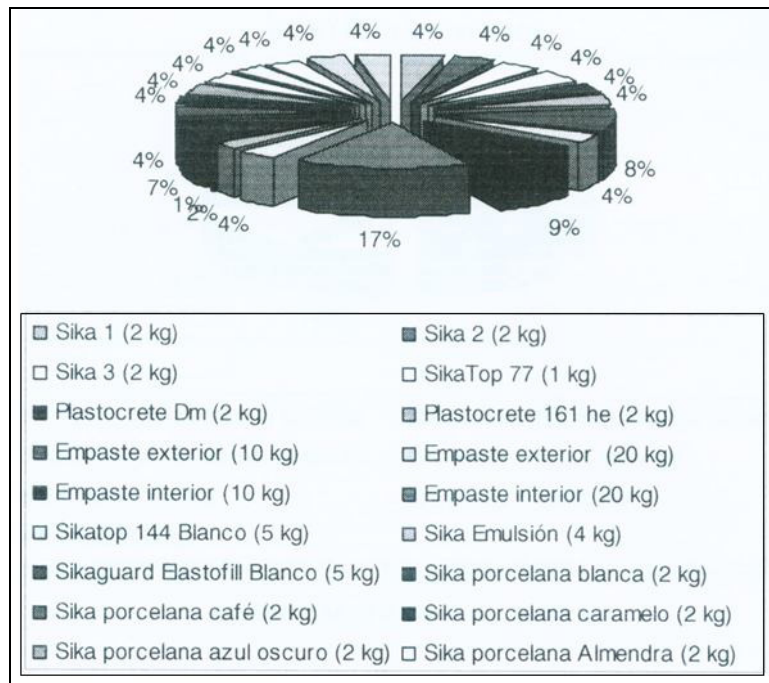
Mediante la encuesta se podrá estimar la demanda de los posibles aliados con respecto a los productos ofrecidos en primera instancia por PARNEISA, una vez que se han determinado los montos aproximados el resultado será analizado a través de la estimación de la media de la muestra y esta media se hallará para cada producto ofrecido y por cada uno de los clientes.

La mencionada media por producto la obtenemos dividiendo la suma de los resultados de la encuesta a cada aliado en relación a un producto en especial para el total de aliados con que cuenta la empresa a continuación veremos los porcentajes de participación de los productos de cada línea (Ver los resultados en los gráficos # 10, 11, 12).

Cabe recalcar que cuando se lleve a cabo el proyecto, no será de gran necesidad realizar este paso debido a la forma en la que está diseñado dicho proyecto, es decir lo que intenta PARNEISA es lograr un sistema de inventario cero y de inversión cero. Esto se lo consigue mediante la coordinación adecuada entre las fábricas proveedoras y los aliados que intervienen en el sistema.

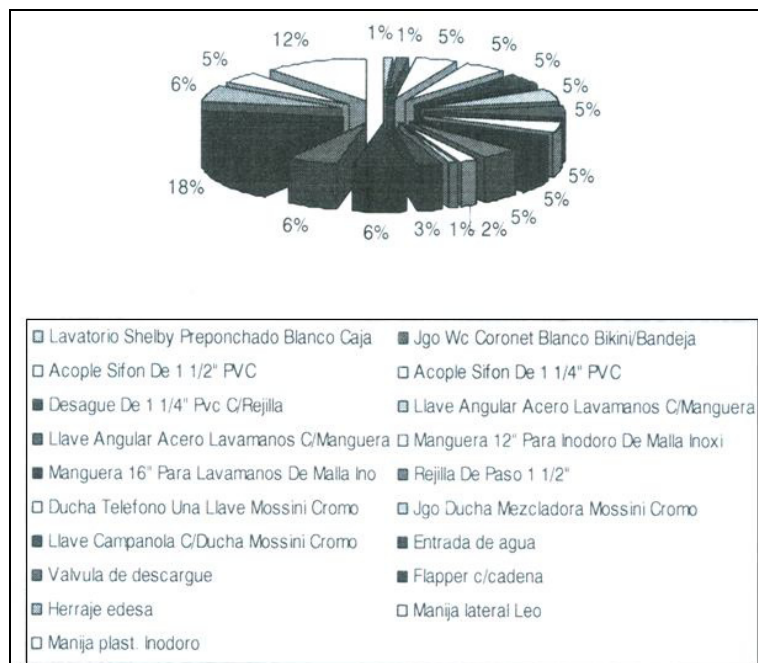
Lo mismo que se dijo de la media se podría decir también con respecto a la desviación estándar, la misma que se calcula a partir de la media y sirve como un estimador de la posible variación que tenga el inventario con relación a la estimada media de la muestra, pero para efectos de predicciones y cálculos se la estimó.

