

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE - QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO  
COMERCIAL**

**TEMA:**

**PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN  
Y DISTRIBUCIÓN DE TABLEROS DE MADERA “MASISA” EN EL  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**AUTORA:**

**MARIA ELENA RECALDE RIVADENEIRA**

**DIRECTOR:**

**ECON. JAVIER MORILLO. MSC**

**QUITO, Diciembre – 2010**

## **Declaratoria de Responsabilidad**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente proyecto, son de exclusiva responsabilidad de la autora como requerimiento parcial a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL**.

Quito DM, Noviembre 1 de 2010

---

## **Agradecimiento**

Por el apoyo y por su gran amor por mi quiero agradecer a Dios por haberme dado la fortaleza para terminar un ciclo más en mi vida, a mis padres por su paciencia, amor, dedicación, apoyo y esfuerzo que durante toda mi vida me han brindado, a mis hermanos por darme aliento y ánimos para culminar mi tesis, también un agradecimiento muy especial a todas aquellas personas que decidieron impartir sus conocimientos en las aulas de clase.

## Tabla de Contenido

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
TABLA DE CONTENIDO .....	III
RESUMEN EJECUTIVO .....	VII
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
IMPORTANCIA DE LAS FRANQUICIAS .....	1
1.1    INTRODUCCIÓN. ....	1
1.2    ORIGEN Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA FRANQUICIA.2	
Antecedentes en la Edad Media. ....	2
El inicio de la Franquicia en la Época Moderna. ....	3
1.3    NEGOCIOS FRANQUICIALES.....	7
Características del contrato de franquicia .....	8
1.4    OBLIGACIONES DE LAS PARTES. ....	11
1.5    ELEMENTOS DE LAS FRANQUICIAS. ....	15
a)    La marca:.....	18
b)    Saber Hacer: .....	20
c)    Los Pagos: .....	22
d)    Exclusividad Territorial: .....	25
e)    Formación: .....	27
f)    Confidencialidad .....	30
g)    Extinción del Contrato: .....	30
1.6    CLASES DE FRANQUICIAS.....	32
Según los derechos que se otorgan: .....	33
Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica: .....	33
1.7    LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR.....	37
1.8    VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS. ....	39
Ventajas del franquiciador .....	40
Ventajas del franquiciado.....	41
Desventajas de las franquicias. ....	42

Desventajas del Franquiciador: .....	43
Desventajas del Franquiciado: .....	43
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>47</b>
ESTUDIO DE MERCADO .....	47
2.1 DETERMINACIÓN DEL MERCADO.....	49
2.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO .....	50
Tableros de Partículas (Aglomerado).....	52
Tableros de MDF (Medium Density Fiber) .....	52
Tableros OSB .....	53
2.3 PERFIL DE LA INDUSTRIA FORESTAL ECUATORIANA .....	55
COMPOSICION Y DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA .....	57
2.4 ANALISIS DE LA DEMANDA. ....	64
2.4.1 CONSUMO DE MATERIA PRIMA .....	64
2.4.2 PRODUCCION.....	66
2.4.3 EXPORTACION. ....	67
2.4.4 PAISES DE DESTINO.....	69
2.4.5 PRECIO .....	69
2.4.6 ARANCELES. ....	70
2.4.7 TRANSPORTE.....	71
2.5 PROYECCION DE LA DEMANDA .....	75
2.6 ANALISIS DE LA OFERTA. ....	81
2.7 COMPETENCIA. ....	85
2.8 TRAMITES DE EXPORTACIÓN.....	86
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>90</b>
ESTUDIO TÉCNICO .....	90
DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD MÁXIMA DE ATENCIÓN DEL NEGOCIO.....	90
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO. ....	90
3.2 LOCALIZACIÓN .....	92
MACRO LOCALIZACIÓN .....	92

MICRO LOCALIZACIÓN .....	97
SELECCIÓN DE ALTERNATIVA ÓPTIMA .....	98
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	98
Unidad de Negocios Forestal .....	98
Unidad de Negocios Madera Sólida.....	99
Unidad de Negocios de Tableros .....	100
División Retail .....	101
3.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN. ....	102
3.5 REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO.....	103
3.5.1 MATERIA PRIMA.....	103
3.5.2 MANO DE OBRA.....	103
3.5.3 TECNOLOGÍA.....	105
3.5.4 DESARROLLO SOSTENIBLE DEL PRODUCTO.....	109
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>111</b>
ESTUDIO FINANCIERO.....	111
4.1 INVERSIONES. ....	111
4.1.1 <i>INVERSIÓN TOTAL</i> . ....	113
4.1.2 <i>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES</i> . ....	114
4.1.3 <i>INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS O INTANGIBLES</i> .....	117
4.1.4 <i>CAPITAL DE TRABAJO</i> . ....	117
4.1.5 <i>FINANCIAMIENTO</i> . ....	119
FUENTES DE FINANCIAMIENTO. ....	120
ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO. ....	120
TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO. ....	121
4.2 PRESUPUESTO DE COSTOS .....	122
COSTOS VARIABLES. ....	122
a) Compras. ....	122
b) Mano de Obra Directa.....	123
c) Insumos Generales .....	124
COSTOS FIJOS. ....	124
a) Mano de Obra Indirecta. ....	124
b) Reparación y Mantenimiento. ....	125

c) Seguros.....	126
d) Depreciación. ....	126
e) Amortización.....	129
GASTOS ADMINISTRATIVOS. ....	130
GASTOS DE VENTAS. ....	132
GASTOS FINANCIEROS.....	135
COSTOS DE PRODUCCION .....	135
4.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS. ....	138
INGRESOS POR VENTAS.....	138
4.4 EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA .....	139
4.4.1 BALANCE GENERAL .....	140
4.4.2 ESTADO DE RESULTADO.....	142
4.4.3 BALANCES PROYECTADOS .....	143
4.4.4 FLUJO DE CAJA. ....	145
4.4.5 PUNTO DE EQUILIBRIO. ....	147
4.4.5 VALOR ACTUAL NETO.....	149
4.4.6 TASA INTERNA DE RETORNO. ....	152
4.4.7 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN. ....	153
4.4.8 RELACIÓN BENEFICIO COSTO .....	154
4.4.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	155
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>158</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	158
CONCLUSIONES .....	158
RECOMENDACIONES .....	160
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>162</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>164</b>

## Listado de Cuadros

Cuadro N° 1	Patrimonio Forestal Masisa	50
Cuadro N° 2	Ventas Masisa	51
Cuadro N° 3	Principales Mercados Masisa	55
Cuadro N° 4	Bosque Nativo	65
Cuadro N° 5	Plantaciones Forestales	65
Cuadro N° 6	Producción Nacional Tableros	66
Cuadro N° 7	Exportaciones de Tableros de Madera	68
Cuadro N° 8	Precio Tablero Madera MDF	70
Cuadro N° 9	Demanda Tableros de Madera MDF	77
Cuadro N° 10	Proyección de la Demanda	78
Cuadro N° 11	Cálculo de la Proyección de la Demanda	79
Cuadro N° 12	Demanda Proyectada	80
Cuadro N° 13	Oferta Tablero Madera MDF	81
Cuadro N° 14	Proyección de la Oferta	82
Cuadro N° 15	Cálculo de la Proyección de la Oferta	83
Cuadro N° 16	Oferta Proyectada	84
Cuadro N° 17	Demanda Insatisfecha	85
Cuadro N° 18	Matriz de Macro Localización	96
Cuadro N° 19	Matriz de Micro Localización	97
Cuadro N° 20	Inversión Total	113
Cuadro N° 21	Inversión Fija	114
Cuadro N° 22	Inversión Fija: Vehículo	114
Cuadro N° 23	Inversión Fija: Maquinaria y Equipo	115
Cuadro N° 24	Inversión Fija: Equipos de Computación	115
Cuadro N° 25	Inversión Fija: Equipos de Oficina	116
Cuadro N° 26	Inversión Fija: Muebles y Enseres	116
Cuadro N° 27	Inversión en Activos Diferidos	117
Cuadro N° 28	Capital de Trabajo	119
Cuadro N° 29	Estado de Fuentes y Usos	120
Cuadro N° 30	Tabla de Amortización Deuda	121



Cuadro N° 31	Compras	123
Cuadro N° 32	Mano de Obra Directa	123
Cuadro N° 33	Insumos Generales	124
Cuadro N° 34	Mano de Obra Indirecta	125
Cuadro N° 35	Reparación y Mantenimiento	125
Cuadro N° 36	Seguros	126
Cuadro N° 37	Depreciación: Vehículo	127
Cuadro N° 38	Depreciación: Maquinaria y Equipo	127
Cuadro N° 39	Depreciación: Equipo de Computación	128
Cuadro N° 40	Depreciación: Equipo de Oficina	128
Cuadro N° 41	Depreciación: Muebles y Enseres	129
Cuadro N° 42	Amortización Activos Diferidos	130
Cuadro N° 43	Gastos Administrativos	130
Cuadro N° 44	Proyección Gastos Administrativos	131
Cuadro N° 45	Gastos de Ventas	132
Cuadro N° 46	Proyección Gastos de Ventas	133
Cuadro N° 47	Proyección Inversión Personal	134
Cuadro N° 48	Gastos Financieros	135
Cuadro N° 49	Costos de Producción para el Año 1	136
Cuadro N° 50	Costos de Comercialización Proyectado	137
Cuadro N° 51	Proyección de los Ingresos	139
Cuadro N° 52	Balance General Proyectado	143
Cuadro N° 53	Estado de Resultados Proyectado	144
Cuadro N° 54	Flujo de Caja Proyectado	146
Cuadro N° 55	Punto de Equilibrio	148
Cuadro N° 56	Valor Actual Neto	152
Cuadro N° 57	Tasa Interna de Retorno	153
Cuadro N° 58	Periodo de Recuperación de la Inversión	154
Cuadro N° 59	Análisis de Sensibilidad del VAN	155
Cuadro N° 60	Análisis de Sensibilidad de la TIR	156
Cuadro N° 61	Análisis de Sensibilidad Compuesta	157

## **Resumen Ejecutivo**

El contrato de franquicia tal y como se conoce en la actualidad, es un fenómeno relativamente nuevo. Aunque históricamente las franquicias se han utilizado como medio para la prestación de servicios públicos, solamente en este siglo han sido utilizadas por el sector privado como un sistema de mercadotecnia aplicado a bienes y servicios.

El origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas a determinadas zonas del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término "franc".

El primer antecedente de franquicia en los Estados Unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o "public utilities" como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos.

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

El boom internacional de las Franquicia de este tipo es la respuesta a la marcada tendencia del comercio basado en la propiedad intelectual. En el formato de negocios se incluyen caracteres como el nombre comercial, las marcas que el establecimiento o concepto utilizan, patentes industriales, secretos comerciales o industriales, manuales de procedimientos o de operación. También pueden incluirse programas de ordenador (software), diseños industriales y hasta música.

Recordemos que cuando visitamos estos lugares, sus establecimientos tienen un sinnúmero de elementos comunes con otros del mismo nombre.

Los tableros reconstituidos de madera surgen como alternativa al uso de maderas aserradas, las que han entrado en un régimen de restricción desde mediados del siglo pasado por agotamiento o limitaciones ambientales. Para la confección de tableros de Masisa se usan maderas de rápido crecimiento, como pino y eucalipto de plantaciones cultivadas y residuos de otros procesos madereros, con recursos y tecnologías sustentables.

Existen dos familias de tableros de madera que se clasifican según su utilización final: los tableros destinados a funciones estructurales para construcciones (OSB- Oriented Strand Board, Plywood); y la familia de tableros de uso interior, para muebles y terminaciones en construcciones de todo tipo (MDF- Medium Density Fiber y aglomerados- Particle Board).

Masisa se ha especializado en la familia de tableros MDF para muebles y decoración, ofreciendo una gama amplia de productos básicos y con aplicaciones decorativas de melamina y chapas, que permiten su empleo en todo tipo de muebles de hogar, oficinas, comercio y terminaciones

La industria forestal-maderera ecuatoriana se ha desarrollado de manera desigual. Mientras la industria de tableros contrachapados ha alcanzado un nivel tecnológico alto por lo que es considerada como una de las mejores de Latinoamérica; la industria del aserrío en contraposición, ha retrocedido de la producción con sierra circular o de montaña, a la moto sierra operada a pulso.

El segmento industrial de tableros constituye el referente de la gran industria maderera del país, y es la que mayormente se ha preocupado de generar su propio patrimonio forestal (bosque nativo y plantado) para asegurarse su permanencia en el tiempo. Las industrias de este segmento productivo están relacionadas directamente con el bosque nativo y plantado; por lo que conocen y aplican las normativas forestales para el aprovechamiento de madera. Por lo general tienen en su estructura

empresarial, departamentos forestal y ambiental y otro de carácter social o de vinculación con las comunidades.

Existen en el país 5 plantas industriales de tableros de madera: ENDESA y PLYWOOD ECUATORIANA localizadas en Quito, CODESA ubicada en la ciudad de Esmeraldas, BOTROSA, localizada en el cantón Quinindé-Esmeraldas y, ARBORIENTE localizada en la ciudad del Puyo.

De acuerdo a la ponderación de los factores realizada, la zona idónea para la localización del proyecto será en la Parroquia Chillogallo, ya que en esa zona existe una actividad comercial y económica muy atractiva, de igual forma los recursos económicos se encuentran disponibles por la mayoría de las personas que transitan en ese sector al mismo tiempo cuentan con servicios básicos, y de transporte.

Para poder seleccionar la localización más óptima se realizó un análisis por puntos, en el mismo que de acuerdo a los factores más determinantes para la selección de la ubicación será en el sector Sur del Distrito Metropolitano de Quito.

Se identificó a la principal competencia, que se encuentra integrada por: Novopan y Acosa (Aglomerados Cotopaxi S.A), los cuales distribuyen sus productos a través de locales conocidos como Novocentros y Edimca respectivamente, teniendo una mayor popularidad Edimca.

# CAPITULO I

## IMPORTANCIA DE LAS FRANQUICIAS

### 1.1 INTRODUCCIÓN.

A muchas personas asalariadas les preocupa el futuro incierto de su empresa y de su puesto de trabajo. Una gran parte de ellas preferirían no tener más jefes que ellos mismos, o bien tener otra fuente de ingresos adicionales o simplemente tener otra actividad donde realizarse como personas.

Pero el riesgo de fracaso de un negocio en solitario es muy alto. En ese momento pensar que se puede perder todo lo que con tanto esfuerzo se ha conseguido, en forma de ahorros o propiedades, hace que se desista de la idea.

Los comercios que se establecen en sistema de Franquicia con una marca determinada siguen funcionando cinco años después de su apertura. Una de las razones principales es la falta de especialización en todas y cada una de las facetas del negocio. Por ejemplo:

“Un señor puede entender mucho de hamburguesas y decide montar una negocio de hamburguesas. Si la monta por libre puede que haga las mejores hamburguesas del mundo, pero el desconocimiento de técnicas de marketing, publicidad, trato con empleados, imagen, contabilidad, etc., harán que le sea muy difícil levantar el negocio”.<sup>1</sup>

Sin embargo, montando su negocio de franquicia, podrá dedicarse de lleno al funcionamiento diario de su negocio, mientras que el franquiciador se preocupará de investigar nuevos productos, suministrarle regularmente la mercancía, hacer campañas de publicidad y otras cosas imprescindibles para el buen funcionamiento del negocio.

---

<sup>1</sup> RIERA SEIJAS, Alfonso, “*Lo Elemental de las Franquicias*”, Empresa Front Consulting - Consultores, Pro Franquicias – Cámara Venezolana de Franquicias. Talleres Italgráfica S.A. Caracas – Venezuela – Nov. 2001, Pág. 35-40.

## 1.2 ORIGEN Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA FRANQUICIA.

El contrato de franquicia tal y como se conoce en la actualidad, es un fenómeno relativamente nuevo. Aunque históricamente las franquicias se han utilizado como medio para la prestación de servicios públicos, solamente en este siglo han sido utilizadas por el sector privado como un sistema de mercadotecnia aplicado a bienes y servicios.

“El desarrollo del concepto de franquicias se remonta al siglo XII. Sin embargo, existen dos épocas muy marcadas en el desarrollo de las franquicias como sistema comercial y de negocios: la primera, a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX y la segunda desde la posguerra hasta nuestros días”.<sup>2</sup>

### **Antecedentes en la Edad Media.**

El origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas a determinadas zonas del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término "franc".

Así mismo en Francia, las ciudades con "cartas francas" eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o autonomías, tales como la dispensa permanente de pagar tributos al Rey o al señor de la región.

Igualmente en esa época la Iglesia Católica concedía, a ciertos señores dueños de tierras, autorizaciones para que actuaran en su nombre, en la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos a título de comisión y el resto para el Papa.

---

<sup>2</sup> PIERRE SIGUÉ, Simón y REBOLLEDO, Claudia, “*La Franquicia en Colombia*”, Teorías, Realidades y Perspectivas – Ediciones UniAndes - Grupo Editorial NORMA.

## **El inicio de la Franquicia en la Época Moderna.**

El primer antecedente de franquicia en los Estados Unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o "public utilities" como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos.

Aunque el otorgamiento de estos derechos implicaba vigilancia administrativa sobre la operación de los servicios, el derecho exclusivo de explotación permitía a los particulares obtener significativas ganancias.

De esta manera, las franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de esos servicios de una manera rápida y sin la utilización de dineros o fondos públicos.

### **Primeros Sistemas de Franquicias.**

“En los Estados Unidos durante la década de 1850 a 1860, la Singer Sewing Machine Company resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento, estableciendo una red de concesionarios / vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos”.<sup>3</sup>

Aunque Singer mantuvo este esquema tan solo por diez años, haciendo a Singer una de las marcas más reconocidas en el territorio norteamericano, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias con que contamos actualmente.

“No obstante lo anterior, la utilización masiva del sistema de franquicias por el sector privado comenzó en Norteamérica en 1865, al finalizar la Guerra de

---

<sup>3</sup> GONZÁLEZ, Calvillo, Enrique. “*La experiencia de las franquicias*”. 1º Edición, Ed. Prentice Hall, Madrid, 2001, Pág. 25-30.

Sucesión, como forma de expansión de las actividades de los industriales del norte en colaboración con viajeros y comerciantes del sur y oeste”.<sup>4</sup>

Tal es el caso de las compañías manufactureras que en ausencia de capital y de personal capacitado para desarrollar y operar establecimientos minoristas, otorgaban derechos exclusivos de distribución a comerciantes independientes.

En 1898, la General Motors adoptó un sistema similar, ya que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, viéndose en la necesidad de otorgar concesiones, sistema exitosamente utilizado en la industria automotriz de hoy en día. Las compañías petroleras y de autopartes siguieron el ejemplo de las dos anteriores, logrando con este sistema expandir la distribución de sus productos, sin capital ni riesgos propios.

En esta misma época la industria de gaseosas comenzó a utilizar igualmente el sistema de franquicias. En este caso, una embotelladora (franquiciado) recibía el concentrado, o el derecho a producir el concentrado, mediante la utilización de una fórmula, junto con el derecho a producir las gaseosas, identificadas con la marca del franquiciador y distribuirlas en un área exclusiva.

Por su parte, el franquiciador realizaba la publicidad, el mercadeo y otros servicios de apoyo, exigiéndole al franquiciado la producción de las gaseosas, obviamente bajo estrictos criterios de calidad previamente definidos.

En 1899, mediante la utilización de este sistema, la empresa Coca-Cola se convirtió en la primera embotelladora del mundo. Para esa época, Coca-Cola operaba directamente sus fuentes de soda donde expendían su producto. Sin embargo, algunos inversionistas lograron convencer a la firma para que les otorgara el derecho a proveerse, por parte de Coca-Cola, del concentrado necesario para embotellar la bebida en las instalaciones del franquiciado, quien se encargaría de distribuirla a nivel regional.

---

<sup>4</sup> TORMO, Eduardo A. “*De Emprendedor a Franquiciador*”, Empresa Tormo & Asociados – Consultores en Franquicia, Ed ,Olina Olmedo Ediciones, México, 2003, Pág. 48



El franquiciado, absorbía así el 100% del costo de instalación se encargaba de su manejo, a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario centralizado.

Conforme crecía la demanda del producto, los franquiciados de Coca-Cola vendieron a su vez franquicias a otros. De esta manera, subfranquiciaron el negocio, de forma que adquirirían de Coca-Cola el concentrado que luego, con un sobreprecio, revendían a sus subfranquiciatarios. De este modo suplieron la falta de recursos y de habilidad administrativa necesarios para llegar directamente a todo el mercado nacional.

“En 1921, la empresa Hertz Rent a Car resolvió ampliar su red de distribución a través de concesiones similares a las franquicias, siendo hoy, entre otras, líder mundial en el servicio de arrendamiento de vehículos, con más de 370 franquicias otorgadas y 1076 puntos de operación de servicios”.<sup>5</sup>

Paralelamente en Francia, en ese mismo año, la fábrica de lanas "La Lainiere de Roubaix" trataba de asegurar salidas comerciales para la producción de una nueva planta y para tal efecto, se asocio con un número de detallistas independientes ligados por un contrato que les garantizaba la exclusividad de la marca en un sector geográfico determinado.

Por la importancia de estos hechos, ocurridos en Estados Unidos y Francia en forma simultánea, es que muchos expertos en el tema sitúan en 1929 el nacimiento del sistema de franquicias.

A mediados de los años 30, después de la gran depresión en el marco del gran dinamismo empresarial que ya vivía los Estados Unidos, aparecieron en el mercado las franquicias de los hoteles y los restaurantes Howard Johnson cuyo caso merece ser comentado.

---

<sup>5</sup> KOTLER, Phillips, “*Dirección de la Mercadotecnia*”. Séptima Edición., Ed. Norma, Bogotá, 2001, Pág. 25

Esta importante y conocida cadena se había iniciado en 1925 como un negocio de helados con un capital inicial de US\$500, obtenido de préstamos de terceros. El negocio evolucionó hasta llegar a convertirse en una cadena de restaurantes exitosos, con la característica singular de tener un techo naranja brillante.

El señor Johnson ante la carencia de los recursos económicos necesarios para inaugurar nuevos restaurantes, utilizó el método de franquicia como sistema de expansión. Es así como celebró un acuerdo de franquicias, con un compañero de universidad, mediante el cual se comprometió, por un lado a venderle helado y otros productos relacionados con el negocio, y por otro a ayudarlo con el diseño, instalación y supervisión del restaurante.

Los franquiciados, no tenían experiencia previa en el negocio de los restaurantes. Sin embargo, a través de las franquicias sus dueños obtenían los beneficios que les otorgaba el franquiciador, tales como la experiencia y la oportunidad de beneficiarse de las ganancias de un concepto probado. A cambio Howard Johnson obtuvo ganancias de los productos que vendió a sus franquiciados.

El Gran Auge de la Posguerra. De nuevo son los Estados Unidos los protagonistas del desarrollo de las franquicias, a mediados del siglo XX. El mayor crecimiento de las franquicias se produjo después de la segunda Guerra Mundial.

Los diferentes factores sociales, económicos, políticos y legales fueron los que hicieron que el periodo de la posguerra fuera un clima propicio para el desarrollo de la franquicia. Una economía y población en crecimiento, crearon una rápida demanda de bienes y servicios, y una oportunidad para desarrollar nuevas empresas.

Igualmente el regreso de la guerra de miles de hombres ambiciosos con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con intenciones de establecer negocios propios y en ocasiones estimulados por la facilidad de financiamiento que ofreció el Gobierno norteamericano de la posguerra, contribuyó también a la consolidación de la figura.

El método de franquicias permitió que personas emprendedoras pero inexpertas, pudieran comenzar sus propios negocios con entrenamiento y supervisión de un empresario con un amplio conocimiento del negocio que pretendía franquiciar. Así mismo, los hombres de negocios que tenían conceptos innovadores o experiencia en algún campo específico encontraron que por medio de las franquicias, podían explotar estos conceptos sin el capital requerido para otro tipo de negocio.

### **1.3 NEGOCIOS FRANQUICIALES.**

Por la gran cantidad de opciones de franquicias, es prudente dividir las alternativas en dos géneros: franquicias de productos: como alimentación y restaurantes, en sus distintas variedades, galletas, pollos rostizados, fast food; productos químicos y de mantenimiento; cosméticos y artículos de belleza; bazares; supermercados; heladerías; tiendas de ropas y accesorios; alquiler de equipos de computación; disqueras; zapaterías, entre otros.

El otro género corresponde a las franquicias de servicios: talleres mecánicos para automóviles y motocicletas; moteles y hoteles; reparación de calzado; agencias de viajes; salones de belleza; tintorerías y lavanderías de autoservicios; etc.

A continuación se señalan algunas áreas de negocios factibles de ser franquiciados: Mantenimiento y limpieza; Comunicaciones para oficinas; Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos; Contabilidad a domicilio; Intercambio comercial computarizado; Limpieza profesional de casas; Pensión para animales; Centros de maternidad; Facturación y cobranzas; Restaurantes de comida rápida; Fábrica de esqueletos para vehículos; Granjas de pollos; Hoteles y moteles; Capacitación y adiestramiento.

La inversión que se realiza para la operatividad de la empresa depende de ella, pero puede recibir algún aporte económico de la empresa extranjera en calidad de préstamo. Es por ello que también constituye una modalidad de financiamiento no convencional.

El contrato de Franquicia es una modalidad contractual que mueve grandes cantidades de capital y recursos humanos, beneficiando a las partes del contrato y al público en general ya que de este modo se logra el mejor abastecimiento del mercado.

La franquicia “es un contrato que facilita la circulación y distribución de los bienes y servicios, ofreciendo cierta seguridad a la inversión, pues se brinda un producto o servicio, ya introducido al mercado, no solo a nivel nacional, sino que muchas veces el producto es conocido internacionalmente”.<sup>6</sup>

### **Características del contrato de franquicia**

Sus principales características<sup>7</sup>:

**Oneroso:** ya que una de las partes (franquiciado) obtiene una ventaja a cambio de una contraprestación en dinero a favor de la otra (franquiciante)

**Conmutativo:** porque desde el momento de la celebración cada una de las partes conoce las obligaciones y ventajas que le corresponden

**No formal:** no se exige ninguna forma específica en que deba ser llevado a cabo

**Atípico:** no se encuentra legalmente regulado ni en el Código Civil o ley nacional.

**Consensual:** porque queda perfeccionado y genera los efectos jurídicos correspondientes desde el momento en que las partes manifiestan su consentimiento.

**Bilateral:** porque cada una de las partes se encuentra obligada respecto a la otra, existiendo prestaciones recíprocas para cada una

---

<sup>6</sup> GARCÍA ALTURO, Sandra y TORRENTE BAYOTA César y GALINDO VANEGAS Héctor Rubén, “*Las Franquicias – Un estudio Legal y Contractual*”, Cámara de Comercio de Bogotá – Bogotá Noviembre de 1995.

<sup>7</sup> CHERVIN DEL KATZ, Marta, “*¿Qué es el Franchising?*”, Ediciones Abeledo – Perrot – Buenos Aires – Argentina, 2003, Pág. 45.

**Tracto Sucesivo:** las obligaciones que se generan para cada parte no se agotan en el momento de la celebración del contrato sino que perduran más allá de éste.

El sistema de franquicia cuenta con unas premisas básicas para poder desarrollarse en perfectas condiciones:

El Contrato es la pieza fundamental de todo el sistema de franquicia. Debe ser muy estudiado, detallado, claro, preciso y de seguro cumplimiento.

Concesión del uso de marca registrada. La fortaleza y solidez de una red de franquicias se apoya en la imagen de marca homogénea que se transmite al público en general a través de todos y cada uno de los centros (logotipos, adecuación y decoración, rótulos y signos distintivos). Esta imagen de marca proporciona además reconocimiento delante de futuros clientes.

Trasmisión del conjunto de saberes y experiencias que constituyen el Saber-hacer (Know-how), que son el conjunto de conocimientos, métodos y sistemas desarrollados por el franquiciador de una forma práctica, no patentados, y derivados de la experiencia de éste en el desarrollo de su fórmula o concepto de negocio de éxito

Concesión de una exclusividad territorial y tiempo de duración de la misma. Servicio de atención y asistencia continuada a los franquiciados.

“Definición de los parámetros económicos de acceso a la red de franquicia: Canon de entrada, “Royalties” o Cánones de explotación sobre ventas y de publicidad, que serán las obligaciones financieras del franquiciado. Estos pagos se justifican por el derecho de uso de la marca, la formación y asistencia recibida y el beneficio resultante por la participación en las economías de escala generadas por la propia cadena”.<sup>8</sup>

Que el objeto de la franquicia sea un concepto de negocio original, reproducible de manera homogénea y durable en el tiempo.

---

<sup>8</sup> CASA, Francisco y CASABÓ, Manuel , “**La Franquicia (Franchising)**”, Ediciones Gestión 2000 S.A. – Junio 1989 – Barcelona – España, Pág. 47

Formación inicial completa y amplia del franquiciado y su personal, actuando como guía y asesor en los inicios de la actividad, apoyando al franquiciado en la selección, adecuación y decoración del local, proporcionándole herramientas de comunicación y, en definitiva, solucionando cualquier problema que surgiera.

Finalmente definir lo que constituirá el “Package”, que se trata de la documentación a entregar al franquiciado y son una guía práctica sobre el funcionamiento cotidiano del negocio.

Una buena franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio. Una buena fórmula tiene las características siguientes.

Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.

La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.

Deja al franquiciado ya establecido en un lugar un derecho de primer rechazo en el momento de implantación de una o varias franquicias en su territorio.

Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.

Hace sus pruebas con una empresa piloto.

Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.

Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseña, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos) del franquiciador.

Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.

Implica al franquiciado en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la franquicia y le hace participar en la vida de la franquicia.

Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciador.

La franquicia ofrece una opción interesante frente a las estructuras verticales convencionales o controladas. En efecto, en una red franquiciada, la inversión de cada tienda está hecha por el franquiciado, propietario de la tienda. Desde el punto de vista del franquiciador, la creación de una red de franquicias le permite disponer rápidamente y con poco coste de una red comercial internacional y ello sin invertir directamente en la propiedad de la red, pero controlándola por contrato.

La franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por los franquiciados. Una franquicia acertada es un buen socio en el que el éxito del franquiciador y el del franquiciado están indisolublemente unidos.

#### **1.4 OBLIGACIONES DE LAS PARTES.**

Entrar a formar parte de una cadena de franquicias implica por parte del franquiciado la asunción de una serie de derechos y obligaciones, que deben quedar perfectamente definidos en el propio contrato de franquicia. Se puede decir que son los siguientes:

## **Derechos del franquiciado**

A continuación se describe los derechos del franquiciado, el que se puede resaltar el derecho al conocimiento "know-how", capacitación para la asistencia inicial al implantar un negocio y sobre todo lo relacionado a la exclusividad territorial.

El franquiciado tiene derecho<sup>9</sup> a:

- Utilizar la marca, la imagen corporativa y el modelo de negocio de la red de franquicias durante el tiempo estimado en el contrato.
- Adquirir el "know-how" del franquiciador. Debe ser un Saber Hacer real, original y específico, que se actualice regularmente.
- Asistencia preliminar para la puesta en marcha de su establecimiento. Este apoyo inicial puede concretarse mediante la entrega de "manuales operativos o de funcionamiento" por parte del franquiciador.
- Formación previa. Mediante ella, el franquiciado podrá adquirir el Saber Hacer del franquiciador.
- Asistencia inicial en la implantación de su negocio. El franquiciador debe facilitar en lo posible la implantación de los nuevos establecimientos, para ello, esta asistencia puede ampliarse incluso a la selección del local más adecuado, las instalaciones, estudios de mercado y financiación.
- Formación permanente. Todos los franquiciados tienen derecho a recibir asistencia permanentemente por parte de la central, la cual deberá constar en el propio contrato de franquicia. Esta asistencia puede concretarse en información personalizada, reuniones, circulares, visitas periódicas o asistencia "in situ".

---

<sup>9</sup> GONZALEZ CALVILLO, Enrique. " *La Experiencia de las Franquicias*", Primera edición. México: Mc Graw Hill, 1994, Pág. 45-50.



- Distribución y suministro. El franquiciado tiene derecho a que la central le suministre, periódicamente y en el plazo establecido, los productos o servicios pactados.

- Exclusividad territorial. El franquiciado se beneficiará de la exclusividad territorial que le conceda la franquicia. Con ello, se asegurará que no exista otro establecimiento de la misma enseña en la zona donde se ubique.

### **Obligaciones del franquiciado**

También es importante recalcar las obligaciones del franquiciado, como son el de vender únicamente los productos y servicios proporcionados por el franquiciador, utilizar los métodos de gestión que se indique y respetar las fuentes de suministro.

Por otro lado, el franquiciado está obligado<sup>10</sup> a:

- Pagar el canon inicial, royalties y canon de publicidad establecidos por la franquicia, a cambio del uso de su modelo de negocio.

- Seguir estrictamente los métodos y sistemas relativos al funcionamiento del negocio establecidos por el franquiciador.

- Vender únicamente los productos y servicios que le proporcione el franquiciador.

- Guardar total secreto sobre las informaciones confidenciales que reciba del franquiciador.

- Utilizar los métodos de gestión que se le indiquen.

- Acondicionar y mantener el local de acuerdo a las normas, imagen de marca y decoración, que establezca la central franquiciadora.

---

<sup>10</sup> GONZALEZ CALVILLO, Enrique Op. Cit. P. 60

- Usar los métodos publicitarios y promocionales que se le indiquen.
- Respetar las fuentes de suministro homologadas y en las condiciones que se pacten.

Por su parte el franquiciador o franquiciante se compromete<sup>11</sup> a:

En esta sección se describe las responsabilidades entre el franquiciante y el franquiciador, sobre lo relacionado al bien intangible y es, el de ceder la licencia o marca, establecer la formación profesional de los empelados y apoyar continuamente al franquiciatario.

- Ceder la licencia de marca y los signos de identificación de la misma: logotipo, colores corporativos, etc.
- Transmitir el saber hacer o 'know-how' al franquiciado a través de diversos métodos: formación del personal, prestación de apoyo continuo, etc.
- Realizar una inversión publicitaria de la marca por un importe periódico pactado (en base al royalty de publicidad).
- Dar asistencia tecnológica.
- Establecer, si fuera el caso, la formación profesional suficiente a los empleados, para operar el sistema. Ejemplos: conocimiento de cómo debe comercializarse un producto, ventas y técnicas para promocionarlo, uso adecuado de éstos; así también, formación de los procedimientos: cómo preparar y vender los productos, éste aspecto ocurre generalmente en el sector alimentos; formación para el uso de equipos y servicios adecuados; y, formación comercial en general: registros contables, inventarios, registros de ventas, de personal, entre otros detalles financieros y administrativos.
- Deberá apoyar continuamente al franquiciatario, es decir deberá proporcionarle asistencia necesaria. Esto se realiza con el fin de que la franquicia desarrolle y mejore sus sistemas, conservando el nivel competitivo

---

<sup>11</sup> GONZALEZ CALVILLO. Op. Cit. P. 65

originario. Sin embargo, al momento de decidirse por alguna mejora, ésta debe comunicarse al franquiciatario. Si éstas están protegidas por el Derecho de la Propiedad Intelectual, en el contrato se debe estipular cláusulas abiertas con este fin, con el propósito de que se pueda acceder a esas mejoras automáticamente.

- Determinar el ámbito o territorio exclusivo en el que se llevará a cabo el negocio.

## **1.5 ELEMENTOS DE LAS FRANQUICIAS.**

El elemento clave de la franquicia es el contrato de franquicia. En este contrato fijan las condiciones que van a regir en las relaciones entre el franquiciador y franquiciado.

La franquicia se fundamenta en un contrato escrito y rubricado por dos partes: franquiciador y franquiciado. El contrato es un requisito imprescindible, de forma que si no se ha establecido un contrato podemos afirmar que no existe franquicia.<sup>12</sup>

Hay que remarcar que la no-obligación del franquiciador y franquiciado a sujetarse a un contrato tipo presenta como ventaja la flexibilidad, es decir, que el contrato pueda adaptarse a las personas, situaciones, etc. Por el contrario el principal inconveniente viene dado por la posición de superioridad del franquiciador sobre el franquiciado, que ocasiona, muy frecuentemente, que para este último sea un contrato de adhesión.

Por lo tanto, es consustancial e imprescindible para que hablemos de franquicia que el acuerdo entre franquiciador y franquiciado sea objeto de contrato escrito.

Los principios que deben regir el contenido de este contrato se resumen en los tres apartados siguientes<sup>13</sup>:

---

<sup>12</sup> CALEGARI DE GROSSO, Lydia E., “ **Contratos Atípicos – Franchising**”, Editorial Némesis – Buenos Aires – Argentina, 2001, Pág. 45

<sup>13</sup> CALEGARI DE GROSSO, Lydia E. Cit. Op. P. 47

- **Equilibrado:** para que la franquicia tenga éxito es esencial que tanto el franquiciador como el franquiciado, como resultado de la convergencia de esfuerzos comunes, obtengan beneficios adicionales a los que podrían conseguir actuando de forma independiente.
- **Completo:** el contrato de franquicia debe ser completo, es decir, debe incluir y prever todas las circunstancias, situaciones y problemas que afecten a las relaciones entre franquiciador y franquiciado.
- **Preciso:** la precisión en el contrato de franquicia hace referencia a que no pueda dar lugar a diferentes interpretaciones, es decir, que no admita ambigüedades entre las partes. Por lo tanto, matizaciones sobre cualquier aspecto para una mejor comprensión del mismo deben ser recibidas con agrado por franquiciador y franquiciado. El contrato de franquicia descansa en el pilar de la mutua confianza y los contratantes tienen que unir sus esfuerzos para evitar malentendidos en sus relaciones recíprocas.

Los elementos que hacen a la esencia del contrato de franquicia comercial, coinciden los autores, siempre presentes tanto en el ámbito nacional cuanto internacional, son los siguientes<sup>14</sup>:

- a) **Licencia de Marca:** Hace a la esencia del contrato de franquicia comercial, que el franquiciante sea titular de una marca sobre un producto o servicio, ya que la clientela es atraída por el renombre y prestigio de la misma, y por supuesto que el franquiciado además de utilizar su marca, utilice también sus signos y símbolos distintivos, juntamente con una serie de normas con relación a la forma de actuar del franquiciado, en cuanto a la actividad y administración a desarrollar.
- b) **Transferencia de un know how:** El franquiciante tiene la obligación de poner en conocimiento al franquiciado lo referente a la conducción, estructura y organización del negocio y por supuesto, este, debe seguir las instrucciones

---

<sup>14</sup> GONZALEZ CALVILLO, Enrique y GONZALEZ CALVILLO, Rodrigo, “*Franquicias: La Revolución de los 90*”, McGraw Hill, México, 2001, Pág. 85,

al pie de la letra, logrando una uniformidad en el producto y en la presentación del mismo. Esto puede incluir desde la decoración del local, cuanto el listado de proveedores y entidades financieras.

- c) **Regalías o Canon:** Se debe establecer alguna forma de retribución del franquiciado al franquiciante, ya que estamos frente a un contrato oneroso, en contraprestación a los servicios, asistencia, marca, etc. Durante la vigencia del contrato.
- d) **Territorio:** Se trata de la delimitación de un ámbito territorial a favor del franquiciado en donde se desarrolla el contrato, el mismo puede ser elemento esencial para el éxito de la operación comercial.
- e) **Asistencia del franquiciante al franquiciado:** la misma puede estar condensada en un manual operativo, dependiendo el grado de los términos del acuerdo pudiendo crearse un centro de asistencia y servicio mínimo para los franquiciados que componen la cadena, donde se brinda información de mercado, técnica o simplemente de compras.
- f) **Confidencialidad**
- g) **Plazo de duración del Contrato:** Por lo general las partes tienden a establecer un plazo lo suficientemente largo para recuperar la inversión inicial hecha por el franquiciado. Las partes pueden terminar sus relaciones comerciales sin causa y en cualquier tiempo. “Lo aconsejable en definitiva, es un término de entre dos a cinco años con opción a renovarlo por iguales plazos inclusive en forma automática”.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> TARAMONA HERNANDEZ, José Rubén, “*Fuentes de las obligaciones Contratos Civiles Teoría y práctica*”, Ediciones Arin S.A. Bogotá, 2003, Pág. 13.

### **a) La marca:**

La marca es uno de los factores básicos de la franquicia. “La marca está integrada por dos elementos igualmente importantes: el nombre de la marca, que es lo que permite que los compradores identifiquen un producto o servicio, y el logotipo, que es la expresión gráfica de la marca”.<sup>16</sup>

La marca es la palabra usada por los consumidores para solicitar los productos o servicios en un establecimiento. Es aquello que permite distinguir y diferenciar claramente productos que son similares o idénticos en cuanto a su fabricación o utilización.

### **Utilidades de la marca:**

- Identifican un producto, servicio o compañía.
- Sirven para diferenciar productos o servicios.
- Representan un valor añadido para la empresa.
- Constituyen una propiedad legal importante.

Es importante analizar la propiedad de la marca, es decir al momento de identificar el producto, también es importante resaltar el grado de conocimiento de la marca por parte de determinada población, por último la imagen refleja el grado de aceptación de la marca por parte del público, tal como lo indica los siguientes puntos, así:

**La Propiedad Legal de la Marca:** Si la marca constituye uno de los elementos fundamentales del contrato de franquicia, en donde, el franquiciador deberá ser el propietario legal de dicha marca. Deberán estar inscritos obligatoriamente en el registro correspondiente a su nombre, el(los) nombre(s) de marca(s), logotipos, emblemas y demás signos componentes de la marca del franquiciador.