**Ilustración 7 Porcentajes de participación por producto en la Línea 1 (SIKA)**



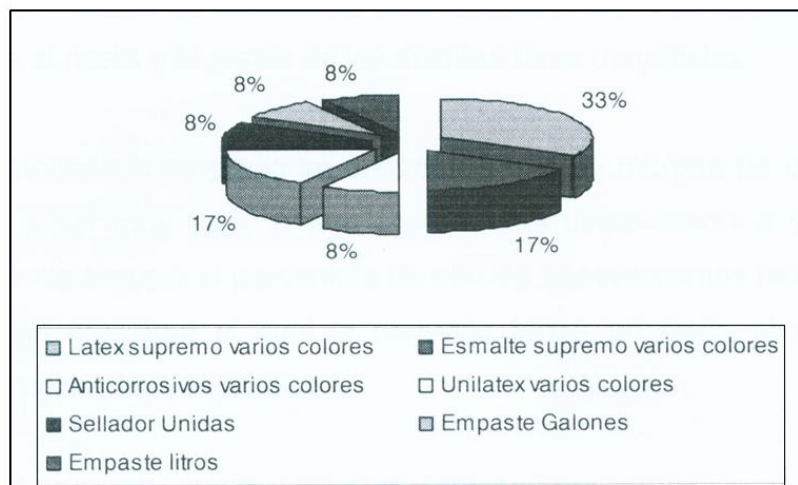
**ELABORADO POR: EL AUTOR**

**Ilustración 8 Porcentajes de participación por producto en la Línea 2 (EDESA)**



**ELABORADO POR: EL AUTOR**

**Ilustración 9 Porcentajes de Participación por producto en la Línea 3  
(PINTURAS UNIDAS)**



**ELABORADO POR: EL AUTOR**

**5.1.2.2 Estimación de los costos y los precios de la mercadería.-**

En el momento en que se estima las cantidades con las que se podría trabajar en el mes, el administrador de la empresa utiliza las relaciones comerciales desarrolladas con las respectivas fábricas, es ahí donde se negocian precios de compra y plazos de pago.

En la negociación que se llevó a cabo con dichas fábricas se obtuvo que en cada una de ellas es necesario hacer compras por más de 6.000 dólares mensuales a fin de obtener el precio de distribuidor, además se obtuvo un plazo de 8 días para pagar dicha compra y poder mantener el descuento de precios de contado.

Por otro lado previo a la negociación, el administrador tuvo que hacer cotizaciones a las más importantes distribuidoras de los materiales en oferta dentro de Guayaquil, es así como se puede hacer la comparación entre el costo

de la mercadería y el precio al que se la distribuye dentro de la ciudad. Es importante acotar que el propósito de PARNEISA y su principal ofrecimiento hacia sus aliados es darles precios súper rebajados a fin de que puedan competir con las grandes cadenas ferreteras y con los mayoristas, entonces el margen de utilidad de la empresa estará posicionado en algún lugar entre el costo y el precio de los distribuidores mayoristas.

Entonces la empresa se encontrará que su margen de utilidad está destinado a ser muy bajo, lo que compromete directamente a sus gastos. Para poder determinar el porcentaje de utilidad necesitaremos hallar el punto de equilibrio mediante el cual la empresa tenga un límite al cual pueda reducir su porcentaje de utilidad.

#### **5.1.2.2.1 Estimación del Punto de Equilibrio.-**

Por definición, el punto de equilibrio es la igualdad entre el total de ingresos por ventas y el total de los costos operativos; por lo tanto se debe encontrar el margen de utilidad que ocasione que la empresa no pierda ni gane.

Si se revisa la tabla # 13, se encontrará que el total de ventas anuales proyectadas mediante la encuesta, con un margen bruto de utilidad del 2.7 %, proporcionará a la empresa lo justo para cubrir sus gastos. El total de las ventas con este porcentaje de retorno sería igual a 1.038.215,96 dólares.

**Tabla 4 PUNTO DE EQUILIBRO A UN MARGEN DE UTILIDAD DEL 2.7%**

	<b>Año</b>
Ingresos por venta	1.038.215,96
Costos por Ventas	1.010.928,05
Gastos Administrativos	25.020,00
Depreciación	
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	2.267,91
Aportes IESS	2.267,91
<b>Utilidad antes trabajadores y renta</b>	0,00
15% Trabajadores	0,00
25% Impuesto a la renta	0,00
<b>Utilidad neta</b>	0,00
Reservas legales	
<b>Utilidad Disponible</b>	0,00

**ELABORADOR POR: EL AUTOR**

#### **5.1.2.2.2 Determinación del precio de venta.-**

El precio de venta se lo determinará haciendo las diferentes combinaciones de ensayo y error, además se debe cuidar el principal compromiso de PARNEISA, el mismo que es ofrecer a sus aliados precios muy rebajados en comparación al que los distribuidores tradicionales de los productos ofrecidos, les imponen habitualmente (Ver el comparativo en el anexo # 2).