---

<sup>16</sup> GONZALEZ CALVILLO, Enrique y GONZALEZ CALVILLO, Rodrigo, “Franquicias: La Revolución de los 90”, Pág. 105, McGraw Hill, México, 2001

**La Notoriedad:** La notoriedad de una marca es un indicador que mide el grado de conocimiento de una marca por parte de una determinada población. El mayor grado de conocimiento de una marca se manifiesta como un factor importante para el éxito, desde el inicio de un negocio franquiciado. La forma clásica de incrementar el grado de notoriedad de una marca es a través de la utilización de los medios de comunicación. La mayoría de las empresas bien gestionadas tienen dentro de sus objetivos publicitarios el incrementar su notoriedad.

**La Imagen:** Se define la imagen como un conjunto de actitudes, representaciones y sentimientos que se asocian, en la mente del público, de modo relativamente estable a una marca comercial. Imagen y notoriedad son factores complementarios y, generalmente, coincidentes entre sí, es decir, las marcas o empresas más conocidas son también las que gozan de una mejor imagen en la mente de los individuos. Sin embargo, esto no es siempre así, “puede darse el caso de empresas muy conocidas por su mala imagen e, igualmente, de algunas muy poco conocidas pero de una gran imagen”.<sup>17</sup>

#### **Signos Distintivos:**

Una de las mayores ventajas de la franquicia consiste en que el franquiciado pasa a disponer de una marca acreditada (nombre y logotipo), así como de emblemas, enseñas, etc., del franquiciador, en definitiva lo que se conoce en el Derecho Mercantil como signos distintivos de una empresa.

#### **Los signos distintivos más importantes son los siguientes:**

- Marcas (nombre y logotipo)
- Nombres comerciales.
- Rótulos del establecimiento
- Indicación de procedencia

---

<sup>17</sup> ARRUBIA PAUCAR , Jaime Alberto, “**Contratos Mercantiles**”, Tomo II p.325, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2001

El nombre comercial es la denominación que utiliza el empresario en el ejercicio de su empresa.

Se entiende por rótulo de un establecimiento el signo o denominación que sirve para dar a conocer al público un establecimiento y para distinguirlo de otros destinados a actividades idénticas o similares.

#### **b) Saber Hacer:**

El Saber Hacer es el elemento clave del éxito comercial. El mayor o menor contenido del know-how y su adecuación a la realidad se convierte en uno de los puntos valorados de la cadena franquiciada.

El saber hacer se define como un conjunto de conocimientos empíricos que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada. El saber hacer es un conjunto de conocimientos que posee el franquiciador y que derivan o son obtenidos a través de la experiencia al frente de un negocio.

#### **Condiciones del Saber Hacer:**

- Un conjunto de conocimientos: que comprende el saber hacer es difícil de precisar de forma individual. Comprende aspectos como surtido adecuado, publicidad adecuada, técnicas adecuadas, buena gestión, correcto aprovisionamiento, etc.
- Práctico (hacer): aplicado a una situación real debe conseguir resultados satisfactorios. Por tanto, el saber hacer ha debido ser experimentado previamente de forma positiva.
- Transmisible (hacer saber): condición indispensable para la existencia de la franquicia el que el saber hacer pueda transmitirse a otros, es decir, a los franquiciados. La transmisión del saber hacer mediante manuales, formación, asistencia, etc., requiere un tiempo más o menos dilatado en función de su contenido.



Las formas de transmisión del saber hacer en una franquicia, de una forma muy escueta, son las siguientes:

- Manuales o "Biblia" de la franquicia.
- Formación del franquiciado.
- Asistencia técnica.
- **Estandarizado:** la estandarización no tiene que ser sinónimo de rigidez. Es aconsejable que el franquiciado tenga un cierto grado de autonomía, siempre dentro del respeto a las políticas comunes a la cadena, de forma que pueda adecuar su negocio al mercado en el que está ejerciendo su actividad. Igualmente, dotarle de la posibilidad de desarrollar sus capacidades, de reaccionar frente a la competencia, etc.
- **Probado o experimentado con éxito:** el know-how es el fruto de conocimientos obtenidos a través de la experiencia. Esto quiere decir, en primer lugar, que estos conocimientos se adquieren a través de un período más o menos amplio de tiempo, lo que supone la introducción de innovaciones, constantes mejoras, que son contrastadas con la realidad. Rechazando las que no produzcan mejores resultados e incorporando las que consigan buenos resultados.
- **Secreto:** el no respeto del secreto por parte del franquiciado puede suponer la ruptura con el franquiciador y la exigencia por este de una fuerte indemnización. Igualmente, se puede exigir que el personal que contrata el franquiciado para su negocio firme en su contrato de trabajo la obligación de respetar el secreto del know-how. Como prueba de este hecho, estos contratos deberán ser remitidos al franquiciador.
- **Sustancial:** cuando decimos debe ser sustancial estamos indicando que debe incluir una información relevante para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, y de forma particular, en la presentación de los productos para la venta, la transformación de productos en relación con la prestación de servicios, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa y financiera.

- **Identificado:** por identificado se entiende el que know-how deba estar escrito de manera suficientemente completa para permitir verificar que cumple las condiciones de secreto y sustancialidad.
- **Original:** la originalidad lleva consigo la diferenciación de los productos o servicios respecto a los competidores. La mayor originalidad, sin duda, aporta una ventaja competitiva. Igualmente, es importante la mayor dificultad para imitar el saber hacer o la posibilidad por el franquiciado de reproducir la actividad prescindiendo del franquiciador.

### **El Producto o Servicio Ofertado:**

Las características relativas al producto ofertado se centran en los tres puntos siguientes: diferenciación, competitividad y surtido.

La diferenciación es una de las circunstancias que aumentan las posibilidades de éxito de la franquicia. Esto se produce cuando el producto o servicio se diferencia claramente de los competidores, es decir, está dotado de una fuerte personalidad u originalidad.

Además de diferente, el producto debe ser competitivo, bien en el precio, en la calidad o en la relación calidad - precio. Un aspecto relevante, en este apartado, se produce cuando las ventajas competitivas referidas, tecnológicas o de innovación, son inimitables o, lo que es lo mismo, no pueden ser copiadas por los competidores. Respecto al surtido, las condiciones favorables pasan porque la gama de productos ofertados por un punto de venta sea homogénea, completa y especializada.

### **c) Los Pagos:**

Los acuerdos de franquicia estipulan que el franquiciador proporciona un saber hacer, signos distintivos, servicios, etc., al franquiciado, este a cambio realiza una serie de contraprestaciones financieras: son los pagos.

La filosofía que debe orientar la fijación de los pagos o compensaciones que el franquiciado abona al franquiciador se centra en tres puntos<sup>18</sup>:

- **Claridad.** El franquiciado debe saber de forma diáfana la correspondencia entre lo que abona y lo que recibe del franquiciador.
- **Objetividad.** Los pagos reflejan de forma objetiva las contraprestaciones (se paga algo por algo). La relación de intercambio entre franquiciador y franquiciado debe ser lo más objetiva posible.
- **Satisfacción de las partes.** La satisfacción del franquiciador y el franquiciado en sus relaciones de intercambio evitará la mayor parte de los problemas que se puedan suscitar en la franquicia.

Podemos clasificar los pagos que realiza el franquiciado al franquiciador en tres grandes rótulos:

- Derecho o canon de entrada.
- Derecho o canon periódico o royalty.
- Otros pagos.

**Canon de entrada:** es la cantidad que el franquiciador exige al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. El canon de entrada consiste en un pago inicial que faculta al franquiciado para iniciar la actividad comercial. Este canon es un elemento característico de toda franquicia, aunque algunos franquiciadores no la exijan.

El canon de entrada es una compensación que abona el franquiciado al franquiciador y que recoge los siguientes conceptos:

- Derecho a usar las marcas y los signos distintivos del franquiciador.
- Concesión de un territorio de exclusividad al franquiciado.
- Cesión del “saber hacer” del franquiciado.
- Servicios y asistencias previas a la apertura del negocio.

---

<sup>18</sup> GONZALEZ CALVILLO. Cit. Op. P. 90

**Cuotas o canon de funcionamiento:** los royalties son pagos periódicos (mensuales o, en raros casos, trimestrales o anuales) como contrapartida por los resultados periódicos obtenidos por el franquiciado. Este canon, al igual que el de entrada, debe hacerse constar expresamente en el contrato de franquicia. La filosofía que rige estos pagos se asienta en la idea de que el franquiciado obtiene unos beneficios en su actividad gracias al continuo apoyo, asistencia, servicios, etc., que le presta el franquiciador.

Las cuotas de funcionamiento pagadas por el franquiciador deberían incluir todos o parte de los servicios siguientes:

- Publicidad
- Formación continua
- Asistencia e información continua
- Ayudas en la gestión del negocio
- Aprovisionamiento
- Control
- Saber hacer renovado
- Investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios
- Etc.

El tipo de canon periódico más frecuente y normal, es decir, que adoptan la mayor parte de las cadenas franquicias, es el que se calcula como un porcentaje sobre el volumen de ventas o ingresos (en algunos casos beneficios) del franquiciado (KFC, Burger King, Protaprint, Wendy, Laboro).

Otra variante, a la hora de establecer el canon periódico, consiste en cobrar un importe fijo, como ya dije, normalmente mensual.

### **Otros Pagos:**

Los pagos más comunes, que existen o pueden existir, se refieren, por orden de importancia, a los siguientes apartados:

- Comunicación en especial referida a la publicidad y promoción de tipo local.
- Formación. No solo la formación inicial previa al comienzo de la actividad sino también a la formación continua.
- Contribución a la innovación y desarrollo de productos, técnicas de gestión, ventas, etc.
- Servicios especiales que el franquiciado demande al franquiciador.

**d) Exclusividad Territorial:**

La exclusividad en la franquicia presenta dos aspectos: la exclusividad de aprovisionamiento y la exclusividad territorial que es el centro de este epígrafe.

Una de las características de la franquicia es que el franquiciador concede al franquiciado un área, zona o territorio de exclusividad. Esto supone que el franquiciador tiene perfectamente diseñado las diferentes áreas territoriales que comprenden su mercado y que las va a ir concediendo en exclusividad a los diferentes franquiciados. La extensión de esta área puede ser muy distinta dependiendo del tipo de franquicia y productos o servicios comercializados. Un área o zona puede ser desde un continente o un país hasta un barrio o una calle de una ciudad.

Por tanto se debe ser consciente de la importancia de diseñar áreas comerciales, el franquiciador, con anterioridad a la puesta en marcha de la cadena: los territorios deben ser los adecuados para el éxito de los negocios franquiciados y deben una validez temporal sin modificaciones sustanciales. Contrasta este planteamiento con la realidad de muchas cadenas que van configurando y concediendo exclusividades territoriales sin un diseño previo o poco formalizado.

**Servicios:**

Los servicios que presta el franquiciador al franquiciado difieren de una cadena a otra. Generalmente, son las franquicias más notorias las que también

prestan más servicios. El franquiciado debe tener en cuenta y valorar económicamente los servicios que le presta el franquiciador.

Aunque es difícil establecer una clasificación de los servicios prestados regularmente o con menor asiduidad, se ha dividido en los siguientes rótulos:

Antes del inicio de la actividad comercial.

- Local comercial.
- Formación inicial.
- Recursos financieros.

Después del comienzo del negocio

- Ayuda publicitaria.
- Formación continua.
- Ayuda gestión y administración.
- Asistencia e información.

### **Local:**

El local es uno de los elementos fundamentales para el éxito del negocio. Las franquicias tienen diseñadas claramente las condiciones que deben requerir y que posibilitan la continuidad del negocio comercial. No sirve cualquier local; debe estar ubicado y tener las condiciones adecuadas.

El franquiciador proporciona al franquiciado servicios totales respecto al local comercial; en concreto, se destacan los siguientes puntos:

- Ubicación. Selección del lugar y el tamaño del mismo.
- Acondicionamiento. Comprende el diseño interior y exterior, así como señalar las obras necesarias de reforma y adaptación del local.
- Estudios comerciales, sobre alguno de estos apartados:
- Mercado o ventas potenciales en el territorio.

- Comportamiento del consumidor.
- Tipos de clientes.
- Competidores.
- Etc.
- Instalación y montaje.
- Distribución en planta.
- Estanterías.
- Mostradores.
- Cajas.
- Equipo en general.
- Etc.

**e) Formación:**

Es conveniente distinguir entre la formación inicial de la apertura y la formación permanente, es decir, la que va paralela al desarrollo y continuidad del negocio en el tiempo.

**Formación Inicial:** el franquiciador tiene la obligación de comprobar que el franquiciado y/o a los empleados del mismo poseen la formación necesaria que permita asegurar los resultados previstos de la actividad comercial cuando esto no sucede ha de ayudarle a adquirir la citada formación.

La formación inicial es imprescindible y para poder llevarla a cabo el franquiciador debe contar con el equipo necesario que pueda realizar esta función. Esta formación es fundamental, sobre todo si los conocimientos del franquiciado son exiguos o la actividad a ejercer requiere de algún tipo de especialización.

**Formación Continua:** igualmente importante es la formación continua: nuevos productos, nuevas técnicas de venta, tecnología, merchandising, gestión, etc. Desgraciadamente esta formación es poco apreciada por los profesionales del comercio, que piensan, generalmente, que lo saben todo y lo hacen mejor que nadie. Por estas razones, muchos franquiciadores prefieren como franquiciados personas sin

experiencia en el comercio, lo que posibilita una enseñanza que no tenga que desterrar posibles vicios adquiridos durante el desarrollo de su actividad pasada, permitiendo así un mejor resultado para apertura del negocio

Se pueden considerar como elementos añadidos de formación los siguientes:

- Boletines, cartas, periódicos, etc.
- Elementos de asistencia como visitas, desplazamientos, contactos telefónicos, etc.
- Congresos, seminarios, convenciones, etc.

### **Publicidad:**

Al empezar un negocio pre-establecido como es una empresa franquiciada es importante hacerlo con un plan de marketing basado en la publicidad, ya que a través de este medio el consumidor final puede conocer las características del producto o servicio y sobre el precio y las facilidades de pago, así como las ventajas o beneficios que el producto/servicio tiene con respecto a sus competidores.

El ciclo del producto se lo realiza en una etapa de lanzamiento y publicidad constante, así:

**Publicidad general:** el primer tipo, la publicidad nacional, internacional o regional, es la publicidad que realiza el franquiciador en la totalidad del mercado donde operan sus franquiciados. Este mercado, normalmente, es nacional, pero puede ser de ámbito menor, sobre todo en el caso de que una franquicia sea joven, o de un ámbito superior, cuando la franquicia opera internacionalmente.

**Publicidad Local:** el segundo tipo de publicidad específica adaptada al territorio exclusivo concedido a un franquiciado. Parece evidente que la publicidad local es una publicidad complementaria del primer tipo de publicidad y, por consiguiente, debe haber una perfecta sincronización entre ambas, es decir, buscar los mismos objetivos, estar en la misma línea en cuanto al uso de imagen de marca, enseññas, estilo, posicionamiento, etc.



**Publicidad de Lanzamiento:** aunque una de las grandes ventajas de la franquicia consiste en que el franquiciado, desde el inicio de su actividad, va a disponer de una clientela que acudirá atraída por el prestigio y el saber hacer de la marca franquiciadora, conviene advertir que no siempre las marcas de franquicia son muy conocidas, y aunque lo fueran, para reforzar el impacto de la apertura de un establecimiento franquiciado es conveniente realizar una campaña de lanzamiento.

La publicidad de lanzamiento se torna como uno de los elementos que contribuye a aumentar el éxito del negocio desde el primer día de inicio de la actividad.

### **Control:**

Otro elemento de la franquicia es el control que el franquiciador debe ejercer sobre el franquiciado. El control es uno de los pilares básicos de las relaciones entre las partes por dos razones:

- Para el éxito del negocio.
- Como factor para asegurar y reforzar la confianza de que no hay defraudaciones del franquiciado al franquiciador.

El contrato de franquicia debe explicar claramente, respecto al control del franquiciado, los siguientes apartados<sup>19</sup>:

- Las normas de control establecidas por el franquiciador al franquiciado: cómo se van a desarrollar las inspecciones, en que van a consistir, la aceptación de los controles, la colaboración en el control, etc.
- La forma de llevar la contabilidad el franquiciado, la puesta al día de la misma, su puesta a disposición del franquiciador.
- Suministrar al franquiciador los datos y estadísticas en la forma y periodicidad exigidas.

---

<sup>19</sup> GONZALEZ CALVILLO. Cit. Op. P. 105

- La recogida de información del mercado en las mismas condiciones del apartado anterior.

La obligación para el franquiciado de unas ventas mínimas.

### **Política Común de Grupo:**

El contrato de franquicia tiene sus pilares en que el franquiciador pone a disposición del franquiciado una marca, un logotipo y un saber hacer.

Por tanto, es una obligación y un derecho que el franquiciado utilice, en todas sus actividades comerciales, estos signos distintivos, fundamentalmente en las tareas referentes la venta y en sus campañas promocionales.

### **f) Confidencialidad**

Consiste en la obligación de secreto, ya que, el franquiciado tiene acceso a información confidencial del franquiciador, prolongándose aun por un plazo prudencial posterior a la conclusión del contrato

### **g) Extinción del Contrato:**

Duración del Contrato: la duración del contrato es muy variable, puede oscilar de 1 a 20 años. No obstante, la mayor parte de los contratos tienen una duración que varía de 3 a 5 años.

Hay que pensar que en muchas franquicias la duración del contrato está en función de la inversión que efectúa el franquiciado. Cuanto más alto sea su montante, parece lógico pensar que su plazo de validez debe ser mayor para que el franquiciado disponga de un período de tiempo apropiado para amortizar la inversión.

Finalización del contrato: el contrato puede especificar o no qué sucede a la finalización del mismo. Un pequeño número de contratos no explícita que sucederá a la finalización del mismo. Cuando termina el contrato en estas condiciones el

franquiciado debe inmediatamente restituir al franquiciador y cesar en la utilización de los elementos cedidos (marcas y signos distintivos, saber hacer, manuales, etc.).

No obstante, lo normal es que si las partes llegan a un acuerdo se pueda firmar un nuevo contrato de franquicia; uno de los problemas que se puede plantear en este momento es la exigencia o no de un nuevo canon de entrada al franquiciado.

**Tácita reconducción:** la existencia en el contrato de una cláusula de tácita reconducción, que establece un nuevo período de validez determinado, es la que se da con mayor frecuencia en la franquicia. Además, es perfectamente lógica, ya que sintoniza con la filosofía de la franquicia de diseñar relaciones duraderas entre las partes.

**Renovación:** otra de las alternativas que pueden darse a la finalización del contrato, es que este recoja la posibilidad de renovar el contrato. La renovación implica obligatoriamente el establecimiento de un nuevo contrato que servirá para continuar las relaciones entre partes.

**Rescisión:** la rescisión es la acción que lleva a dejar sin efecto un contrato. La rescisión del contrato puede producirse por diversas causas; algunas de las más frecuentes son las siguientes:

- Por acuerdo entre las partes.
- Por razones de fuerza mayor.
- Por falta de alguna de las partes.

**Obligaciones en la extinción del contrato:** la extinción del contrato obliga al franquiciado a la restitución inmediata de los elementos constitutivos de la franquicia (signos distintivos, manuales, stocks, etc.) y al cese en la utilización de los mismos. Igualmente, el franquiciado puede quedar obligado, por las cláusulas de no-competencia, a no competir directa o indirectamente con la cadena por un periodo de tiempo determinado en un área geográfica determinada.

Respecto al stock del franquiciado se pueden producir dos situaciones que deben estar previstas en el contrato:

- El franquiciador recompra el stock del franquiciado a su precio de compra, con objetivo de impedir la competencia de este último.
- El franquiciador acuerda un plazo con el franquiciado para deshacerse de su stock

Otro aspecto a tener en cuenta es el relativo a los compromisos adquiridos por el franquiciado con sus clientes. Se pueden prever dos situaciones:

- Dar un plazo al franquiciado para acabar las relaciones con sus clientes de franquicia.
- El franquiciador toma los acuerdos del franquiciado bajo su responsabilidad.
- Igualmente, en el caso de rescisión por falta de una de las partes, la otra puede pedirle indemnizaciones siempre que éstas estén recogidas en el contrato

Algunos franquiciadores incluyen en el contrato cláusulas que le proporcionan el derecho a disponer del local del franquiciado una vez terminado el contrato. De esta forma se aseguran, si lo estiman oportuno, la continuación del negocio con otro franquiciado, y por tanto, el que el punto de venta no cierre y cuente como fracaso de la franquicia.

## **1.6 CLASES DE FRANQUICIAS.**

A continuación se explica los distintos tipos de franquicias<sup>20</sup>, como por ejemplo las franquicias individuales, su importancia y dinamismo de operabilidad de esta, así como la franquicia múltiple como por ejemplo franquicias mundiales como Mc Donalds, Baskin Robbins, Hoteles Hover Johnson, cadenas de Hoteles Hilton, etc.