Es así que dependiendo de la línea de productos los precios tendrán los siguientes márgenes brutos de utilidad:

- Línea de Sika Ecuatoriana 4%
- Línea de Edesa 10%
- Línea de Pinturas Unidas 5%



### **5.1.2.3 Estimación de los Costos de compra vs. Los ingresos por ventas y los gastos administrativos.-**

En este paso se deben definir todos los posibles gastos en los que incurrirá periódicamente la empresa ya sean de salarios y sueldos de servicios básicos, alquileres, etc. (Ver el comparativo en el anexo #2).

Una vez que los gastos están bien definidos se procede a elaborar la tabla de posibles ingresos por ventas con su respectivo costo de venta que está dado por los montos que se pagarán a las fábricas y los gastos directos en que se incurra para llevar a cabo el proceso de despacho desde la bodega de PARNEISA hasta las bodegas de sus aliados.

### **5.1.2.4 Elaboración del flujo de caja.-**

En el camino para obtener el estado de Pérdidas & Ganancias, primero se debe determinar el flujo de caja, el mismo que por definición muestra todos los movimientos de efectivo que se dan mensualmente y de forma detallada.

Se ha tratado de hacer el flujo de caja lo más específico posible, incluso separando las ventas por líneas y de la misma forma los costos de estas.

Es a raíz de esto que se puede determinar el buscado estado financiero, donde se presenta la información anual de las operaciones de la empresa y además donde se puede apreciar claramente la situación en la que estará la empresa en ese periodo de tiempo.

## **5.2 DETERMINACIÓN DE LAS INVERSIONES Y ANÁLISIS DE LOS RIESGOS FINANCIEROS.-**

### **5.2.1 INVERSIONES DEL PROYECTO.-**

Se ha dado especial énfasis en el caso de las inversiones debido a que el proyecto en estudio no requiere hacer una fuerte inversión en activos fijos e incluso en mercaderías.

Dada la naturaleza del proyecto, la parte operativa se encargará de tomar los pedidos y de despachar los procesos que tomará como se mencionó en el capítulo anterior un máximo de ocho días incluyendo el cobro a los aliados, esto le da la factibilidad a PARNEISA de no invertir nada para realizar sus operaciones, aparte de eso la empresa cuenta con el respaldo de un contrato que obliga a los clientes a cumplir con su pago de contado y por si esto fuera poco tiene otro seguro, el tiempo que tienen los clientes para confirmar sus pedidos.

Si bien es cierto que la inversión en equipos de oficina y mobiliario es baja y casi nula para proyecto de las dimensiones de este, hay una inversión que es muy difícil de cuantificar, pero que mencionará de todas formas y esta inversión es el factor confianza que se tiene a favor de la empresa por parte de sus proveedores. Confianza que ha sido ganada por largos años de relaciones comerciales entre el administrador y los proveedores de la empresa.

Es así como esta inversión debe ser tomada en cuenta, dado que en otras circunstancias, PARNEISA no tendría la posibilidad de acceder a créditos ni a los descuentos y ventajas que obtiene para aplicar este sistema.

### **Costo de oportunidad para los clientes.-**

Al mencionarse los costos de inversión de PARNEISA también se tendrá que observar cómo será el comportamiento del cliente o aliado, desde el punto de vista de la inversión que hará. En ese punto se puede puntualizar que la inversión inicial del aliado tiene un costo y será determinada por los intereses que tendrá que pagar en caso que el dinero de la inversión sea prestado, o, en su defecto en la utilidad que podría obtener en el caso de invertir ese mismo dinero en otro proyecto. Dada la experiencia del autor en este tipo de negocios se puede decir que el costo de oportunidad para un ferretero con la característica de los aliados va desde el 12% si el dinero es prestado a una institución financiera o del 25% si invierte el dinero en comprar otro tipo de material para venderlo en su local. Para tratar de aplacar este costo se tiene planteadas las siguientes estrategias.

Se ha determinado que el tiempo que transcurra entre que se entrega la lista de precios, se realiza el pedido y se entrega la mercadería a los aliados sea de aproximadamente un mes.

El bajo costo de compras en las líneas que les ofrece PARNEISA, les permitirá a los aliados especializarse en esas líneas y aumentar sus cliente debido a que les otorgue mejores precios si conservan sus márgenes de utilidad o en su defecto que aumenten su utilidad al mantener sus precios.

### **5.2.2 LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).-**

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es aquella tasa que hace que el valor actual neto sea igual a cero.

Algebráicamente:

$$VAN= 0 = \sum_{i=...n} BN_i / (1+TIR)^i$$

Donde:

VAN: valor anual neto

BNi: Beneficio Neto Año i

TIR: Tasa Interna de Retorno

La regla para realizar una inversión o no utilizando la TIR es la siguiente:

Cuando la TIR es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mayor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión.

Si la TIR es menor que la tasa de interés, el proyecto debe rechazarse.

Cuando la TIR es igual a la tasa de interés, el inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no.