---

<sup>20</sup> MALDONADO CALDERÓN, Sonia, “*Contrato de Franchising*”, Editorial Jurídica de Chile, Chile 2003, Pág. 78

Existen otro tipo de franquicias como las de tipo master, que se da especialmente a un franquiciado para que la aplique por región. Estos distintos tipos de franquicias se detallan a continuación, así:

**Según los derechos que se otorgan:**

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

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

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

**Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica:**

**Franquicia de Producción:** Es aquella donde el franquiciador, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que comercializa en sus establecimientos franquiciados.

Aquí la empresa franquiciadora es la que fabrica los productos y es además propietaria de la marca, el Know-how. Por tanto, la marca que distribuye y la que fabrica es la misma.

**Franquicia de servicio:** Es el tipo de franquicia más dinámico y con más proyección. El franquiciador cede el derecho a utilizar y comercializar una fórmula o sistema original de cualquier tipo de servicio con un nombre ya acreditado y que ha demostrado su eficacia a nivel de aceptación.

Es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciador, quien la transmite a sus franquiciados. Este tipo de franquicias es la que tiene mayor auge en la actualidad.

Dentro de este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado una fórmula original y específica de prestación de servicios al consumidor. Por su parte el franquiciado provee los servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Es importante destacar, que debido a su carácter abstracto, esta clase de acuerdo necesita una constante colaboración y transmisión de Know-how por parte del franquiciador.

Dentro de las empresas que utilizan este sistema podemos citar la cadena de comidas rápidas McDonalds, Kentucky Fried Chicken y Donkin Donuts.

**Franquicia industria:** Se compone de dos industriales: el franquiciador y el franquiciado. El fabricante del producto cede el derecho a fabricar y comercializar el producto con su marca original. Precisa una fuerte inversión de capital. Aquí el vínculo es jurídico y económico, traspasando tecnología, nombre y marca del producto. El franquiciador -quien debe ser titular de la propiedad industrial- cede a sus franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para manufacturar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado.

En este tipo de franquicia, una industria decide transferirle a otra su tecnología y su propiedad industrial. En este caso, el franquiciador adquiere el derecho de producir y distribuir los productos del franquiciador utilizando la tecnología adquirida. Los ejemplos más famosos son los de Coca-Cola, Seven-Up, Yoplait, Royal Canin, etc.

**Franquicia-Corner:** Se da cuando un comerciante tradicional acepta destinar una parte de su local de una forma exclusiva a una determinada marca, bajo las siguientes normas: En la zona destinada sólo deberá haber productos con la imagen y la marca en cuestión y hay una mayor independencia y menor exigencia por el franquiciador. Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial, por departamentos, en el cual existe un espacio franquiciado. En este espacio, se venden los productos o se prestan los servicios objeto de la franquicia, según los métodos y las especificaciones del franquiciador. Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones.

**Master-franquicia:** Esta modalidad consiste en exportar una franquicia de un país de origen hacia otro, a través de la figura del master-franquiciado, persona física o jurídica, a la cual el franquiciador original vende los derechos de su franquicia para que la desarrolle en el país de destino.

El master-franquiciado es el gestor y responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país y será el encargado de seleccionar a los franquiciados y adaptar el negocio a las características específicas del país en el que se desarrolle. Es el sistema más utilizado para extender una franquicia a nivel internacional.

Se trata de la relación contractual que un franquiciador extranjero establece con una persona natural o jurídica del país en cuestión, actuando este último como franquiciado y al mismo tiempo como franquiciador de determinados puntos de venta que se inauguran, siendo directamente responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país o en una región de países.

El franquiciado master está encargado del establecimiento piloto, es el responsable de la selección de nuevos franquiciados, de la inversión, publicidad global de la red y en general de todas las relaciones con los franquiciados de su territorio. Este sistema es utilizado cuando el franquiciador no desea o no dispone de los recursos financieros y del personal necesario para desarrollar la franquicia de manera directa en el país extranjero.

Este método también es eficaz para sobrellevar las diferencias culturales que podrían impedir que el franquiciador accediera directamente a un nuevo mercado para sus productos o servicios. Debido al conocimiento que tiene el franquiciado en las costumbres y usos e incluso de los vicios tramito lógicos dentro de su país, puede servir de puente para que el franquiciador expanda sus negocios, sin necesidad de involucrarse directamente, en muchos países simultáneamente y en un tiempo que no es comparable con el que necesitaría para comprender tales costumbres y usos, con los costos que ello implicaría.

**Franquicia de distribución:** El franquiciador actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones ventajosas.

**Franquicia de Formato de Negocio:** En este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado un negocio que ha sido estandarizado hasta en el más mínimo detalle y reducido a manuales, de tal forma que en conjunto con la asistencia del franquiciador, le permiten al franquiciado operar de manera exacta a como lo haría el franquiciador en un negocio propio.

El formato del negocio se refiere a todos los asuntos, incluyendo los aspectos técnicos, gerenciales, de mercadeo, de adecuación del local, de atención del cliente, etc. La franquicia de formato de negocio corresponde al concepto moderno de franquicia comercial. Se ha desarrollado principalmente en las franquicias de servicios y mixtas (distribución y servicios)

**Franquicia de formato de tercera generación:** El franquiciado recibe un sistema completo para operar el negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciador en la búsqueda del local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo.

Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia. El franquiciador concede al franquiciado la exclusividad del territorio, y este último comercializa o distribuye los productos o servicios exclusivamente. El



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

**Franquicia por Conversión:** Se trata de aquellos acuerdos en los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia, adoptando las características de la misma relativas a imagen, el nombre comercial, publicación conjunta, etc.

## 1.7 LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR.

El Ecuador se ha beneficiado en los últimos tiempos del ingreso de negocios similares a los que existen en otros Países, principalmente en los Estados Unidos. Se han abierto también negocios originarios de Colombia, Venezuela, Brasil, México, etc., con la particularidad de que quienes los abren en nuestro País, son empresarios ecuatorianos -o radicados en el Ecuador- que han obtenido un permiso para hacerlo. Este permiso es el llamado franquicia.<sup>21</sup>

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

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

El boom internacional de las Franquicia de este tipo es la respuesta a la marcada tendencia del comercio basado en la propiedad intelectual. En el formato de negocios se incluyen caracteres como el nombre comercial, las marcas que el establecimiento o concepto utiliza, patentes industriales, secretos comerciales o industriales, manuales de procedimientos o de operación. También pueden incluirse programas de ordenador (software), diseños industriales y hasta música.

---

<sup>21</sup> ASOCIACION ECUATORIANA DE FRANQUICIAS, “*Informes*”, Quito 2007, Pág. 5.

Recordemos que cuando visitamos estos lugares, sus establecimientos tienen un sinnúmero de elementos comunes con otros del mismo nombre.

Al mismo tiempo, la Franquicia de Formato de Negocios, supone la obligación del Franquiciador de proveer asistencia técnica al Franquiciado, el know-how del manejo del negocio. En todo caso, siempre el riesgo empresarial le compete al franquiciado.

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

Sin embargo, una de las primeras preguntas que hacen las personas interesadas en desarrollar una franquicia o adquirir una, se refiere a lo que la ley ecuatoriana dice al respecto. En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en nuestro País no existe legislación para las franquicias (como sí lo hay ampliamente en los Estados Unidos), y que la principal fuente de obligaciones en nuestro País, deberá provenir del convenio que suscriban las partes. Además de esto, es necesario considerar que es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual. Normas jurídicas que deben tomarse en cuenta son también las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio.

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

## 1.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS.

De acuerdo con la administración de pequeños negocios, la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Ellas son:<sup>22</sup>

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

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

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

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

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

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

---

<sup>22</sup> GONZÁLEZ, Calvillo y Forastieri, “*Asesoría legal para adquirir una franquicia o desarrollar una cadena de franquicias*”, Ed. Norma, Bogotá, 2003”, Pág. 48,

## **Ventajas del franquiciador**

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

- Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin la necesidad de realizar grandes inversiones
- Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución para almacenes propios.
- Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país
- Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
- Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.
- Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua Los servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera.

Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

## **Ventajas del franquiciado**

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

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

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

La voluntad de trabajar solidariamente.

La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.

El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no

será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare «franquiciador» sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

### **Desventajas de las franquicias.**

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

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

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

**Estandarización:** Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.

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

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

**El control:** el franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.

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

### **Desventajas del Franquiciador:**

- Le imposibilita tener un control sobre las ventas realizadas a pequeñas empresas minoristas.
- La rentabilidad de los lucros o ganancias que se obtengan, tendrán que ser repartidos.
- El franquiciador pierde una parte de la ganancia de la franquicia, que será suya si operase con unidades propias.
- El franquiciador asume riesgos de litigios que pueden ser sumamente costosos. Estos problemas se diluyen cuando la franquicia ha sido bien diseñada.

### **Desventajas del Franquiciado:**

- Se establece el precio del producto o servicio, y muchas veces el volumen de los productos a comercializar.
- Estos contratos limitan mucho las oportunidades para iniciativas individuales o propias del franquiciado.
- Mantienen un socio no deseado, mientras dure la franquicia.
- El crecimiento de la actividad comercial se encuentra limitado por las condiciones presentadas en el contrato celebrado.
- Hay una menor flexibilidad para transferir, vender o cerrar el negocio. En efecto el franquiciante es quien autoriza la transferencia de la unidad franquiciada y, en el caso de querer cerrarlo, el franquiciado debe pagar generalmente una pena pecuniaria significativa, cuando haya sido convenida en el contrato, como es usual.

## **Los elementos para diagnosticar la franquiciabilidad de un negocio**

Es muy importante establecer los criterios mínimos que deben de tomar en cuenta los franquiciadores para determinar si un negocio es franquiciable. Dichos criterios, nos ayudarán a adentrarnos al mercado de franquicias, con la seguridad de seguir adelante, a pesar de los retos y dificultades que pudieran existir en dichos mercados.

Criterios mínimos y elementales que determinan la franquiciabilidad exitosa de un concepto:

No se puede concebir de un concepto sea susceptible de franquicia si el nombre con las marcas que lo distinguen no están debidamente protegidos por una parte o cualquier otro medio legal previsto en la legislación, y además, la importancia que reviste el que la marca del franquiciante tenga reconocimientos del público dentro del mercado.

Tampoco han sido exitosos los conceptos de franquicias que permitan a sus franquiciados márgenes operativos que no puedan compararse con los estándares de la industria.

Han sido y seguirán siendo franquiciables solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado en el que pretendan desarrollarse. Es decir, que aporten un valor agregado al mercado, y que sea apreciado por el consumidor de ese mercado.

Este punto no debería ser el número cuatro, sino el uno, debido que no puede haber posibilidades de éxito cuando una empresa decide lanzar una franquicia sin la experiencia y la antigüedad debidas.

En las franquicias, muy a diferencia de la licencia de marcas y de los contratos de distribución, el franquiciador debe vivir por y para el franquiciado. La teoría indica que todo debe girar en torno al franquiciado; la asesoría, el apoyo logístico y operativo, los insumos, los proveedores, etc.



## **Las características que debe buscar un franquiciador en un franquiciado**

Con respecto a la experiencia de los franquiciados maestros en los últimos años, casi siempre que ha habido éxito, se ha podido percibir que el franquiciado maestro reúne la mayoría, si no todas, las características elementales que debe buscar un franquiciador para el desarrollo de su concepto en un país extranjero.<sup>23</sup>

- Conocimiento del mercado local.
- Conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia.
- Actitud flexible
- Recursos económicos necesarios
- Recursos administrativos necesarios
- Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciante
- Experiencia de negocios en el país del franquiciante
- Habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema
- Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que ingresa la franquicia.

Cuando el franquiciador multinacional, esto es, el que intenta penetrar en un mercado extranjero, omite seleccionar a su franquiciado extranjero a la luz de los criterios comentados y se guía únicamente por el económico (situación que desafortunadamente es generalizada), las posibilidades de fracaso son importantes.

Como conclusión, para aquellos empresarios que estén considerando franquiciar su negocio; tendrán que considerar que las franquicias son una solución de mercado a un problema de mercado. Por lo tanto, a todas luces es inadecuado utilizar a las franquicias como una solución a problemas que son meramente de índole financiero.

---

<sup>23</sup> ALCÁZAR, Córdova y Aranday S.C, *“Desarrollo de franquicias y protección de patentes y marcas”*, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2001, Pág. 78,

## **Minoristas independientes y franquicias.**

Casi todas las organizaciones de venta al por menor pueden clasificarse como independientes, como una cadena corporativa o como una franquicia. El independiente es el tipo más común de propiedad; sin embargo, representa sólo una cuarta parte de las ventas.

Una firma minorista independiente es una distribución minorista poseída y operada independientemente y sin afiliación. Muchos minoristas independientes, sin embargo, desean algunas de las ventajas de que disfruta una cadena. Por ejemplo, asistencia en el desarrollo de publicidad efectiva y planes de promoción de ventas, y ayuda en el diseño de sistemas de contabilidad y de sistemas de registro y control. Pero para obtener estas ventajas, los minoristas independientes tendrán que entregar algo de su independencia.

Se puede decir que el auge de las franquicias en los últimos años es incuestionable por tal razón debe definir que las bases de la franquicia es la colaboración mutua entre el franquiciador y el franquiciado.

Cuando se elige esta forma comercial, debemos tener claro todos los elementos que nos aportan la franquicia que nosotros elegimos con relación a la marca, logotipo, emblemas y formación técnica, etc. Lo que nos proporciona el franquiciador, nos ofrece realmente un producto o servicio ya exitoso probado y comercializado, los pagos o contraprestaciones exigidos por el franquiciador es lo que se adecua a la calidad de esa franquicia.

El franquiciado por su parte está dispuesto a cumplir con todas las normas que le establece el franquiciador, si es así, la gran ventaja de la franquicia es que se puede empezar el negocio, con el reconocimiento de una marca y un conocimiento que nos pueda permitir ser competitivos en el mundo actual. Por último las franquicias no tienen una base legal definida en Ecuador por lo que a la hora de hacer un contrato debe ser equilibrado tanto para el franquiciador como para el franquiciado, explicando el mayor número de aspectos para evitar conflictos entre ambas partes y lograr un desarrollo para la cadena así como para el franquiciado.

## CAPITULO II

### ESTUDIO DE MERCADO

La preparación de un proyecto busca demostrar la viabilidad de invertir en una determinada actividad económica.

“Con la preparación de un proyecto se trata de que el riesgo de determinada inversión sea un riesgo calculado. Se parte del hecho evidente de que cualquier negocio entraña un riesgo. Con el estudio no se pretende eliminar este riesgo implícito, pero si cuantificar cuán grande o pequeño es el riesgo y hasta cierto punto tratar de minimizarlo”<sup>24</sup>

En los actuales momentos, el mundo exige del tomador de decisiones un cambio de actitud en el uso de la información, sobre todo porque durante muchos años debido a las fronteras cerradas y con un proteccionismo exagerado, poco se mejoró, los precios fueron altos y los productos de baja calidad y se careció de competitividad.

Para lograr competitividad se requiere excelentes sistemas de telecomunicación e información, los mismos que deben ser oportunos, relevantes y confiables, que permitan tomar acertadas decisiones operativas y estratégicas.

El principal objetivo del estudio de mercado es determinar la cantidad de bienes y servicios, provenientes de una nueva unidad de producción que en cierta área geográfica y sobre determinadas condiciones de venta, la comunidad está dispuesta a adquirir.

En el presente estudio de mercado se procura así responder a dos preguntas básicas:

---

<sup>24</sup> MENESES, Edilberto, “Preparación y evaluación de proyectos”, Editorial Quality Print, Quito, 2.001, pp. 23

¿Qué comprará la comunidad?

¿Cuánto comprará?

Para responder a estas preguntas existe una metodología bastante amplia, que se utilizará para el presente estudio, pero que siempre exige un esfuerzo propio de imaginación capaz de adaptar técnicas aplicables al presente caso de estudio.

En este estudio de mercado se contemplan dos aspectos que se encuentran vinculados entre sí: por un lado, el aspecto cuantitativo y que se refiere al dimensionamiento de la demanda actual y a sus proyecciones futuras y por otro lado el enfoque cualitativo, que considera las diferentes variables que influyen o determinan la demanda, comprende además, lo referente a comercialización.<sup>25</sup>

La investigación de mercados se centra en acontecimientos del pasado y en sus consecuencias para solucionar problemas del presente y proyectar ciertos comportamientos hacia el futuro.

“Además, en el estudio de proyectos de pequeñas industrias adquieren cada día más importancia, el análisis de la Capacidad Empresarial de quienes van a dirigir la empresa y, el Entorno o Análisis Sectorial.”<sup>26</sup>

Es importante aclarar que a pesar de que se ha tratado de establecer una distinción entre las diferentes etapas del estudio de mercado para el estudio de proyectos, esto en realidad no ocurre claramente pues existe una interrelación entre ellas.

Desde el punto de vista del empresario privado el análisis de mercado y el proyecto persigue demostrarle si es o no negocio invertir en determinado campo.

---

<sup>25</sup> SAPAG, Nassir, “*Evaluación y Preparación de Proyectos*”, Ed. Norma, Bogotá. 2002, Pág. 55

<sup>26</sup> MENESES, Edilberto, “*Preparación y Evaluación de Proyectos*”, Ed. Quality Print, Quito, 2001, pp. 75

Desde el punto de vista del país tiene otro matiz, pues proyectos que no tienen ventaja comercial, pueden tener ventaja de orden social.

Se puede afirmar que con la preparación del presente análisis se trata de que el riesgo de la inversión sea un riesgo calculado. Partimos del hecho evidente de que cualquier inversión entraña un riesgo. Con todo el análisis no se pretende eliminar el riesgo implícito.

Un estudio de mercado no debe enfocarse sólo a la demanda y el precio del producto a ofertarse sino también la competencia existente y potencial.

En este sentido un proyecto puede modificar el equilibrio en el supuesto que podría cambiar los precios tanto de insumos y de mano de obra que emplea como el producto o servicio del mismo productor como el de los competidores.

## **2.1 DETERMINACIÓN DEL MERCADO**

Para la determinación del mercado se analizarán algunas variables e indicadores que permitirán medir el grado de aceptación que tendría el producto en el Ecuador.

El presente análisis se realiza por la similitud de las regiones con el Ecuador en las zonas comerciales, especialmente en donde exista auge de la construcción.

### **OBJETIVO.**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Determinar y cuantificar el grado de existencia de la oferta y la demanda insatisfecha en el mercado de MDF en Ecuador.

## 2.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO

Los tableros reconstituidos de madera surgen como alternativa al uso de maderas aserradas, las que han entrado en un régimen de restricción desde mediados del siglo pasado por agotamiento o limitaciones ambientales. Para la confección de tableros de Masisa se usan maderas de rápido crecimiento, como pino y eucalipto de plantaciones cultivadas y residuos de otros procesos madereros, con recursos y tecnologías sustentables.

Existen dos familias de tableros de madera que se clasifican según su utilización final: los tableros destinados a funciones estructurales para construcciones (OSB- Oriented Strand Board, Plywood); y la familia de tableros de uso interior, para muebles y terminaciones en construcciones de todo tipo (MDF- Medium Density Fiber y aglomerados- Particle Board).

Masisa (Maderas y Sintéticos S.A) es una empresa que produce y comercializa productos de madera, “cuenta con un patrimonio forestal de 367.318 hectáreas de terrenos distribuidas entre Chile, Argentina, Brasil y Venezuela, con una producción anual de 3.3036.715 metros cúbicos”<sup>27</sup>.

**CUADRO N° 1**  
**Patrimonio Forestal a diciembre 2009 (Ha)**

	<b>Chile</b>	<b>Brasil</b>	<b>Argentina</b>	<b>Venezuela</b>	<b>TOTAL</b>
Plantaciones Pino	84.129	10.863	14.669	99.568	209.229
Plantaciones Eucaliptus	4.486	1.418	22.287	-	28.191
Plantaciones Otras Especies	679	5	-	21	705
Terreno por Forestar	5.936	1.320	2.964	37.084	47.304
B. Nativo y Reservas	44.075	8.676	3.778	2.065	58.594
Otros Usos	6.514	724	7.352	8.705	23.295
<b>TOTAL</b>	<b>145.819</b>	<b>23.006</b>	<b>51.050</b>	<b>147.443</b>	<b>367.318</b>

**Fuente:** Memoria Masisa 2008

**Elaboración:** Autora

<sup>27</sup> MASISA, “*Catalogo General*”, Ed. Gerencial, Guayaquil, 2009, Pág., 15

“En la actualidad es uno de los mayores productores de tableros de madera en el mundo y primero en América Latina, con una capacidad instalada de 2.3 millones de metros cúbicos, formando parte de una de las 100 empresas más competitivas de la región. Además cuenta con 11 complejos industriales ubicados en Chile, Argentina, Brasil, Venezuela y México”<sup>28</sup>.