$TIR > i \Rightarrow$  realizar el proyecto

$TIR < i \Rightarrow$  no realizar el proyecto

$TIR = i \Rightarrow$  el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no

En el caso de PARNEISA la TIR que resulta de acuerdo con los flujos de caja del proyecto es igual al 200%, cabe recalcar que el valor tan elevado de la tasa se debe a la supuesta baja inversión que se debe hacer para poner el proyecto en marcha. Pero como se mencionó anteriormente, hay un valor difícil de cuantificar, el mismo que debería estar considerando en la inversión inicial y este valor es igual a todo el tiempo que se empleó por parte del administrador del proyecto para obtener la confianza por parte de sus proveedores, la misma que le permite tener crédito en estas fábricas.

### 5.2.3 ANÁLISIS DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN).-

Valor anual neto o valor presente neto son términos que proceden de la expresión inglesa *Net present value*. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente, de ahí su nombre, de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el periodo considerado. La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Presente Neto es:

$$VAN = \sum_{n=0}^N \frac{I_n - E_n}{(1 + i)^n}$$

$I_n$  representa los ingresos y  $E_n$  representa los egresos.  $E_n$  se toma como valor negativo ya que representa los desembolsos de dinero.  $N$  es el número de periodos considerado (el primer periodo lleva el número 0, no el 1). El valor  $I_n - E_n$  indica los flujos de caja estimados de cada periodo. El tipo de interés es  $i$ . Cuando se iguala el VAN a 0,  $i$  pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno).

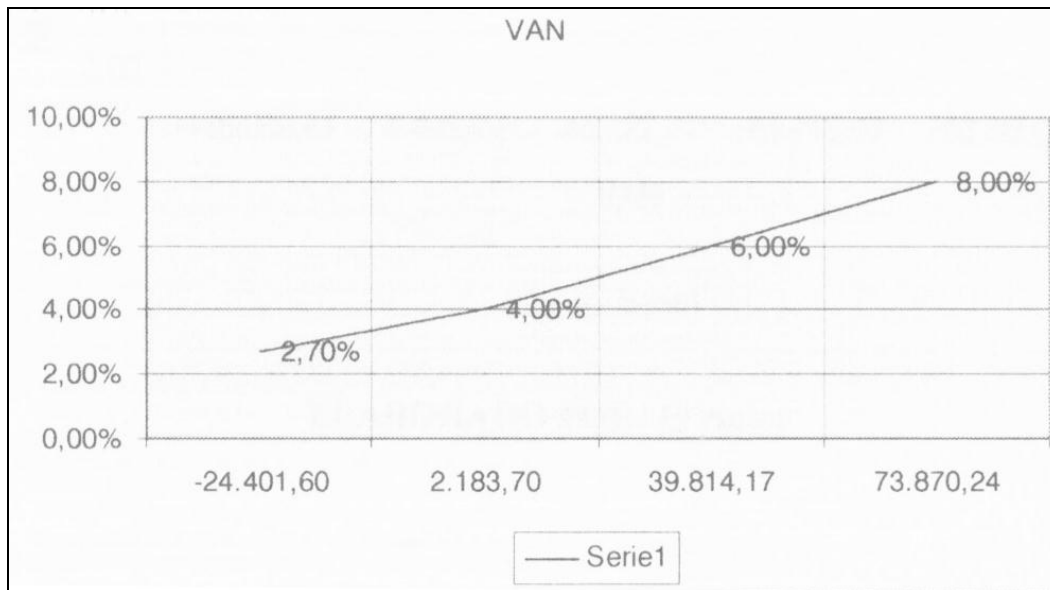
En el caso del proyecto en análisis, se tendrá que a una rentabilidad esperada promedio del 6.66%, el VAN es de 45,122.74 dólares.

## 5.2.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.-

### Variación del VAN con respecto al Margen de utilidad.-

Mediante el uso del análisis de sensibilidad, se puede tratar de predecir los posibles escenarios que se podrían presentar dado el cambio de ciertas variables, las mismas que para el proyecto son muy importantes, en este primer escenario se hará el análisis de cómo se comportaría el VAN si cambiara el precio a través del margen de utilidad (ver el gráfico #14).

Ilustración 103 Comportamiento del VAN frente a las variaciones de los Márgenes de Utilidad