“El principal mercado de Masisa es Latinoamérica, que representa el 87.3%, Brasil el 20,1%, Venezuela el 21,8%, Chile representa el 14,5% y Argentina el 10.2% de las ventas totales de la empresa, mientras que Estados Unidos representa el 12.1%”.<sup>29</sup>

## CUADRO N° 2 Ventas de Masisa

	2008		2009	
	US\$MM	%	US\$MM	%
Estados Unidos	127	12,1%	40.23	4.4 %
México	106,7	10,1%	66.74	7,3%
Venezuela	229,9	21,8%	330.98	36,2%
Colombia	29	2,8%	20.11	2,2%
Chile	153,2	14,5%	145.37	15,9%
Brasil	211,5	20,1%	149.95	16,4%
Argentina	107,6	10,2%	88.69	9,7%
Perú	28,2	2,7%	22.86	2,5%
Ecuador	15,6	1,5%	13.71	1,5%
Otros	44,8	4,3%	35.66	3,9%
<b>TOTAL</b>	<b>1053,5</b>	<b>100%</b>	<b>914,3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Memoria Masisa 2009

Elaboración: Autora

<sup>28</sup> MASISA, “Memoria Masisa 2009”, Ed. Gerencial, Chile, 2009, Pág., 10

<sup>29</sup> Op. Cit. Pág., 13

### **Tableros de Partículas (Aglomerado)**

Es un tablero fabricado con chips, viruta de madera y aserrín que son mezclados con adhesivos, para luego ser prensados en grandes placas planas de diversos tamaños y espesores.

Los tableros son utilizados en distintas áreas de la construcción como cubiertas de techo, paredes, pisos closets y en la fabricación de muebles.

Formato (m)	Espesor (mm)
2.16 X 2.44	4 - 6
2.14 X 2.44	9 - 12 - 15 - 18 25 - 30

### **Tableros de MDF (Medium Density Fiber)**

Es un tablero de fibras de madera de pino de mediana densidad mezclados con adhesivos y posteriormente se prensan en grandes placas planas de diversos tamaños y espesores. Está compuesto por capas exteriores de mayor densidad y una capa interior de menor densidad y máxima uniformidad, haciéndolo fácil de trabajar y permite excelentes terminaciones.



Aplicaciones: muebles para el hogar, la oficina, baño y cocina, diseño de interiores, etc.

Tipo	Formato (m)	Espesor (mm)
MDF Delgado	1.83 X 2.60	3 – 4 – 5.5
	2.14 X 2.60	3 – 4 – 5.5
MDF Liviano	1.83 X 2.60	9 – 12 – 15- 18 – 25 – 30
	2.14 X 2.60	9 – 12 – 15- 18 – 25 – 30

### **Tableros OSB**

Es un panel estructural fabricado con astillas o viruta de madera alineadas entre sí, que luego son unidas y colocadas en varias capas mediante el uso de adhesivos químicos. Estas capas posteriormente son prensadas dándole al tablero una alta resistencia y rigidez.

Por sus características estos tableros son adecuados para la aplicación en donde se requiera alta resistencia estructural, como es el caso de construcciones, embalajes, base de cubierta de techo, parlantes, pisos, tarimas, etc.

Formato (m)	Espesor (mm)
1.22 X 2.44	9.5
1.22 X 2.44	11.1
1.22 X 2.44	15.1

Masisa se ha especializado en la familia de tableros MDF para muebles y decoración, ofreciendo una gama amplia de productos básicos y con aplicaciones decorativas de melamina y chapas, que permiten su empleo en todo tipo de muebles de hogar, oficinas, comercio y terminaciones.

En América Latina, Masisa tiene una ventaja competitiva clave: su red de distribución configurada a través de los locales de venta llamados Placacetro MASISA.

Los Placacentros han sido un formato innovador y exitoso. Tienen la misión de ser la cadena de tiendas especializada para el pequeño y mediano mueblista, preferida por sus clientes y proveedores en toda Latinoamérica. Estos locales constituyen una red de distribución que opera bajo un concepto similar al de una franquicia con una misma marca y formato. Al 31 de diciembre de 2009, la Compañía tenía una red de 314 locales de Placacentros distribuidos en 10 países de Latinoamérica.

Un aspecto importante ha sido la inclusión de servicios relacionados con la fabricación de muebles, como los centros de diseño, el servicio de optimización de corte de tableros, colocación de tapacantos y bisagras, despacho a domicilio, asesorías y charlas técnicas, entre otros. Asimismo, los propietarios y operadores de estas tiendas reciben capacitación y asistencia técnica de MASISA, tanto en productos y aplicaciones, como en el manejo del punto de venta y técnicas de comercialización, incrementando así el resultado del negocio y maximizando la productividad de carpinteros y pequeños contratistas.

**CUADRO N° 3**  
**Principales Mercados**

<b>País</b>	<b>Nº Locales</b>
México	54
Argentina	54
Chile	51
Brasil	43
Colombia	31
Venezuela	35
Perú	24
Ecuador	17
<b>Total</b>	<b>314</b>

Fuente: Masisa

Elaboración: Autora

### **2.3 PERFIL DE LA INDUSTRIA FORESTAL ECUATORIANA**

La industria forestal-maderera ecuatoriana se ha desarrollado de manera desigual. Mientras la industria de tableros contrachapados ha alcanzado un nivel tecnológico alto por lo que es considerada como una de las mejores de Latinoamérica; la industria del aserrío en contraposición, ha retrocedido de la producción con sierra circular o de montaña, a la moto sierra operada a pulso.

Los demás segmentos industriales madereros han alcanzado diversos niveles tecnológicos dependiendo del tamaño de la empresa y el tipo de mercado de sus productos.

El segmento industrial de tableros constituye el referente de la gran industria maderera del país, y es la que mayormente se ha preocupado de generar su propio patrimonio forestal (bosque nativo y plantado) para asegurarse su permanencia en el tiempo. Las industrias de este segmento productivo están relacionadas directamente con el bosque nativo y plantado; por lo que conocen y aplican las normativas forestales para el aprovechamiento de madera. Por lo general tienen en su estructura

empresarial, departamentos forestal y ambiental y otro de carácter social o de vinculación con las comunidades.

“Las plantas operan por lo general tres turnos diarios utilizando entre el 60 al 80% de su capacidad instalada. Todas ellas exportan parte de su producción.”<sup>30</sup>

La industria procesadora de Balsa es una de las más antiguas del país. Desde hace más de 50 años el Ecuador es el primer país productor y exportador de balsa en el mundo.

La mayor parte de madera aserrada que consume la industria de procesamiento secundario: muebles, molduras, pisos, puertas y ventanas, etc., proviene de madera producida con moto sierra, lo cual genera un alto porcentaje de desperdicios y madera mal escuadrada y de superficie irregular.

Se comercializa en condición húmeda y sin la aplicación de Normas de clasificación; aunque en algunos casos se utiliza como referencia el Sistema Andino de Clasificación de Madera Estructural (SACLAME), particularmente en columnas, vigas y cerchas o tijerales para soporte de cubiertas.

El segmento de muebles está conformado por empresas de todo tamaño, orientadas a satisfacer los requerimientos de los diferentes segmentos económicos de la población local y para exportación.

Existen productores dedicados a satisfacer las necesidades de la población de nivel bajo, utilizando materias primas e insumos económicos; en este segmento productivo se hallan los artesanos y la pequeña industria; en cambio, las medianas y grandes industrias se orientan a satisfacer las necesidades de la población de ingresos económicos medio y alto, donde se hallan empresas con un buen nivel tecnológico, aunque con limitaciones en diseño.

---

<sup>30</sup> CORPEI, “*Análisis del Sector de la Madera*”, Quito, 2008, Pág. 15.

Están concentradas principalmente en Cuenca y Quito. Tanto la industria de puertas y ventanas como la de molduras se han desarrollado en los últimos 10 años, hasta lograr colocar sus productos principalmente en mercados de Estados Unidos, Centroamérica, Chile y Europa.

Las industrias de pisos de madera sólida, pisos flotantes, parquet, tiene un nivel tecnológico aceptable, pero tienen que competir en costos con productos importados.

El segmento de paletas, baja lenguas, también ha logrado una alta tecnología por lo que se ha ubicado en el mercado internacional de Europa y Latinoamérica. Los tallados y artesanías mantienen la tradición, habilidad manual y su nicho de mercado externo.

La industria de pulpa y papel no cubre las necesidades del país, produce principalmente papeles absorbentes y Kraft para empaque y lámina exterior de cartón. El Ecuador importa anualmente alrededor de 150 millones de dólares en pulpa y papeles de diferente tipo.

## **COMPOSICION Y DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA**

Al igual que en otros países, el país establece una clasificación o agrupación de las industrias, de acuerdo a varios puntos de vista; de los cuales los más usados son en base al grado de transformación (industria primaria y secundaria) y en base al tamaño de las mismas (artesanía, pequeña, mediana y gran industria)

### **A.1. Industria de Transformación Primaria**

Por definición se trata de industrias que utilizan como materia prima, madera rolliza o en trozas, proveniente de bosques nativos y plantaciones.

#### **A.1.1. Industria de Chapas y Tableros**

La industria de tableros está representada por 3 segmentos con una clara diferenciación de productos: Chapas, tableros contrachapados y listoneados; tableros aglomerados y tableros de fibras.

### **Chapas y Tableros contrachapados y listoneados:**

Esta industria data del año 1.972. Existen en el país 5 plantas industriales de este segmento:

“ENDESA y PLYWOOD ECUATORIANA localizadas en Quito, las mismas que se abastecen de su materia prima propia y de terceros, proveniente de Esmeraldas y las provincias del centro y norte de la Amazonía; CODESA ubicada en la ciudad de Esmeraldas, que se abastece de materia prima propia y de terceros; BOTROSA, localizada en el cantón Quinindé-Esmeraldas, se abastece de madera propia y de terceros, proveniente primordialmente de la provincia de Esmeraldas; y, ARBORIENTE localizada en la ciudad del Puyo, que se abastece de madera de terceros y propia, proveniente principalmente de la Amazonía”.<sup>31</sup>

La materia prima utilizada por estas plantas industriales proviene de bosque nativo y plantaciones, en su mayoría de especies tropicales latifoliadas.

En pequeña escala, de plantaciones de coníferas (Pinos Radiata o Pátula) El rendimiento de la materia prima en chapas para tableros es del orden del 50 al 54 %. Los desperdicios son utilizados para la generación de energía para el secado de sus productos.

El denominado “curro” (cilindro pequeño residual del desenrollo) es aserrado para la producción de listones o tiras, que luego serán encolados para la elaboración de los tableros listoneados, con lo que se eleva el rendimiento de la materia prima. Laboran a un 70 % de promedio de su capacidad instalada.

### **Tableros aglomerados:**

Existen dos plantas industriales: ACOSA (Aglomerados Cotopaxi S.A), localizada en Lasso - Cotopaxi, que se abastece principalmente de plantaciones de su

---

<sup>31</sup> CAPEI, Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha”“Análisis de la Pequeña y Medina Empresa en el Ecuador”, Pág. 15-25, Quito, 2005

propiedad y de terceros; y, NOVOPAN, ubicada en la ciudad de Quito, que consume materia prima proveniente de plantaciones propias y de terceros.

El rendimiento a partir de la materia prima es de aproximadamente el 60 %. En la actualidad se opera a un 75 % de su capacidad instalada.

### **Tableros de Fibras:**

Existe una sola planta industrial localizada en Lasso-Cotopaxi, que consume madera de sus plantaciones propias de pino, aledañas a la planta, y de terceros. Labora 3 turnos diarios y opera al 80 % de su capacidad instalada.

### **A.1.2. Madera Aserrada**

En el último censo de integral de industrias, aserraderos y depósitos de madera (1.982-83) publicado en 1986 se reporta que existían en ese entonces, 566 aserraderos casi en su totalidad circulares.

Se estima que en la actualidad este número se ha reducido a menos del 10%, dando paso a las moto sierras para la producción de madera escuadrada, que se halla en el mercado en un porcentaje superior al 85.

La presencia de las moto sierras como la principal herramienta para producir madera escuadrada se halla vinculada con el auge de la colonización (1.960-80), período en el cual unos 10.000 colonos adquirieron su moto sierra para eliminar el bosque nativo y reemplazarlo con cultivos agropecuarios, según exigencias de la Ley de Reforma Agraria y Colonización, como forma de demostrar que el colono se había posesionado de un determinado predio estatal, para ser considerado como sujeto de adjudicación del predio. Desafortunadamente esa cultura de uso de la moto sierra para actividades de escuadrado se ha incrementado hasta la presente fecha.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre INEFAN, “*Uso y Evaluación de Aprovechamiento de Madera Aserrada con Sierra Circular y Moto sierra en el Ecuador*”. I- Proyecto ITTO PD 25. Quito Ecuador

Se estima que el rendimiento de la materia prima resultante del moto aserrado es de alrededor del 35 % para el caso de tablas, duelas y tiras.

Según el Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre INEFAN establece como promedio de aprovechamiento de madera de troza a madera aserrada con moto sierra y preparada en carpintería, con 6 especies maderables, 50,31 %. Mientras que Burbano S. y Chulde S. (2.004) obtienen como promedio de aprovechamiento de troza a madera aserrada con moto sierra (vigas, tablas y duelas) en 2 especies y 3 clases diamétricas, 52,06 % (50,99 - 53; 12 %); con el uso marco guía obtuvieron un incremento en el aprovechamiento del 5,87 %.<sup>33</sup>

Con el uso de marco guía los porcentajes de aprovechamiento se incrementan a 38,64 % para Copal y de 45,11 % para Canelo.

La empresa Aglomerados Cotopaxi dispone del único aserradero de bastidor o sierra alternativa, utilizada para aserrar la madera gruesa de sus plantaciones de pino.

No existen estadísticas de los aserraderos de montaña o aserraderos circulares, que principalmente trabajan en la Sierra para eucalipto y pino; y algunos en las riberas de los ríos de Esmeraldas.

Tampoco se conoce el número de sierras de banda que existen en la actualidad, pero se estima que no pasan de 10 en todo el país.

Los aserraderos utilizados para balsa constan básicamente de sierras circulares; unos pocos con carro transportador de trozas; y la gran mayoría son sierras de mesa para diámetros menores. Operan al 40 % de su capacidad instalada para tres turnos.

---

<sup>33</sup> Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre INEFAN, “*Uso y Evaluación de Aprovechamiento de Madera Aserrada con Sierra Circular y Moto sierra en el Ecuador*”. I- Proyecto ITTO PD 25. Quito Ecuador



En el caso de los aserraderos para cajonería constan básicamente de sierras de mesa. En la provincia de Pastaza existe una Asociación de Latilleros con alrededor de 30 socios que trabajan principalmente con la especie Pigue.

En estos casos, las sierras de mesa son utilizadas como sierra principal, sierra re aserradora y para el dimensionado. Estos operan entre el 30 al 35 % de su capacidad instalada para 3 turnos.

### **A.1.3. Pulpa y papel**

Este segmento industrial utiliza principalmente pulpa importada de Canadá y Estados Unidos y material de reciclaje (papel y cartones usados y trapos). Está integrado por las siguientes empresas:<sup>34</sup>

- Fábrica de Papel La Reforma C.A, localizada en la ciudad de Babahoyo.
- Fábrica de Papel Familia-Zansala, ubicada en la parroquia de Lasso.
- CARTOPEL, ubicada en Cuenca
- Papelera Nacional S.A., ubicada en Guayas.
- Ecuapapel, localizada en Guayaquil, sobre la vía Daule.
- Industria Cartonera Asociada S.A. INCASA, ubicada en Quito, sobre la Panamericana Sur.
- Cartonera Nacional del Grupo Wong y Encalada, localizada en Machala.

## **A.2 Industria de Transformación Secundaria**

Se entiende como tal, aquella que utiliza como materia prima, principalmente madera aserrada y tableros.

---

<sup>34</sup> Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre INEFAN, "Estrategias para la Industria Sostenida de la Madera en el Ecuador". Proyecto ITTO 137/91. STCP Engenharia de Proyectos Ltda. Quito Ecuador

## **Muebles**

Es el principal segmento de transformación secundaria. Se abastece de una madera aserrada de calidad deficiente, producida principalmente por moto sierras.

Con excepción de pocas empresas, la gran mayoría son medianas y pequeñas empresas familiares con limitaciones en los aspectos de tecnologías y maquinarias modernas, diseño de productos, control de calidad; falta de operarios y mandos medios, (la mayoría de estos últimos han emigrado hacia España, Italia y Estados Unidos) y aún con limitados conocimientos de gestión empresarial y mecanismos de comercialización externa.

Las empresas de esta línea de producción se hallan ubicadas principalmente en las ciudades de Cuenca y Quito. Operan entre el 40 al 60 % de su capacidad instalada, si se considera 3 turnos de trabajo. Las principales son:

En la ciudad de Quito: Comercial Ramses; D´Armonía; Decorart; Decosa Cia Ltda.; Elegant´s Muebles; Fadel S.A; Galerías Canttú; Galerías Salvador; Inmatec-Renacenthal; Kenart; Línea Cypress; Muebles Artefer; Muebles Artempo; Muebles Britany; Muebles Magnaforma; Muebles Tradición, Muepramodul; Raíces y Capeletti; Scanfort Muebles; Scandia Muebles; Susan`s Forniture.

En Cuenca: Arte Rústico; Dekorum Cia. Ltda.; Best International Ecuador (Colineal); Cardeca; Decormuebles; Decor´s Muebles; Carrusel; Excelmuebles; Fascinación Muebles; La Carpintería; Linaje Muebles; Línea Diseños; Luriq; Madeform; Madeclas Cía. Ltda.; Mobili´Art; Moblime; Muebles Bienstar; Muebles MZ; Norwalk-Heritage; Status Galería; Tecnimueble; Vitefama.

## **Procesadoras de Balsa**

Producen principalmente encolados, paneles y madera cepillada de diferentes dimensiones.

Este segmento industrial está representado por las empresas: BALMANTA, BALPLANT, Cia. Ecuatoriana de Balsa, EBAGEC, MASECA, PROPAC.; entre las de mayor tamaño; y otras más pequeñas como: BALSABOT, INHAR, INVEGA, MADERA EXPORT, PLANTABAL, PROBALSA, que están localizadas en Los Ríos, Guayas, Manabí y Pichincha (Santo Domingo de los Colorados).

### **Industria de la Construcción**

Se refiere al procesamiento de vigas, columnas, tijerales. Esta producción se genera principalmente en los llamados “Depósitos”, que adicionalmente son sitios de compra – venta de madera aserrada.

Otros segmentos industriales

El segmento de producción de puertas y ventanas está representado por las industrias siguientes: IROKO, TIMBER y MADEQUISA (Quito); el segmento de Molduras representado por MOLDEC (Pifo); el segmento de paletas y cucharas para helados, baja lenguas y palillos, por la empresa FESTA (Quito). El segmento de artesanías está concentrado y representado por las microempresas y asociaciones de productores localizados en San Antonio de Ibarra, Puyo y Cuenca.

### **Segmento Artesanal**

Existen dos Federaciones de artesanos. i.) La Federación Nacional de Artesanos Profesionales de la Madera y Conexos, FENARPROME, con sede en la ciudad de Quito, que está integrado por Asociaciones de Artesanos de la Madera, Asociaciones de Mueblistas, Asociaciones de Carpinteros, etc., de carácter cantonal o parroquial. ii) La Federación Nacional de Artesanos, FENACA, con sede en Quito, que está integrada por gremios de diferentes profesiones, una de las cuales son los artesanos de la madera. Se estima que en el país existen alrededor de 50.000 artesanos de la madera.

## **2.4 ANALISIS DE LA DEMANDA.**

“La demanda es la cantidad de un producto que el mercado está dispuesto a adquirir con el fin de satisfacer una necesidad en un lugar, en un tiempo determinado y a un precio establecido.”<sup>35</sup>

El Perfil de Mercado estaba originalmente orientado a dar información sobre los tableros aglomerados, en general. Debido a que se identificó interés en importar desde Ecuador el producto específico MDF, que es un tipo especial de aglomerado, se está incluyendo datos sobre el consumo aparente para este producto.

Para referencia, el particleboard, debido a su uniformidad y estabilidad dimensional, se utiliza principalmente para capas interiores de pisos y anaqueles de cocina, componentes de muebles y componentes de anaqueles.

El MDF tiene su mayor uso como aplicaciones para muebles y anaquelaría, ya que es liso, estable dimensionalmente, fácil de pintar y tiene efecto decorativo.

Nombre Comercial: Aglomerado – Particleboard

Partida arancelaria: 4410.00.00

### **2.4.1 CONSUMO DE MATERIA PRIMA**

El consumo estimado anual de madera, con equivalencia a trozas y por tipo de bosque es el siguiente:

---

<sup>35</sup> CALDAS, M. “*Proyectos, Preparación y Evaluación de Proyectos*” Ed. Publicaciones “H”. Quito. 2003

## De bosque nativo

### CUADRO N°4

• Empresas AIMA:	410.000 m3
Tableros contrachapados:	190.000 m3
Muebles, molduras, parquet, construcción:	220.000 m3
• Empresas no AIMA, de procesamiento secundario	1`150.000 m3
• Microempresa, sector artesanal	500.000 m3
• Producción de pallets,	300.000 m3
• Para encofrado (construcción)	200.000 m3
• Procesamiento de balsa	30.000 m3
<b>TOTAL</b>	<b>2'590.000 m3</b>

**Fuente:** Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera AIMA

**Elaboración:** Autora

La madera para tableros contrachapados procede principalmente de la provincia de Esmeraldas; mientras que para las industrias de procesamiento secundario, de la Amazonía.

### CUADRO N°5

#### De Plantaciones Forestales

• Tableros contrachapados	20.000 m3
• Tableros de fibras (MDF)	20.000 m3
• Tableros aglomerados	119.000 m3
• Producción de astillas (pulpa y papel), exportación	105.000 m3
• Producción de balsa	170.000 m3
• Para la construcción (aserrío)	200.000 m3
• Para elaboración de pallets	80.000 m3
• Otras industrias de procesamiento secundario	60.000 m3
<b>TOTAL</b>	<b>850.000 m3</b>

**Fuente:** Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera AIMA

**Elaboración:** Autora

## 2.4.2 PRODUCCION

Como se ha dicho, el país no cuenta con estadísticas en el sector forestal. La información parcial que se conoce, de la industria formal, es tomada como referente para estimar la producción por segmentos.

Por otra parte, el grado de optimización de la materia prima es diferente de acuerdo a las líneas de producción.; y en algunos casos, como muebles, por su diseño no se puede cuantificar la producción en términos de volumen.

### Tableros

#### Contrachapados:

CUADRO N°6

EMPRESAS	PRODUCCIÓN (m3)
ARBORIENTE	7.500
BOTROSA	33.000
CODESA	19.000
ENDESA	25.000
PLYWOOD ECUATORIANA	19.000
<b>Subtotal</b>	<b>103.500</b>
<b>Aglomerados:</b>	
ACOSA	35.000
NOVOPAN	35.000

**Fuente:** Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera AIMA

**Elaboración:** Autora

### **2.4.3 EXPORTACION.**

#### **LOGISTICA: DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL**

##### **Concepto**

La logística es un proceso de planificación, implantación, control del flujo y almacenamiento eficiente y eficaz en términos de costo de materias primas, productos semiacabados, productos terminados y las informaciones correlativas desde un lugar de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de obedecer las exigencias de los clientes.

La logística en forma más concreta coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto, y el tiempo correcto; valiéndose de un buen servicio al cliente, un excelente transporte, una gran gestión de inventarios y con un rápido procesamiento de pedidos.

A continuación se describe en el siguiente cuadro, las exportaciones de tableros MDF, observándose un crecimiento promedio del 31.10% entre todos los años, lo que significa un desarrollo del sector en este producto.

**CUADRO No. 7**  
**EXPORTACIONES DE AGLOMERADOS MDF**  
**PARTIDA NANDINA 4100**  
**PERIODO 2001- 2008**

<b>AÑO</b>	<b>METRO CUBICO</b>	<b>FOB USD \$ MILES</b>
2002	18.282,29	5.688,18
2003	33.506,45	8.023,48
2004	32.121,02	13.650,08
2005	25.430,87	9.110,45
2006	27.163,53	10.562,48
2007	23.651,24	9.110,45
2008	39.618,10	17.921,21
2009	49.019,53	24.366,12
<b>TOTAL</b>	<b>248.793,03</b>	<b>98.432,45</b>

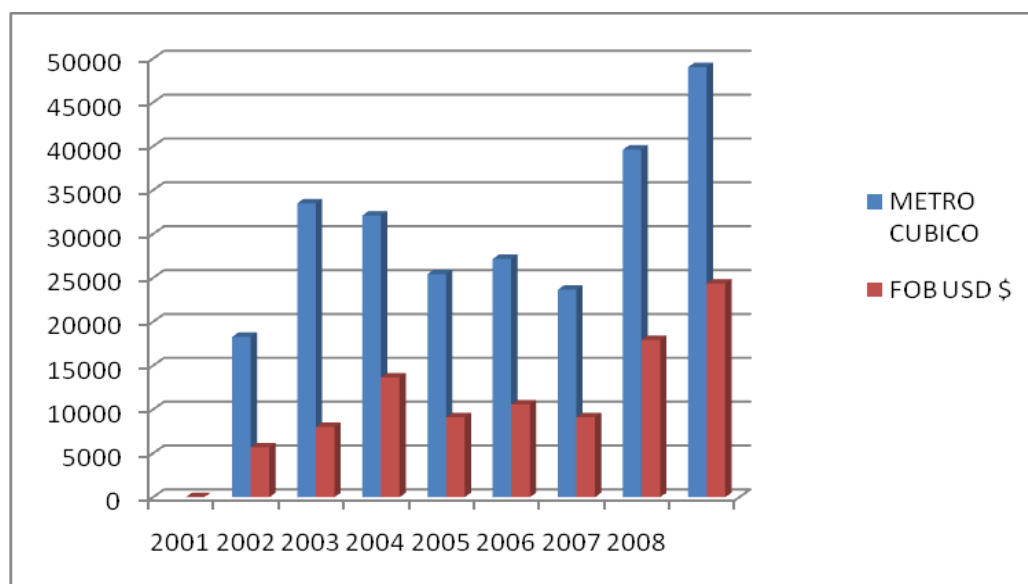
**Fuente:** Banco Central del Ecuador, "Departamento de Comercio Exterior"

**Elaboración:** Autora

A continuación el siguiente gráfico, se puede observar el crecimiento de las exportaciones en metros cúbicos, en relación al valor FOB



**GRAFICO No. 1**  
**EXPORTACIONES DE MDF**  
**PARTIDA NANDINA 4100**  
**PERIODO 2001- 2008**  
**METRO CÚBICO.**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, “Departamento de Comercio Exterior”

**Elaboración:** Autora

#### **2.4.4 PAISES DE DESTINO.**

El Ecuador exporta productos madereros a 80 países localizados en varios continentes. En los últimos cinco años (1999 – 2006), los principales países de destino de los productos madereros en orden de importancia, son Estados Unidos, Colombia, Perú, Venezuela, México, Japón, Chile, Cuba, entre los principales.

#### **2.4.5 PRECIO**

En el siguiente cuadro se puede apreciar el comportamiento del precio del aglomerado por metro cúbico.

**CUADRO N° 8**  
**PRECIO DEL TABLERO MDF**

AÑO	PRECIO
2002	\$ 311,13
2003	\$ 239,46
2004	\$ 424,96
2005	\$ 358,24
2006	\$ 388,85
2007	\$ 385,20
2008	\$ 452,35
2009	\$ 497,07
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 382,16</b>

Fuente: MASISA "APLICACIONES MASISA"

Elaboración: Autora

#### 2.4.6 ARANCELES.

#### REQUISITOS ARANCELARIOS Y DE CALIDAD

Los principales mercados a los cuales se dirige la oferta exportadora ecuatoriana de muebles de madera además de los principales demandantes mundialmente son:

##### Estados Unidos

Muebles de madera utilizados en oficinas, cocinas, dormitorios y demás muebles de madera Estados Unidos no graba tasas arancelarias al ingreso de muebles de madera (0% FOB); sin embargo existen otras tasas impositivas tales como: MPF la cual es de USD 2 si el valor FOB es inferior a USD 2,000 o 0.21% para valores FOB superiores a USD 2,000. Además de HMF equivalente a 0.125 del ad valorem

No está sujeta a ninguna condición especial en lo que respecta a permisos, embargos, prohibiciones u otras condiciones especiales.

## **Panamá**

Muebles de madera utilizada en oficinas, cocinas, dormitorios y demás muebles de madera Para ingresar al mercado de Panamá, los muebles de madera tendrían un arancel nominal y efectivo del 15% del valor CIF puesto que con este mercado no existen acuerdos comerciales a los que Ecuador se podría acoger.

Existen otras tasas impositivas correspondientes al 5% del valor CIF por ventas generales.

### **2.4.7 TRANSPORTE.**

Se recomienda hacer el transporte de tableros en pilas enzunchadas, para así evitar el desplazamiento de las planchas y el roce entre ellas.

#### **Transporte manual**

El transporte del tablero por unidad se recomienda hacerlo entre dos personas, en lo posible en forma vertical.



- Si el volumen de tableros a trasladar es mayor, se recomienda utilizar grúas horquillas, cuidando el uso de separadores para dejar o retirar paquetes.

### **En carros**

- Si se desea transportar una mayor cantidad de tableros, se recomienda utilizar carros de arrastre.
- Para evitar daños en superficies y cantos, se recomienda trasladar los tableros perfectamente alineados.



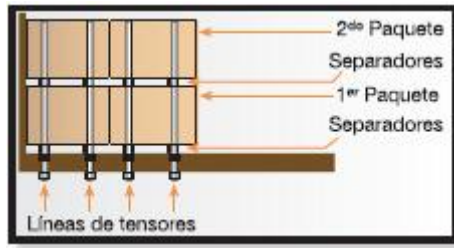
### **En camión**

Durante el transporte de los tableros en camión se debe tener precaución en la conducción del vehículo, el estibado de carga y el amarre de ella.

En la conducción de un camión cargado con tableros se debe tener especial precaución en el frenado y en las curvas, ya que la carga está compuesta por una gran cantidad de elementos con movimientos independientes.

En el estibado de carga, se recomienda no colocar más de 2 paquetes en la altura y en lo posible dispuestos en forma transversal al eje longitudinal del camión.

Se debe proveer un buen amarre de los paquetes, para lo cual, se debe utilizar un número adecuado de tensores o cuerdas, cuidando que ellos queden totalmente alineados con los separadores de paquetes.



### En grúa horquilla

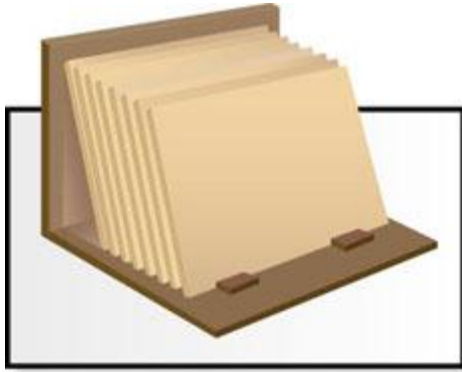
Cuando el camión ha sido estibado con carga transversal, se requiere una grúa horquilla de uña larga (1,5 m) de modo que logre soportar en buena forma el paquete. Se debe utilizar un separador de 3" x 3" de manera que la uña pueda tomar la carga sin problema. Cuando se cuenta con grúa de uña gruesa o con fundas se debe prevenir el uso de separadores de mayor escuadría (4"x 4" o más).

### Almacenamiento

- El tablero debe ser almacenado en lo posible en forma horizontal.

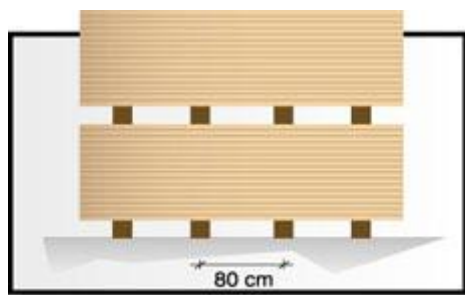


- Si el espacio de almacenamiento es reducido se recomienda un apilamiento oblicuo, con un ángulo que no supere los 20° con respecto de la vertical.

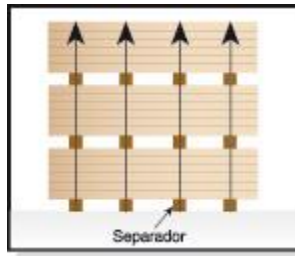


**Sólo para tableros de 9 mm o más.**

- En ambos casos, la superficie de apoyo debe ser lisa y completamente aislada de la humedad.
- Los tableros deben mantenerse despegados del suelo sobre soportes (pallets o tacos) de igual escuadría con una distancia máxima de 80 cm entre ejes.
- Para el caso de tableros delgados (3,2 a 9 mm) deben considerarse 60 cm como distancia máxima entre apoyos y un tablero de 18 mm como soporte del paquete.
- Al igual que en el transporte, los tableros deben estar perfectamente alineados para evitar daños en las esquinas.



- Si se almacena, paquete sobre paquete, es necesario considerar que la ubicación de los separadores siempre debe encontrarse en perfecta verticalidad.



La escuadría mínima de los separadores es 3" x 3" y la mínima cantidad requerida es:

Espesor de los tableros	Cantidad de separadores
Menor o igual a 9 mm	4
Superior a 9 mm	3

## 2.5 PROYECCION DE LA DEMANDA

### METODOS DE PROYECCION UTILIZADOS

Puede parecer que las posibilidades de aplicación del método de regresión lineal están limitadas únicamente al caso en que los datos experimentales cumplen una ley lineal.

Sin embargo, con sólo hacer un cambio de variables apropiado el método puede extenderse más allá del caso en que las variables se relacionan por una ley lineal. De hecho, el método de las regresiones lineales es, con mucho, la herramienta más usada para el ajuste de puntos experimentales.

Un ejemplo práctico es el siguiente: imaginemos que podemos aventurar que los datos experimentales cumple una relación exponencial. Es decir pretendemos ajustar los puntos experimentales a una ley del tipo:

A continuación se presenta el análisis de los pasos a seguirse tomando en cuenta que la serie se ajusta a una recta, con una ecuación de la siguiente forma:<sup>36</sup>

$$Y = a + bx \qquad b = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \qquad a = \bar{y} - b\bar{x}$$

En donde se considera:

**Y** = valor estimado de la variable dependiente para un valor específico de la variable dependiente (X).

**a** = es el punto de intersección de la línea de regresión con el eje (Y).

**b** = es la pendiente de la línea de regresión.

**x** = es el valor específico de la variable dependiente.

Al analizar el criterio de los mínimos cuadrados el cual permite que la línea de regresión de mejor ajuste reduzca al mínimo la suma de las desviaciones cuadradas entre los valores reales y estimados de la variable independiente.

---

<sup>36</sup> SAPAG CHAIN, Nassir, “*Preparación y Evaluación de Proyectos*”, Ed. Mc Graw Hill, 4ª edición



**CUADRO N° 9**  
**DEMANDA TABLEROS MDF Metros cúbicos**

X	Y1
AÑOS	Total demanda MDF
2001	7.258,14
2002	9.942,66
2003	13.620,08
2004	18.657,64
2005	25.558,42
2006	35.011,53
2007	47.961,00
2008	65.700,00
2009	90.000,00

**Fuente:** MASISA "APLICACIONES MASISA"

**Elaboración:** Autora

De lo cual se puede concluir que, a partir de la dolarización se ha incrementado la demanda de tableros MDF, ya que crece de acorde al sector de la construcción.

**CUADRO N° 10**

**PROYECCION DE LA DEMANDA TABLEROS MDF Metros cúbicos**

<b>X</b>	<b>Años</b>	<b>Total demanda Y</b>	<b>Regresión Lineal</b>	
			<b>X ^2</b>	<b>XY</b>
-4	2.001	7.258,14	16,00	-29.032,56
-3	2.002	9.942,66	9,00	-29.827,98
-2	2.003	13.620,08	4,00	-27.240,16
-1	2.004	18.657,64	1,00	-18.657,64
0	2.005	25.558,42	0,00	0,00
1	2.006	35.011,53	1,00	35.011,53
2	2.007	47.961,00	4,00	95.922,00
3	2.008	65.700,00	9,00	197.100,00
4	2.009	90.000,00	16,00	360.000,00
<b>TOTALES</b>	<b>18036</b>	<b>313.709,47</b>	<b>60,00</b>	<b>583.275,19</b>
<b>MEDIA (X, Y)</b>				
<b>a =</b>	<b>34.856,61</b>			
<b>b =</b>	<b>9.721,25</b>			

Elaboración: La Autora

## CUADRO N° 11

### CALCULO LA PROYECCION DE LA DEMANDA

x	Años	Total demanda Y	Regresión Lineal		
			y <sup>2</sup>	xy	x <sup>2</sup>
-4	2.001	7.258,14	52.680.596,26	-29.032,56	16
-3	2.002	9.942,66	98.856.487,88	-29.827,98	9
-2	2.003	13.620,08	185.506.579,21	-27.240,16	4
-1	2.004	18.657,64	348.107.530,37	-18.657,64	1
0	2.005	25.558,42	653.232.832,90	0,00	0
1	2.006	35.011,53	1.225.807.232,94	35.011,53	1
2	2.007	47.961,00	2.300.257.521,00	95.922,00	4
3	2.008	65.700,00	4.316.490.000,00	197.100,00	9
4	2.009	90.000,00	8.100.000.000,00	360.000,00	16
<b>TOTALES</b>	<b>18.036</b>	<b>313.709,47</b>	<b>17.280.938.780,55</b>	<b>583.275,19</b>	<b>60</b>
<b>MEDIA</b>		34.856,61		64.808,35	6,67

$$b = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{9(583.275,19) - (0)(313.709,47)}{9(60) - (0)^2}$$

$$b = \frac{5.249.476,71}{540}$$

$$b = 9.721,25$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$a = 34.856,61 - (9.721,25)(0)$$

$$a = 34.856,61$$

## Proyección

$$y = a + bx$$

$$y = 34.856,61 + 9721,25x$$

$$y = 34.856,61 + 9.721,25(5)$$

$$y = 83.462,87$$

### CUADRO N° 12

#### Proyección de la demanda

Total Demanda MDF		
Años	y estimado	
5	2.010	83.462,87
6	2.011	93.184,13
7	2.012	102.905,38
8	2.013	112.626,63
9	2.014	122.347,89
10	2.015	132.069,14
11	2.016	141.790,39
12	2.017	151.511,65
13	2.018	161.232,90
14	2.019	170.954,15

Elaboración: La Autora

Lo que significa que para el año 2010 existirá una demanda de 83.462,84 metros cúbicos de tableros.

**Coefficiente de determinación  $r^2$**  es un indicador que nos muestra que tan preciso es el estimado de la ecuación de regresión pudiendo ser un valor entre 0 y 1

$$r^2 = \frac{[n\sum xy - (\sum x)(\sum y)]^2}{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}$$

$$r^2 = \frac{[9(583.275,19) - (0)(313.709,47)]^2}{[9(60) - (0)^2][9(17.280.938.780,55) - (313.709,47)^2]}$$

$$r^2 = 0.893$$

Lo que nos indica que el 89% de la variación total de la demanda se explica por el año, mientras que el 11% restante se encuentra sin explicar.

## 2.6 ANALISIS DE LA OFERTA.

Como principales empresa productoras nacionales de tableros MDF, están Aglomerados Cotopaxi S.A y NOVOPAN las cuales llegan a producir cerca de 63.000 metros cúbicos de este producto.

A continuación se presenta la oferta de tableros aglomerados a nivel nacional, así:

**CUADRO N° 13**  
**OFERTA TABLEROS MDF Metros cúbicos**

<b>X</b>	<b>Y1</b>
<b>AÑOS</b>	<b>Total oferta MDF</b>
2001	5.080,70
2002	6.959,86
2003	9.534,06
2004	13.060,35
2005	17.890,89
2006	24.508,07
2007	33.572,70
2008	45.990,00
2009	63.000,00

**Fuente:** MASISA "APLICACIONES MASISA"

**Elaboración:** La Autora

Es necesario realizar la proyección de la oferta de tableros, para verificar si existe demanda insatisfecha positiva.asi:

**CUADRO N°. 14**  
**PROYECCION OFERTA TABLEROS MDF Metros cúbicos**

<b>X</b>	<b>Años</b>	<b>Total oferta Y</b>	<b>Regresión Lineal</b>	
			<b>X ^2</b>	<b>XY</b>
-4	2.001	5.080,70	16,00	-20.322,79
-3	2.002	6.959,86	9,00	-20.879,58
-2	2.003	9.534,06	4,00	-19.068,11
-1	2.004	13.060,35	1,00	-13.060,35
0	2.005	17.890,89	0,00	0,00
1	2.006	24.508,07	1,00	24.508,07
2	2.007	33.572,70	4,00	67.145,40
3	2.008	45.990,00	9,00	137.970,00
4	2.009	63.000,00	16,00	252.000,00
<b>TOTALES</b>	<b>18036</b>	<b>219.596,63</b>	<b>60,00</b>	<b>408.292,63</b>
<b>MEDIA (X, Y)</b>				
<b>a =</b>	<b>24.399,63</b>			
<b>b =</b>	<b>6.804,88</b>			

Elaboración: La Autora

**CUADRO N°. 15**

**CALCULO LA PROYECCION DE LA OFERTA**

x	Años	Total oferta Y	Regresión Lineal	
			x ^2	xy
-4	2001	5.080,70	16	-20.322,80
-3	2002	6.959,86	9	-20.879,58
-2	2003	9.534,06	4	-19.068,12
-1	2004	13.060,35	1	-13.060,35
0	2005	17.890,89	0	0,00
1	2006	24.508,07	1	24.508,07
2	2007	33.572,70	4	67.145,40
3	2008	45.990,00	9	137.970,00
4	2009	63.000,00	16	252.000,00
<b>TOTALES</b>		<b>219.596,63</b>	<b>60</b>	<b>408.292,62</b>
<b>MEDIA</b>		<b>24.399,63</b>		

$$b = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{9(408292,62) - (0)(219596,63)}{9(60) - (0)^2}$$

$$b = \frac{3.674633,58}{540}$$

$$b = 6.804,88$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$a = 24.399,63 - (6.804,88)(0)$$

$$a = 24.399,63$$

**Proyección**

$$y = a + bx$$

$$y = 24.399,63 + 6.804,88x$$

$$y = 24.399,63 + 6.804,88(5)$$

$$y = 58.424,01$$

**CUADRO N°. 16****Proyección de la Oferta**

Total oferta MDF		
	Años	y estimado
5	2.010	58.424,01
6	2.011	65.228,89
7	2.012	72.033,77
8	2.013	78.838,64
9	2.014	85.643,52
10	2.015	92.448,40
11	2.016	99.253,27
12	2.017	106.058,15
13	2.018	112.863,03
14	2.019	119.667,91

Elaboración: La Autora

Lo que significa, que por medio de la regresión lineal se presenta una oferta de 58.424,01 metros cúbicos para el año 2010

**DEMANDA INSATISFECHA.**

Existe una demanda insatisfecha positiva, lo que demuestra que el Estudio de mercado es viable, tal como lo muestra el siguiente gráfico, así:



**CUADRO N° 17**  
**DEMANDA INSATISFECHA DE TABLEROS MDF**

<b>AÑOS</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>OFERTA</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2010	83.462,87	58.424,01	25.038,86
2011	93.184,13	65.228,89	27.955,24
2012	102.905,38	72.033,77	30.871,61
2013	112.626,63	78.838,64	33.787,99
2014	122.347,89	85.643,52	36.704,37
2015	132.069,14	92.448,40	39.620,74
2016	141.790,39	99.253,27	42.537,12
2017	151.511,65	106.058,15	45.453,49
2018	161.232,90	112.863,03	48.369,87
2019	170.954,15	119.667,91	51.286,25

**Elaboración:** La Autora

## **2.7 COMPETENCIA.**

El comportamiento del consumidor se entiende como las actividades que desarrollan las personas al seleccionar, comprar y usar productos que satisfacen sus necesidades y deseos, estos involucran procesos mentales, emocionales y acciones físicas.