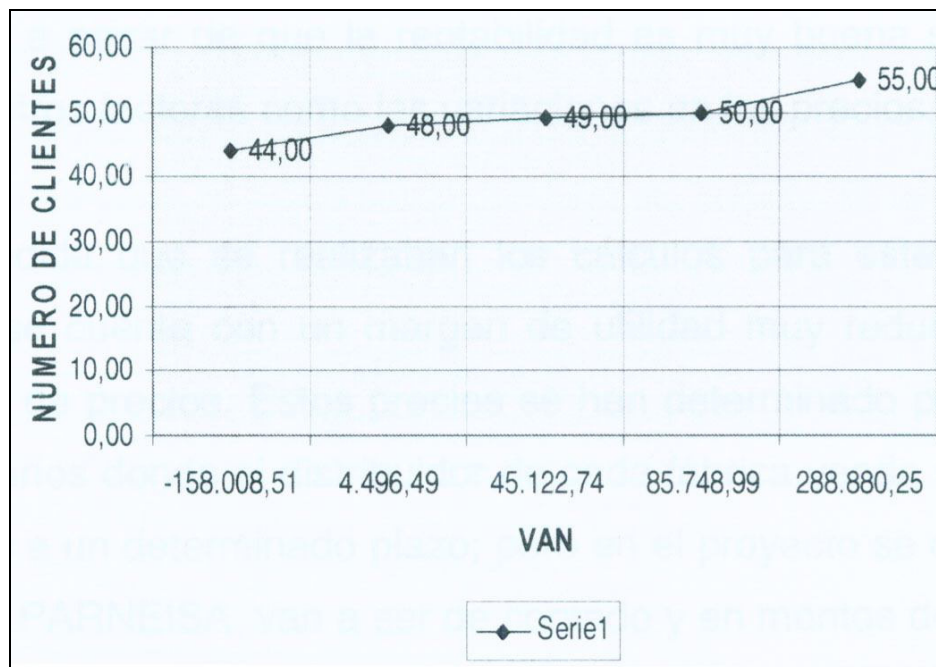


ELABORADOR POR: El Autor

### Variación del VAN con respecto al Número de clientes.-

El gráfico muestra cómo varía el VAN en función al número de clientes que se agregan o salen del sistema implementado (ver gráfico # 15).

Ilustración 104 Comportamiento del VAN frente a las variaciones del Número de clientes



ELABORADOR POR: El autor

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Entre las conclusiones se puede acotar que el proyecto desde el punto de vista financiero es muy rentable, esto se debe a la baja inversión que requiere; a pesar de que la rentabilidad es muy buena se debe tener cuidado con otros factores como las variaciones en los precios.

A medida que se realizaban los cálculos para este proyecto, se detectó que se cuenta con un margen de utilidad muy reducido y que se tienen techos de precios. Estos precios se han determinado por el mercado en los escenarios donde el distribuidor de cada fábrica vende sus productos a sus clientes a un determinado plazo; pero en el proyecto se determina que las ventas de PARNEISA van a ser de contado y en montos de compra algo elevados como se demuestra en el capítulo # 5. Es así que si los cliente, quienes para la empresa del proyecto son considerados aliados, están dispuestos a sacrificar el crédito que obtendrían con un distribuidor tradicional y además reducir en algo su liquidez, para comprarle a PARNEISA. Sus exigencias en cuanto al precio y los servicios que la empresa les pueda brindar van a ser altos.

Es ahí donde el administrador debe trabajar, a fin de poder ofrecer a sus clientes precios de compra súper rebajados pero sin descuidar los márgenes mínimos necesarios que permitan honrar todas las obligaciones de la empresa.

Por otro lado se recomienda que una vez que la empresa se haya posesionado dentro del mercado, se realicen las negociaciones y estudios necesarios para aumentar el número de líneas con las que se trabaje a fin de mejorar la productividad de la empresa y aumentar sus ganancias.



Recuerde que en el capítulo # 4 se analizó el espacio en los camiones y se determinó que había suficiente espacio para aumentar productos, los cuales bien podrían ser de nuevas líneas.

Y por último se recomendaría tratar de agregar más aliados al proyecto, previo el respectivo estudio, en el cual se deberá incluir los costos de instalar bodegas en el caso de que se piense en abrir puntos de distribución en otras ciudades del país o si lo que se busca es aumentar los aliados en la ciudad de Guayaquil, se deberán tener en cuenta muy bien los tiempos de despacho, si el personal con que se cuenta es el necesario y si se tendrá que contratar más personal.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- GARY DESSLER; Administración de Personal; Sexta Edición.
- JAMES R. EVANS / WILLIAM M. LINDSAY; Administración y Control de la Calidad; Grupo Editorial Ibero América.
- SCOTT BESLEY, EDITORIAL MAC GRAW HILL; Fundamentos de Administración Financiera; Doceava Edición-
- PHILLIP KOTLER; Direccionamiento de Marketing; Décima Edición.
- KINNEAR /TAYLOR; Investigación de Mercados; Tercera Edición.
- CULTURAL DE EDICIONES; Dirección de Marketing y Ventas; Tomo I y II.
- PHILLIP KOTLER / GARY ARMSTRONG; Marketing; Prentice Hall; Octava Edición.
- NASSIR SAPAG; Preparación y Evaluación de Proyectos; Cuarta Edición.

# **ANEXOS**

**ANEXO # 1****ENCUESTA**

**¿Estaría usted dispuesto a hacer compras de contado, de la mercadería que compra en el mercado, si el precio de esta es menor al precio que le ofrecen sus proveedores, incluso... su precio de contado?**

Si.....

No.....

**¿Qué montos estaría dispuesto a invertir mensualmente en mercadería, si esta se tuviera que pagar de contado y en las condiciones mencionada en la primera pregunta?**

200-400.....

500-800.....

900.1800.....

2000-2800.....