Para el caso de los aglomerados MDF, el consumidor nacional tiene conciencia de la existencia de este tipo de productos debido al uso y conocimiento, además las consideran de gran utilidad al momento de fabricar muebles y acabados de madera.

En el comportamiento del consumidor una gran parte del proceso de compra está determinado por el manejo de la información, el conocimiento y experiencia sobre el uso del producto y los beneficios que estas aportan, lo que genera que los

consumidores tengan una fuerte predisposición a la adquisición de los mismos, que ha permitido que se conviertan en un hábito de consumo nacional.

## **2.8 TRAMITES DE EXPORTACIÓN.**

### **ASPECTOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL QUE INCIDEN EN LA LOGISTICA.**

Se han tomado en cuenta algunos aspectos del comercio internacional que inciden en la logística de un proyecto, a continuación se enumera algunos de estos aspectos:

1. Contrato de Compra- Venta
  - Objeto del contrato
  - Detalle del producto
  - Condiciones de contratación INCOTERMS
  - Entrega ( fecha y condiciones de entrega)
  
2. Distribución Física Internacional
  - Transporte
  - Embalaje y marcado
  - Almacenaje
  - Con respecto al Producto
  
3. Nomenclatura Arancelaria
  - Aranceles
  - Preferencias arancelarias
  - Medidas no arancelarias
  - Regulaciones y Normas: Licencias, Cuotas, Prohibiciones
  - Documentación para la exportación
  - Régimen Aduanero
  - Procedimientos Aduaneros.

## **DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL (DFI)**

### **Concepto**

Es el conjunto de actividades involucradas en el traslado de los bienes, materias primas, insumos o productos terminados desde el punto de origen en el país exportador hasta el lugar de consumo, es decir, la Distribución Física Internacional trata todo lo relacionado con el movimiento del producto desde el productor hasta el usuario final, incluyendo las etapas correspondientes a depósitos regionales y canales indirectos utilizados.

### **Objetivo**

El objetivo de la DFI es dado en importancia y lugar: “*Producto en el lugar indicado en el momento que se necesita*”.

### **Segmentos de la Distribución Física Internacional**

Los tres segmentos que recorre la mercadería durante el proceso de la Distribución Física Internacional son:

1. *Transporte interno en Origen*: Desde las bodegas del exportador o productor hasta el lugar de acopio en origen para el transporte internacional como son aeropuertos, navieras, compañías de transporte terrestre, etc.
2. *Transporte Internacional*: Desde el puerto de origen en donde fueron embarcadas son llevadas a otro puerto en destino donde se procede al desembarque y a la nacionalización de las mercancías.
3. *Transporte interno en destino*: Este es el último segmento de la DFI en donde la mercadería es llevada desde el puerto de destino hasta las bodegas del importador.

## **TRANSPORTE AEREO.**

El transporte aéreo es aquel que nos proporcionara más rapidez, fiabilidad, seguridad, menores costos de seguro y embalaje, pero a la vez representa mayores costos para la exportación en lo referente a tarifas.

## **TRANSPORTE MARITIMO.**

El transporte marítimo como su nombre lo indica es aquel que se lo realiza por los mares y recorre grandes distancias.

Con este tipo de transporte se logra bajar las tarifas de la exportación y transportar grandes volúmenes de mercancías pero a la vez son más los riesgos que se corre como exportador por ejemplo: más tiempo de tránsito entre origen y destino, seguros y embalajes más costosos, altos riesgos de saqueo y deterioro del producto, etc.

## **INCOTERMS**

Es necesario tener un conocimiento claro acerca de los incoterms ya que son los términos de negociación en los que se realiza la transacción entre el vendedor/productor y comprador/importador.

Básicamente los incoterms nos permiten definir la responsabilidad de cada una de las partes involucradas en el negocio así también como los gastos en los que incurrirá cada una de las mismas.

El término de negociación que será utilizado para consecución del proyecto basado en la norma INCOTERM 2000 será el Termino FCA.

## **FCA (Free Carrier)**

El comprador escoge la compañía y el medio de transporte y paga el flete principal.

El vendedor cumple sus obligaciones cuando entrega las mercancías al transportista designado por el comprador, en el lugar convenido.

Si el lugar no está definido, el vendedor selecciona el sitio que mejor le convenga como lugar de entrega.

## **REQUISITOS DE INGRESO:**

El exportador o la compañía de transporte deberá dar aviso al Departamento de Aduana 24 horas antes de cargar el barco, a fin de que dicha oficina pueda examinar la documentación y decidir con suficiente tiempo si el embarque será o no inspeccionado al arribar a puerto. Siempre se verificará que la madera que ingresa no provenga de árboles considerados en extinción o de bosques protegidos.

Cuando la mercancía llega a los distintos países por lo general se contrata a un agente o despachante de aduanas para hacer la declaración reglamentaria de aduanas o “formal entry”. Se aplicarán derechos de trámite de 0.21% sobre el valor FOB de la mercancía (hay un cargo mínimo de \$25), y si viene por barco hay cargos adicionales de 0.125% por concepto de conservación de puertos.

Es importante que la factura comercial describa el producto claramente en inglés de manera que se pueda verificar la posición arancelaria del mismo, incluir las cantidades, el valor de la mercancía FOB, el país de origen, el nombre del comprador y del vendedor, etc.

# CAPITULO III

## ESTUDIO TÉCNICO

### DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD MÁXIMA DE ATENCIÓN DEL NEGOCIO

La importancia de definir el tamaño que tendrá el proyecto se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de inversiones y costos que se calculen y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. De igual forma, la decisión que se tome respecto al tamaño determinará el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por ventas.<sup>37</sup>

Para determinar el tamaño del proyecto es necesario, tomar en consideración una serie de variables que incidirán posteriormente en la investigación, como son: demanda, disponibilidad de insumos, localización.

#### 3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.

El tamaño de un proyecto es su capacidad de producción durante un periodo de tiempo de funcionamiento que se considera normal para las circunstancias y tipo de proyecto de que se trata. El tamaño de un proyecto es una función de la capacidad de producción, del tiempo y de la operación en conjunto.

---

<sup>37</sup> SAPAG, Nassir, *“Preparación y Evaluación de Proyectos”*, Mc Graw Hill, Chile, 2000, p. 171

## TAMAÑO OPTIMO

La solución óptima en cuanto a tamaño es aquella que dé lugar al resultado económico más favorable para el proyecto en conjunto. Es por eso que si se tiene distintas alternativas de tamaño para el proyecto, cada tamaño obliga a una formulación y evaluación completa del mismo, que permita conocer los indicadores que habrán de ayudar en la decisión final.

La decisión final depende del punto de vista con que se mire el problema. Al inversionista privado le interesa maximizar la cuantía total de las actividades; es decir, su tamaño óptimo es el que corresponde al mayor valor presente neto. Al gobierno o entidades que busquen con el proyecto solucionar un problema de la comunidad, les interesa que el costo unitario de la producción del bien o de la prestación de servicio sea mínimo; si el precio de venta es el mismo, el tamaño que lo logra es el mismo que maximiza el cociente ventas a costos.

No es posible dar una fórmula concreta para determinar con precisión el tamaño del proyecto. Según la empresa que se trate, los diferentes componentes del estudio de viabilidad ejercen distintos grados de influencia. A pesar de esto, es conveniente identificar en el estudio de viabilidad los componentes que tiene menos incidencia, de tal forma que el tamaño inicial que se adopte, y cualquier escalonamiento posterior, se ajusten a la realidad y correspondan a la importancia relativa de tales componentes.

## **3.2 LOCALIZACIÓN**

### **ESTABLECER LA LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA**

#### **MACRO LOCALIZACIÓN**

##### **Provincia de Pichincha**

##### **Situación Geográfica**

La Provincia de Pichincha será el punto geográfico de ubicación del Proyecto, la misma que fue creada en 1824, con una extensión territorial de 9.484 km<sup>2</sup>, ubicada a 2.800 m.s.n.m.

La provincia de Pichincha se encuentra ubicada en plena región ecuatorial de los altos Andes, hacia la parte norte del territorio ecuatoriano, menos lejos de la frontera de Colombia que de la del Perú, y más próxima al Océano Pacífico que al extremo oriental del patrimonio nacional.

Su forma es la de dos rectángulos yuxtapuestos, el uno menor que el otro: el oriental, que abarca la Hoya de Quito, es el menor, más alto que ancho; el occidental, que comprende las verdes planicies y declives andinos, es el mayor, también más alto que ancho; pero, si continúa al anterior en su límite norte, se proyecta más hacia el sur, sobrepasándole en su borde meridional, de tal manera que el límite occidental de la provincia es mayor que el oriental.

“La provincia de Pichincha desborda, en consecuencia, los linderos naturales de la hoya de Quito y se amplía hacia el litoral, proyectándose hacia las hoyas



hidrográficas del Esmeraldas y el Guayas, sin alcanzar al mar.”<sup>38</sup> En la Hoya de Quito la flora y la fauna son las que corresponden, de acuerdo a la división del clima en pisos ecológicos, a los mismos de toda la Región Interandina del Ecuador, particularmente a los del clima mesodérmico húmedo y seco a todo lo largo de la meseta de Quito y a los del clima semiárido temperado en la zona de Pomasqui.

El primero, el mesodérmico, húmedo y seco, corresponde a un piso altitudinal entre 2.000 y 3.000 m.s.n.m. en el que predomina el clima que en las zonas templadas llamaríamos templado, a no ser porque en el Ecuador no existen propiamente las cuatro estaciones. Por otra parte, la hoya de Quito recibe, por el brazo del río Guayllabamba, la influencia del clima de la región occidental del Ecuador, particularmente la del clima temperado húmedo de las fajas de los bosques andinos entre 1.800 y 2.000 m.s.n.m.

El segundo, el clima semiárido temperado, es el propio del valle xerofílico del Guayllabamba, donde la precipitación no alcanza a compensar la evaporación y la evapotranspiración de las especies vegetales; a este fenómeno ayudan después del medio día los vientos intensos y la completa ausencia de nubes, los suelos son sueltos y arenosos

Pero hay que poner énfasis en los productos cultivados: la de 3.350 m. es la cota ideal para el cultivo de las patatas (*Oxalis creamata*). El maíz (*Zea mayz*), que constituye el alimento esencial de pobres y ricos, se produce en muchas variedades: blanco duro, blanco suave o de leche, amarillo duro llamado comúnmente morocho, amarillo suave, negro, colorado, chulpi, canguil, etc., pero también se produce avena, ingrediente esencial para elaborar CHICHA. La Provincia de Pichincha se divide geográficamente en Cantones, los mismos que se presentan en la Gráfico No. 2 a continuación:

---

<sup>38</sup> CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, “*Informes Provincia de Pichincha*”, Ed. HCPP, Quito, 2009

## GRAFICO No. 2

### Mapa Provincial de Pichincha por cantones



**Fuente:** Consejo Provincial de Pichincha

**Elaboración:** Consejo Provincial de Pichincha

El estudio de macro localización consiste en definir la zona, región, provincia o área geográfica en la que se deberá localizar la unidad de producción

Los sectores que se han seleccionado para la Empresa, cuentan con servicios básicos, además las vías de acceso están en buen estado, por esta razón se puede indicar que estos factores ayudan a que el personal pueda llegar sin ningún inconveniente a su lugar de trabajo y al mismo tiempo brindar un servicio de calidad a los futuros clientes.

### **Criterios de selección de alternativas**

Dentro del análisis de la macro localización se ha tomado en cuenta factores o criterios de localización entre los cuales se tiene:

- **Suministro de servicios básicos.-** Dentro de las instalaciones donde funcionará la Empresa es indispensable contar con servicios básicos (agua, luz, telefonía), ya que estos recursos se utilizarán para poner en funcionamiento los equipos tecnológicos con los que contará la Empresa.
- **Mercado al que se va a dirigir.-** Los servicios crediticios estarán dirigidos a los Empleados calificados empresa.
- **Transporte.-** La Empresa estará ubicada en un lugar muy comercial y de fácil acceso tanto para el personal que labore en la misma como para los futuros clientes.
- **Mano de obra.-** La Empresa contará con personal capacitado y con experiencia para cada uno de los departamentos establecidos en la misma. Una de las obligaciones de la Empresa será mantener informado al personal sobre cualquier cambio o actualización que se realice.
- **Materia Prima.-** Lo constituye netamente los servicios crediticios otorgados a los miembros de la misma.
- **Local.-** Al momento de escoger el lugar donde se va a montar la Empresa se tomará en cuenta ciertos aspectos que influirán en el crecimiento de la misma, como por ejemplo: fácil acceso, sector comercial, costo de arriendo, infraestructura, entre otros.

## **SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA ÓPTIMA.**

Al analizar ciertos factores que afectan la macro localización, se requiere diseñar una matriz de ponderación. Para esto se toma el “Método Cualitativo por Puntos este permite determinar la ubicación más óptima de la Empresa”<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> BACA URINA, Gabriel, “*Evaluación y Formulación de Proyectos*”, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2003, Pág., 50-60.

Este método se basa en asignar un puntaje a los factores más determinantes los mismos que influyen de forma directa en el proyecto, debiendo asignar un peso o una calificación a cada uno de estos factores, esta calificación va de 1 a 10 según la importancia que se le asigne por el sector en el cual va a estar ubicada la planta de dicho proyecto.

Una vez realizada la calificación correspondiente se realiza la multiplicación del peso por la calificación dada para así obtener el puntaje total de cada factor con el fin de sumar dichas puntuaciones tendiendo que elegir el de mayor puntuación.

En el siguiente cuadro se indicara los factores y los pesos asignados para evaluar las alternativas planteadas sobre la localización. La calificación se hará de la siguiente forma:

5 = Alto; 3 = Medio; 1 = Bajo.

**CUADRO N° 18**  
**Matriz Macro Localización**

FACTOR	Peso	PARROQUIA MARISCAL SUCRE		PARROQUIA IÑAQUITO		PARROQUIA CHILLOGALLO	
		Calif.	Ponde.	Calif.	Ponde.	Calif.	Ponde.
Mercado al que se va a dirigir	0.60	3	1.8	5	3.0	5	3.0
Transporte, vías de acceso y comunicaciones	0,40	5	2.0	3	1.2	5	2.0
<b>Totales</b>	<b>1.0</b>		<b>3.8</b>		<b>4.2</b>		<b>5.0</b>

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaborado:** La Autora.

De acuerdo a la ponderación de los factores anteriormente realizada, la zona idónea para la localización del proyecto será en la Parroquia Chillogallo, ya que en

esa zona existe una actividad comercial y económica muy atractiva, de igual forma los recursos económicos se encuentran disponibles por la mayoría de los personas que transitan en ese sector al mismo tiempo cuentan con servicios básicos, y de transporte.

## MICRO LOCALIZACIÓN

### MATRIZ DE MICRO LOCALIZACIÓN

La calificación se hará de la siguiente forma:

5 = Alto; 3 = Medio; 1 = Bajo

**CUADRO N° 19**  
**Matriz Micro Localización**

Factor	Peso	AV. 6 de diciembre		AV. 10 DE AGOSTO		AV. MARISCAL SUCRE	
		Calif.	Ponde.	Calif.	Ponde.	Calif.	Ponde.
Infraestructura	0,25	5	1.25	3	0.75	5	1.25
Transporte, vías de acceso y comunicación	0,20	3	0.60	3	0,60	5	1.0
Cercanía de las fuentes de abastecimiento	0,20	3	0,60	3	0,60	5	1.0
Costo de arriendos	0,20	3	0,60	3	0,60	5	1.0
Seguridad	0,15	3	0,45	3	0,45	5	0,75
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>3.50</b>		<b>3.0</b>		<b>5.0</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado: La Autora.

## SELECCIÓN DE ALTERNATIVA ÓPTIMA

Para poder seleccionar la localización más óptima se realizó un análisis por puntos, en el mismo que de acuerdo a los factores más determinantes para la selección de la ubicación será en el sector Sur del Distrito Metropolitano de Quito

### GRAFICO No. 3 EMPRESA MASISA



Fuente: Investigación Directa.

### 3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO.

El principal negocio de Masisa es la producción y comercialización de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores, que representa dos tercios de las ventas y se gestiona mediante la Unidad de Negocios de Tableros. Las otras unidades de negocios son consideradas sinérgicas a la Unidad de Negocios de Tableros.

#### Unidad de Negocios Forestal

El rol estratégico de la Unidad de Negocios Forestal es proveer a las unidades de negocios industriales de MASISA, a corto y largo plazo, un balance de fibra adecuado, a un costo competitivo y maximizando el valor económico de las inversiones forestales de la Compañía.

Esta Unidad está orientada a desarrollar y mantener bosques con especies de rápido crecimiento bajo criterios de sustentabilidad económica, social y ambiental. “La Unidad de Negocios Forestal administra un patrimonio de 238 mil hectáreas de plantaciones de pino y eucaliptus, distribuidos en Chile, Brasil, Argentina y Venezuela. Cuenta con 59,000 hectáreas de áreas de reserva y protección de bosques naturales.”<sup>40</sup>

Los porcentajes de aprovechamiento del árbol y el uso que se le da a cada una de sus partes dependen de las características particulares del manejo del bosque del cual se extraiga.

Todas las plantaciones cuentan con certificación Forest Stewardship Council (FSC), ISO 14001 y OHSAS 18001, excepto las de Forestal Argentina cuya renovación está pendiente.

### **Unidad de Negocios Madera Sólida.**

El rol estratégico de la Unidad de Negocios Madera Sólida es agregar valor a los productos del bosque, generando residuos que son el principal insumo del negocio de tableros. Esto garantiza el abastecimiento competitivo a las plantas y genera sinergias por la operación y administración conjunta de complejos industriales.

“Para la producción de madera aserrada, la Empresa cuenta con una capacidad de aserrío de 700.000 m<sup>3</sup> anuales en 3 complejos en Brasil, Chile y Venezuela. Además, cuenta con plantas de re manufactura en las cuales se agrega valor a madera aserrada y tableros MDF de la Unidad de Negocios Tableros.”<sup>41</sup>

Todas las plantas y complejos industriales cuentan con las certificaciones ISO14.001 y OHSAS 18.001.

---

<sup>40</sup> MASISA, “*Memoria Masisa*”, pág. 16, 2009

<sup>41</sup> Ídem., pág. 18

## Unidad de Negocios de Tableros

La Unidad de Negocios Tableros es el negocio principal de MASISA y comercializa tableros de madera en Latinoamérica así como en diversos países del resto del mundo. Sus principales productos son: tableros MDF, tableros de partículas y tableros OSB.

MASISA tiene 12 complejos industriales de tableros en Chile, Argentina, Brasil, Venezuela y México, todos los cuales cuentan con la certificación ISO 9.001, ISO 14.001 y OHSAS 18.001. Asimismo, todos los tableros MASISA poseen la certificación europea E1 de baja emisión de formaldehído.