**De la siguiente lista ¿Cuántos productos compra por ítem a sus proveedores por mes aproximadamente?, en caso de no comprarlos ponga un cero en el lugar donde se deben poner las características:**

Sika 1 (2kg)  
Sika 2 (2kg)  
Sika 3 (2kg)  
Sika Top 77 (1kg)  
Plastocrete Dm (2kg)  
Plastocrete 161 he (2kg)  
Empaste exterior (10kg)  
Empaste exterior (20kg)  
Empaste interior (10kg)  
Empaste interior (10kg)  
Sikatop 144 Blanco (5kg)  
Sika Emulsión (4kg)  
Sikaguard Elastofill Blanco (5kg)  
Sika porcelana blanca (2kg)  
Sika porcelana café (2kg)  
Sika porcelana caramelo (2kg)  
Sika porcelana azul oscuro (2kg)  
Sika porcelana almendra (2kg)  
Sika porcelana gris claro (2kg)  
Sika porcelana beige (2kg)  
Sika porcelana negra (2kg)  
Sika porcelana verde (2kg)  
Lavatorio Shelby Preponchado Blanco Caja  
Jgo Wc Coronet Blanco Bikini/Bandeja  
Acople Sifon De 1 ½" PVC  
ACOPLE Sifon De 1 ¼" PVC  
Desague de 1 ¼" PVC C/Rejilla  
Llave Angular Acero Lavamanos C/Manguera  
Llave Angular Acero Lavamanos C/Manguera  
Manguera 12" para inodoro de Malla inoxi  
Manguera 16" para lavamanos de malla ino  
Rejilla de paso 1 ½"  
Ducha teléfono una llave Mossini Cromo  
Jgo ducha Mezcladora Mossini Cromo  
Llave Campanola C/Ducha Mossini Cromo  
Entrada de agua  
Válvula de descargue  
Flapper c/cadena  
Herraje edesa  
Manija lateral Leo  
Manija plast. Inodoro  
Látex Supremo Varios colores  
Esmalte Supremo varios colores  
Anticorrosivo varios colores  
Unilátex varios colores  
Sellador galones  
Empastes galones  
Empastes litros

## ANEXO # 2

Tabla I Lista de costos y márgenes de utilidad por producto y por cada línea

Tipo	Productos	Costo Unitario	Margen PARNEISA	Margen Competencia
L1	Sika 1 (2kg)	1,58	4%	8%
L1	Sika 2 (2kg)	2,73	4%	8%
L1	Sika 3 (2kg)	1,76	4%	8%
L1	Sika Top 77 (1kg)	5,99	4%	8%
L1	Plastocrete Dm (2kg)	1,71	4%	8%
L1	Plastocrete 161 he (2kg)	1,64	4%	8%
L1	Empaste exterior (10kg)	7,67	4%	8%
L1	Empaste exterior (20kg)	14,31	4%	8%
L1	Empaste interior (10kg)	2,97	4%	8%
L1	Empaste interior (10kg)	5,2	4%	15%
L1	Sikatop 144 Blanco (5kg)	9,56	4%	8%
L1	Sika Emulsión (4kg)	3,15	4%	8%
L1	Sikaguard Elastofill Blanco (5kg)	21,13	4%	8%
L1	Sika porcelana blanca (2kg)	0,64	4%	8%
L1	Sika porcelana café (2kg)	1,3	4%	8%
L1	Sika porcelana caramelo (2kg)	1,04	4%	8%
L1	Sika porcelana azul oscuro (2kg)	1,3	4%	8%
L1	Sika porcelana almendra (2kg)	1,1	4%	8%
L1	Sika porcelana gris claro (2kg)	1,02	4%	8%
L1	Sika porcelana beige (2kg)	1,04	4%	8%
L1	Sika porcelana negra (2kg)	1,02	4%	8%
L1	Sika porcelana verde (2kg)	1,04	4%	8%
L2	Lavatorio Shelby Preponchado Blanco Caja	7,55	4%	15%
L2	Jgo Wc Coronet Blanco Bikini/Bandeja	43,97	10%	15%
L2	Acople Sifon De 1 ½" PVC	0,39	10%	15%
L2	ACOPLE Sifon De 1 ¼" PVC	0,43	10%	15%
L2	Desague de 1 ¼" PVC C/Rejilla	1,24	10%	15%
L2	Llave Angular Acero Lavamanos C/Manguera	3,26	10%	15%
L2	Llave Angular Acero Lavamanos C/Manguera	3,26	10%	15%
L2	Manguera 12" para inodoro de Malla inoxi	1,21	10%	15%
L2	Manguera 16" para lavamanos de malla ino	1,4	10%	15%
L2	Rejilla de paso 1 ½"	2,3	10%	15%
L2	Ducha teléfono una llave Mossini Cromo	10,4	10%	15%
L2	Jgo ducha Mezcladora Mossini Cromo	12,69	10%	15%

L2	Llave Campanola C/Ducha Mossini Cromo	5,49	10%	15%
L2	Entrada de agua	2,26	10%	15%
L2	Válvula de descargue	2,43	10%	15%
L2	Flapper c/cadena	0,64	10%	15%
L2	Herraje edesa	5,1	10%	15%
L2	Manija lateral Leo	5,67	10%	15%
L2	Manija plast. Inodoro	0,69	10%	15%
L3	Látex Supremo Varios colores	9,8	5%	12%
L3	Esmalte Supremo varios colores	9,6	5%	12%
L3	Anticorrosivo varios colores	9,9	5%	12%
L3	Unilátex varios colores	4,03	5%	12%
L3	Sellador galones	11,69	5%	12%
L3	Empastes galones	5,48	5%	12%
L3	Empastes litros	1,38	5%	12%

## ANEXO # 3

**Tabla 2 INVERSIONES DE LAS FERRETERÍAS CON LOS DISTRIBUIDORES TRADICIONALES**

	<b>TOTALES MENSUALES X FERRETERÍA</b>
Ferretería Narcisa	2245,28
Ferretería Lee Lee	2063,81
El ferretón	1756,21
Ferretería Carlitos	1351,91
Ferrosa	838,43
Pintucar Romero Neira	3046,06
Conmaterials	1383,88
Ferretería Laurita	2432,68
Ferretería Alexander	1100,14
Ferretería Fortuna	1688,28
Ferretería J. Chang	1623,15
Ferretería Wong Lee	2635,93
Ferretería SYS	1489,88
Ferretería La Garzota	1364,02
Ferretería el Suizo	1465,66
Ferretería Alex	1400,80
Ferretería Chafra	3081,39
Ferretería San Francisco	3294,97
La Casa de la Pintura	2035,56
Ferretería La económica	1190,70
Ferretería Quiroga	1935,93
Ferretería Matconfer	1481,56
Ferretería Ricky	1750,02
Comercial Karem	1816,13
Materiales de construcción Don Hugo	2352,62
Ferretería Oriental	3218,84
Ferrieléctrica	1957,69
Ferretería La esquinita	1479,21
Ferretería Torres	1260,60
Ferretería Jose	2079,01
Ferretería Comercial	1240,62
Ferretería Silva	1179,55
Ferretería Ponce	1995,04
Ferretería Erick	4153,66
Ferretería Jurado	1390,19
Ferretería F & C	1828,04
Ferreterías y Pinturas Unidas	1760,47
Ferretería Morenito	1991,05
Ferretería Loyola	2277,45
Comercial Nuestra Sra. Del Cisne	2115,00
Ferretería Carlucc	1433,23
Ferretería del Artesano	1433,77
Ferretería Neira	1223,42
Ferretería Hnos. Valverde	1344,55
Ferretería Javier	3282,24
Ferretería Beto	2481,15
Ferretería Eléctrica Florida	1284,33
Ferretería Arelis	2425,65
Electro Ceibos	2038,41



## ANEXO # 4

**Tabla 3 INVERSIONES DE LOS FERRETEROS MEDIANTE EL SISTEMA DE PARNEISA**

	<b>TOTALES MENSUALES X FERRETERÍA</b>
Ferretería Narcisa	2.2129,57
Ferretería Lee Lee	1.954,77
El ferretón	1.662,24
Ferretería Carlitos	1.283,21
Ferrosa	797,27
Pintucar Romero Neira	2.888,55
Conmaterials	1.309,50
Ferretería Laurita	2.311,94
Ferretería Alexander	1.044,95
Ferretería Fortuna	1.602,46
Ferretería J. Chang	1.542,67
Ferretería Wong Lee	2.498,87
Ferretería SYS	1.409,87
Ferretería La Garzota	1.294,80
Ferretería el Suizo	1.389,78
Ferretería Alex	1.329,97
Ferretería Chafía	2.922,12
Ferretería San Francisco	3.121,61
La Casa de la Pintura	1.931,95
Ferretería La económica	1.123,66
Ferretería Quiroga	1.834,20
Ferretería Matconfer	1.407,23
Ferretería Ricky	1.661,87
Comercial Karem	1.722,14
Materiales de construcción Don Hugo	2.230,45
Ferretería Oriental	3.049,07
Ferrieléctrica	1.857,73
Ferretería La esquinita	1.404,99
Ferretería Torres	1.198,28
Ferretería Jose	1.973,96
Ferretería Comercial	1.179,30
Ferretería Silva	1.114,01
Ferretería Ponce	1.887,02
Ferretería Erick	3.926,04
Ferretería Jurado	1.314,75
Ferretería F & C	1.730,53
Ferreterías y Pinturas Unidas	1.668,97
Ferretería Morenito	1.883,81
Ferretería Loyola	2.154,49
Comercial Nuestra Sra. Del Cisne	2.014,43
Ferretería Carluc	1.355,88
Ferretería del Artesano	1.357,59
Ferretería Neira	1.161,53
Ferretería Hnos. Valverde	1.277,78
Ferretería Javier	3.102,84
Ferretería Beto	2.349,08
Ferre Eléctrica Florida	1.216,53
Ferretería Arelis	2.302,19
Electro Ceibos	1.931,82

## ANEXO # 5

Tabla 4 Flujo de Caja proyectado a dos años

	Trimestre 0	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8
<b>Ingresos por Ventas</b>									
Línea 1		42.691,67	53.925,27	65.158,87	76.392,48	87.626,08	87.626,08	87.626,08	87.626,08
Línea 2		44.308,83	55.967,96	67.627,09	79.286,23	90.945,36	90.945,36	90.945,36	90.945,36
Línea 3		42.817,07	54.083,68	65.350,28	76.616,88	87.883,49	87.883,49	87.883,49	87.883,49
<b>Total Ingresos</b>		<b>129.817,57</b>	<b>163.976,91</b>	<b>198.136,25</b>	<b>232.295,59</b>	<b>266.454,93</b>	<b>266.454,93</b>	<b>266.454,93</b>	<b>266.454,93</b>
<b>Costos de Ventas</b>									
Línea 1		41.049,68	51.851,22	62.652,76	73.454,31	84.255,85	84.255,85	84.255,85	84.255,85
Línea 2		40.280,75	50.879,96	61.479,18	72.078,39	82.677,60	82.677,60	82.677,60	82.677,60
Línea 3		40.778,17	51.508,26	62.238,36	72.968,46	83.698,56	83.698,56	83.698,56	83.698,56
Transportación		2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
<b>Total Costos de Venta</b>		<b>124.208,60</b>	<b>156.339,45</b>	<b>188.470,30</b>	<b>220.601,16</b>	<b>252.732,01</b>	<b>252.732,01</b>	<b>252.732,01</b>	<b>252.732,01</b>
<b>Margen Bruto</b>		<b>5.608,97</b>	<b>7.637,46</b>	<b>9.665,95</b>	<b>11.694,43</b>	<b>13.722,92</b>	<b>13.722,92</b>	<b>13.722,92</b>	<b>13.722,92</b>
<b>Gastos Administrativos</b>									
Sueldos y Salarios		5.085,00	5.085,00	5.085,00	5.085,00	5.085,00	5.085,00	5.085,00	5.085,00
Alquiler		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Suministros de Oficina		270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
<b>Total Administrativos</b>		<b>6.255,00</b>	<b>6.255,00</b>	<b>6.255,00</b>	<b>6.255,00</b>	<b>6.255,00</b>	<b>6.255,00</b>	<b>6.255,00</b>	<b>6.255,00</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		-646,03	1.382,46	3.410,95	5.439,43	7.467,92	7.467,92	7.467,92	7.467,92
<b>Impuestos</b>									
Aportes IESS		566,98	566,98	566,98	566,98	566,98	566,98	566,98	566,98
15% Trabajadores					1.097,83				4.140,57
25% Imp. Renta					1.829,72				6.900,94
<b>Total Impuestos</b>		566,98	566,98	566,98	3.494,54	566,98	566,98	566,98	11.608,49
<b>Inversiones</b>									
Oficina	1.610,00								
Computadoras	5.000,00								
Otras	80,00								
<b>Total Inversiones</b>	<b>6.690,00</b>								
<b>Gastos de Instalación</b>	<b>120,00</b>								
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-6.810,00</b>	<b>-1.213,01</b>	<b>815,48</b>	<b>2.843,97</b>	<b>1.944,90</b>	<b>6.900,94</b>	<b>6.900,94</b>	<b>6.900,94</b>	<b>-4.140,57</b>

## ANEXO # 6

### Ilustración 1 Estado de Pérdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	724.226,32	1.065.819,74	1.065.819,74	1.065.819,74	1.065.819,74
Costos por Ventas	689.619,51	1.010.928,05	1.010.928,05	1.010.928,05	1.010.928,05
Gastos Administrativos	25.020,00	25.020,00	25.020,00	25.020,00	25.020,00
Depreciación					
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>9.586,81</b>	<b>29.871,69</b>	<b>29.871,69</b>	<b>29.871,69</b>	<b>29.871,69</b>
Aportes IESS	2.267,91	2.267,91	2.267,91	2.267,91	2.267,91
<b>Utilidad antes trabajadores y renta</b>	<b>7.318,90</b>	<b>27.603,78</b>	<b>27.603,78</b>	<b>27.603,78</b>	<b>27.603,78</b>
15% Trabajadores	1.097,83	4.140,57	4.140,57	4.140,57	4.140,57
25% Impuesto a la renta	1.829,72	6.900,94	6.900,94	6.900,94	6.900,94
<b>Utilidad neta</b>	<b>4.391,34</b>	<b>16.562,27</b>	<b>16.562,27</b>	<b>16.562,27</b>	<b>16.562,27</b>
Reservas legales					
<b>Utilidad Disponible</b>	<b>4.391,34</b>	<b>16.562,27</b>	<b>16.562,27</b>	<b>16.562,27</b>	<b>16.562,27</b>