“La Unidad de Negocio Tableros tiene una capacidad instalada de 2.383.000 m<sup>3</sup> anuales para la fabricación de tableros, además de una capacidad de 1.002.000 m<sup>3</sup> anuales para recubrimiento de tableros con papeles melamínicos y folios. Asimismo, posee una capacidad anual total de 487.000 m<sup>3</sup> de madera aserrada, donde además se ubican los procesos de re manufactura, molduras de MDF pre pintadas y fabricación de puertas de madera sólida”<sup>42</sup>.

Además, la Unidad de Negocio Tableros cuenta con un canal de distribución estratégico: Placacentro MASISA, el cual al 2009 suma 314 locales en Latinoamérica.



Fuente: Memoria Masisa 2008

Elaboración: Masisa

<sup>42</sup> MASISA, “*Memoria Anual Masisa*“, 2009, pág. 10



## **División Retail**

La ventaja competitiva de Masisa en Latinoamérica es una red de distribución mediante locales de venta llamados Placacentros Masisa.

La Compañía ha incentivado y potenciado el desarrollo de la red de distribución propia “Placacentros”, que busca satisfacer todas las necesidades de los clientes a través de la venta de productos Masisa tales como tableros y otros, junto con asesorías técnicas para el diseño y la construcción de muebles. Esta red constituye la cadena de retail más amplia en su tipo en Latinoamérica.

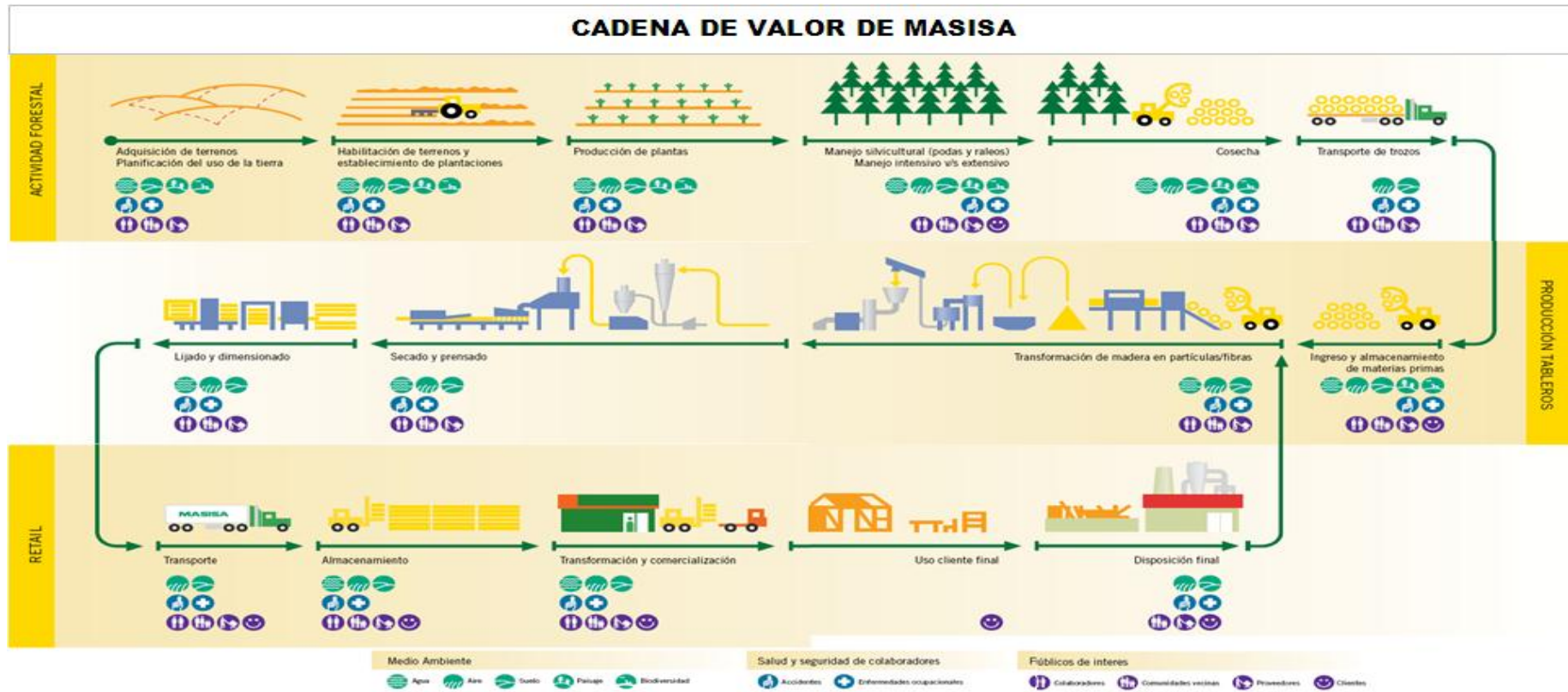
Los Placacentros son locales comerciales que operan a través de un formato similar al de una franquicia con una misma marca y formato, cuya misión es ser una tienda especializada para el pequeño y mediano mueblista.

Hasta diciembre de 2009 Masisa contaba con 314 Placacentros distribuidos en 10 países.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Masisa, “*Informe Anual*”, 2009, pág. 3

### 3.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN.



Fuente: Memoria Masisa 2008

Elaboración: Masisa

## **3.5 REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO**

### **3.5.1 MATERIA PRIMA.**

#### **PATRIMONIO FORESTAL**

Las plantaciones monocultivo y las tierras para plantar son el uso dominante de los terrenos de Masisa (75,3%). La mayoría de las plantaciones son de pino, aunque las especies varían según el país. En Venezuela utilizan pino caribea, en Brasil y Argentina, pinus elliotti y taeda; y en Chile, pino radiata.

Se reconoce la importancia de un manejo adecuado de este patrimonio y se siguen atentamente las sugerencias y propuestas de expertos y grupos ambientalistas, tal como WWF, ForestEthics, Defensores del Bosque Chileno, CONABIO y el Instituto de Ecología, en México. Han adelantado análisis y consultas para asegurar que se puede usar parte de estos bosques para producción sostenible de madera, en especial los “renovales” (formaciones forestales de especies nativas de crecimiento secundario, normalmente de una sola especie y de similar edad).<sup>44</sup>

Con excepción de algunos terrenos en arriendo (especialmente en Venezuela), la mayoría de los terrenos son de propiedad de Masisa.

No se registra áreas significativas de pérdidas de plantaciones o bosques por viento, insectos ni incendios

### **3.5.2 MANO DE OBRA.**

En contabilidad, mano de obra es la denominación de los salarios de los obreros, que elaboran los productos de una fábrica.

También se aplica a los salarios de los obreros que ayudan a que el producto se pueda fabricar, por ejemplo, conductores de los medios de transportes internos, electricistas, encargados de la limpieza, etc.

---

<sup>44</sup> MASISA, “*Informes Anuales*”, Pág. 15-20, 2009

**Mano de obra directa.** La mano de obra directa es una partida en la cuenta de fabricación y en la contabilidad analítica o de costes. Representa los salarios de los obreros de la fábrica, que hacen los productos o piezas de los mismos para que la empresa los venda. No todos los salarios de la fábrica corresponden a la mano de obra directa.

Por ejemplo: el trabajo del operario de una máquina, que fabrica con ella un producto, es mano de obra directa.

Sin embargo, un capataz supervisa muchos trabajos o productos diferentes. Su salario es un gasto indirecto, que se recoge como parte de los gastos generales de fabricación.

En la cuenta de fabricación:

Materiales directos + Mano de obra directa + Gastos directos = Coste primario

**Mano de obra indirecta.** Son los salarios que se recogen en la cuentas de fabricación o de costes, y que no corresponden a un producto en particular de los que la empresa fabrica.

Por ejemplo: una empresa fabrica piezas de madera. Los salarios de los operarios son mano de obra directa (o salarios directos). Sus trabajos tienen una relación directa con el producto que la empresa fabrica.

Pero otros empleados, como los supervisores y almaceneros, tienen funciones que afectan a muchos trabajos, no solamente la fabricación de coches. Sus salarios o sueldos son indirectos.

La mano de obra indirecta es una partida de gastos, en la sección de gastos generales de fabricación de la cuenta de fabricación.

“Masisa cuenta con un total de 4478 colaboradores, de los cuales el 75% de los colaboradores son trabajadores (operarios), el 21% profesionales y el 4% ejecutivos. Del total de los colaboradores el 9.5% son mujeres.”<sup>45</sup>

Durante el 2008 se invirtieron 90.000 horas en capacitación de temas de Seguridad y Salud Ocupacional, destinándose un promedio de 12,5 horas de entrenamiento por cada colaborador. Además, se desarrolló un estándar de capacitación, concientización y entrenamiento, que establece los requisitos mínimos de gestión para todas las instalaciones de MASISA.

### **3.5.3 TECNOLOGÍA**

#### **Eficiencia en los procesos de producción.**

#### **DIVISION FORESTAL.**

Se maximizó el valor de las plantaciones utilizando cuidadosos procesos de cosecha y selección, y la utilización de los árboles cosechados destinando cada parte a la fabricación de distintos productos, desde puertas y molduras de madera sólida a madera aserrada. Además, se utilizó los subproductos del proceso, como chips y aserrín, para fabricar tableros.

Los trozos de mayor valor están en la base del árbol por lo que, al podar se eliminan los nudos de la madera para producir troncos de calidad adecuada para madera aserrada.

Los trozos de menor valor están en la parte alta del árbol, y por tener nudos y diámetros pequeños sólo sirven para pulpa.

De esta forma encontramos mercados para el 100% del tronco. La materia orgánica residual como ramas y raíces se deja para enriquecer el suelo.

---

<sup>45</sup> Masisa, “*Memoria Anual*”, 2009

Los troncos para aserrar son vendidos a nuestra división de madera sólida o en el mercado. Los trozos pulpables son vendidos a terceros.

Conforme las plantaciones de propiedad de la empresa vayan madurando, en los próximos años se incrementarían significativamente los niveles de cosecha y, gracias a la integración vertical, aumentarían también nuestros volúmenes de producción.

## **INGENIERÍA GENÉTICA Y SILVICULTURA**

Existe un amplio debate sobre la función de los árboles modificados por ingeniería genética (transgénicos) en la silvicultura. En un extremo hay organizaciones medioambientales y otros que consideran que los potenciales riesgos ambientales aún no han sido totalmente comprendidos como para justificar plantaciones comerciales o experimentales a gran escala.

Algunas de sus preocupaciones son la posibilidad de que los genes modificados se escapen a poblaciones silvestres de especies naturales; y, que los árboles transgénicos puedan producir una intensificación aún mayor de la silvicultura, disminuyendo la biodiversidad en las plantaciones.

Por otra parte, quienes defienden la biotecnología forestal consideran que esta tecnología promete beneficios inmensos para el sector y que cualquier potencial riesgo podría mitigarse.

A pesar de la falta de consenso sobre el uso apropiado de árboles transgénicos en la industria forestal, el sector privado está intensamente involucrado en las investigaciones sobre ingeniería genética en muchas partes del mundo.

En Estados Unidos varias empresas han hecho importantes inversiones en sus aplicaciones para especies forestales. En Europa, donde comparativamente existe mayor resistencia a los cultivos transgénicos, el sector privado actualmente no participa en pruebas de campo.

En América Latina, nuestros competidores participan en estudios para desarrollar y evaluar características transgénicas para especies de pino y eucalipto.

La política de Masisa con respecto a la ingeniería genética, aprobada en noviembre 2005, indica que no hará uso comercial ni experimental de árboles transgénicos hasta que se pruebe que su utilización es segura.

Sin embargo, nos preocupa que no se estén realizando los ensayos de campo a gran escala necesarios para evaluar la seguridad de los árboles modificados genéticamente.

Nuestros competidores están invirtiendo en esta tecnología y, si estos árboles son aceptados en los países donde operamos, nos veremos en una seria desventaja competitiva.

Para entender mejor y evaluar los riesgos y beneficios de la biotecnología forestal, hemos decidido monitorear muy de cerca los desarrollos claves de biotecnología forestal alrededor del mundo, y participar en actividades de investigación, tales como el Consorcio de Genómica Forestal en Chile. Este consorcio es un esfuerzo gubernamental, e involucra universidades, agencias estatales y compañías forestales para investigar aplicaciones biotecnológicas, entre otras, modificaciones del pinus radiata.

En los primeros cinco años, el Consorcio no liberará al ambiente árboles modificados genéticamente de forma experimental ni comercial, por lo cual sus actividades no tendrán un riesgo ambiental.

## **DESAFÍOS AMBIENTALES DEL NEGOCIO FORESTAL**

El negocio forestal tiene desafíos medio ambientales particulares: los bosques son manejados para producir madera, pero también para asegurar que presten servicios ambientales a los ecosistemas, tales como la conservación de la biodiversidad, la protección de suelo y de los cursos de agua, y la captura y fijación de gases de efecto invernadero.

Por su parte, la manufactura de productos de madera debe velar para que: la madera o fibra comprada a terceros provenga de bosques bien manejados; los insumos adicionales al proceso de producción no impacten negativamente a los trabajadores ni a los usuarios del producto; y, que los impactos de ruido o emisiones al aire en las fábricas sean controlados para el bienestar de los vecinos.

Como contrapartida, el sector forestal tiene potencial para ser uno de los sectores industriales más sostenibles.

Los bosques bien manejados producen muchos beneficios además de madera, por ejemplo, ser el hábitat de muchas especies de plantas y animales.

Los procesos de manufactura pueden utilizar madera como combustible para generar energía, reduciendo el consumo de combustibles fósiles y solucionando a la vez problemas de disposición final de residuos.

El uso de madera como material de construcción genera relativamente pocos residuos y gases de efecto invernadero en comparación con materiales de construcción alternativos como cemento o acero.

El excelente desempeño de la madera proveniente de bosques bien manejados es reconocido por líderes de la “construcción verde”, tales como el Consejo de Construcción Verde de los Estados Unidos (U.S. Green Building Council’s Leadership in Energy and Environmental Design Standards).



### **3.5.4 DESARROLLO SOSTENIBLE DEL PRODUCTO.**

#### **CUMPLIMIENTO DE LA LEY**

Incluido en la política legal, los gerentes de cada país revisan anualmente el cumplimiento de la legislación ambiental en todas operaciones que realiza Masisa.

La empresa tiene un compromiso con el desarrollo sostenible, buscando generar valor económico teniendo en consideración los valores ambientales y sociales. Esta filosofía de negocios es una ventaja competitiva, especialmente en la industria forestal, que a nivel mundial enfrenta cuestionamientos por su gestión social y ambiental.

#### **PRODUCTOS QUE CUIDAN SU SALUD**

El formaldehído es un compuesto utilizado en todo el mundo para la fabricación de tableros. En junio del 2004 la Agencia Internacional de Estudios sobre el Cáncer de la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomendó la reclasificación del formaldehído de “probablemente cancerígeno” a “sabidamente cancerígeno”.

Cuando se difundió la recomendación de la OMS, en Masisa llevan años trabajando para disminuir la emisión de los tableros.

Ahora se puede garantizar que el 100% de nuestros tableros tienen una emisión de formaldehído que cumple con la exigente norma europea E-1.

Este es un ejemplo de cómo Masisa, voluntaria y proactivamente, decidió desarrollar un producto que tiene un costo de producción más alto pero que nos permite decir a nuestros clientes que pueden respirar tranquilos porque nos preocupamos de su salud.

Sabemos que esta actitud se está transformando en una herramienta de diferenciación, y que nuestros clientes, entre otras razones, nos escogen porque saben que nos preocupamos por ellos.

La Masisa y sus Filiales cuentan con tres certificaciones reconocidas internacionalmente: ISO 14001 para gestión ambiental, OHSAS 18001 para salud y seguridad industrial, y Forest Stewardship Council (FSC), de gestión forestal sostenible para plantaciones. En el año 2008 las operaciones de Forestal Argentina obtendrán su certificación OHSAS 18001.

Masisa S.A. es la primera empresa chilena en ser admitida en el Chicago Climate Exchange (CCX). Esta membresía permite a la empresa comercializar los excedentes de captura de gases de efecto invernadero en el mercado de emisiones voluntarias de los EEUU, además de asegurar el compromiso de la empresa de mantener un balance de carbono positivo o neutro.

Aspecto Legal: En este ámbito se encuentra todo lo relacionado con solicitudes de permisos, autorizaciones y certificados relativos al área ambiental, así como la regularización de los aspectos que pudieren estar pendientes.

# CAPITULO IV

## ESTUDIO FINANCIERO

### 4.1 INVERSIONES.

El análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

“Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones”.<sup>46</sup>

Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto.

El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

Sus fines son, entre otros:

- Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- Identificar la repercusión financiar por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.

---

<sup>46</sup> WESTON Fred, "*Fundamentos de administración financiera*" Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2003, Pág. 55.

- Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
- Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.

Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate. Por lo tanto las inversiones, determinan la cuantificación de todo aquello que la empresa requiere para operar y generar un bien o servicio; estas inversiones pueden clasificarse en tres grandes rubros que son:

**ACTIVOS FIJOS:** “Comprende el conjunto de las cuentas que registran los bienes de cualquier naturaleza que se posean, con la intención de emplearlos en forma permanente para el desarrollo del giro normal de sus negocios o que se posean por el apoyo que prestan en la producción de bienes y servicios, por definición no destinados para la venta en el curso normal de los negocios y cuya vida útil exceda de un año.”<sup>47</sup>

**ACTIVOS DIFERIDOS:** Son aquellos gastos pagados por anticipado y que no son susceptibles de ser recuperados, por la empresa, en ningún momento. Se deben amortizar durante el período en que se reciben los servicios o se causen los costos o gastos. Tienen, pues, a diferencia de los gastos pagados por anticipado, propiamente dichos, naturaleza de partidas no monetarias siendo, en consecuencia, susceptibles de ser ajustados por inflación, inclusive en lo que se refiere a su amortización.

**CAPITAL DE TRABAJO:** Es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos. Entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.

El capital de trabajo sólo se usa para financiar la operación de un negocio y dar margen a recuperar la cartera de ventas. Es la inversión en activos a corto plazo y

---

<sup>47</sup> NASSIR, Sapag, Chain, “*Formulación y Evaluación de Proyectos*”, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2003, Pág. 54.

sus componentes son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario. El capital de trabajo también es conocido como fondo de maniobra, que implica manejar de la mejor manera sus componentes de manera que se puedan convertir en liquidez lo más pronto posible.

#### **4.1.1 INVERSIÓN TOTAL.**

La inversión inicial total comprende la adquisición de los activos fijos o tangibles, activos diferidos o intangibles y el capital de trabajo, necesarios para iniciar las operaciones de la empresa.

Para el inicio de la ejecución del proyecto es necesario invertir en: activos fijos 95.163 USD, activo diferido de 2.120 USD y capital de trabajo de 51.707 USD. Por lo tanto la inversión inicial total es de 148.990 USD la cual estará financiada con recursos propios y de terceros.

En el siguiente cuadro se presenta la inversión total para la puesta en marcha del proyecto

**CUADRO N° 20  
INVERSIÓN TOTAL.**

Activo Fijo	95.163
Activo Diferido	2.120,00
Capital de Trabajo	51.707,00
<b>TOTAL</b>	<b>148.990</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

#### 4.1.2 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES.

**CUADRO N° 21**  
**INVERSIÓN FIJA.**

<b>Descripción</b>	<b>V. Total</b>
Vehículos	43.860,00
Maquinaria y Equipo	31.314,00
Equipo de Computación	8.313,00
Equipo de Oficina	297
Muebles y Enseres	11.379
<b>Total</b>	<b>95.163</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO N°22**  
**VEHÍCULO**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Total</b>
Montacargas Toyota 5 Tn	1	20.000,00	20.000,00
Camión Chevrolet	1	23.000,00	23.000,00
<b>Subtotal</b>			<b>43.000,00</b>
Imprevistos 2%			860,00
<b>Total</b>			<b>43.860,00</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO N° 23**  
**MAQUINARIA Y EQUIPO**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Total</b>
Sierra Vertical Holzher	1	29.000,00	29.000,00
Compresor	1	500,00	500,00
Tupi DeWalt	2	600,00	1.200,00
<b>Subtotal</b>			<b>30.700,00</b>
Imprevistos 2%			614,00
<b>Total</b>			<b>31.314,00</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO N° 24**  
**EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Total</b>
Computadores	3	700,00	2.100,00
Impresora Matricial	2	350,00	700,00
Impresora Láser	1	350,00	350,00
Software Optimización Corte	1	2.000,00	2.000,00
Software Sistema Contable	1	3.000,00	3.000,00
<b>Subtotal</b>			<b>8.150,00</b>
Imprevistos 2%			163,00
<b>Total</b>			<b>8.313,00</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO N° 25**  
**EQUIPOS DE OFICINA**

Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Teléfonos	3	50,00	150,00
Fax Panasonic	1	120,00	120,00
Calculadoras	3	7,00	21,00
<b>Subtotal</b>			<b>291,00</b>
Imprevistos 2%			6
<b>Total</b>			<b>297</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

**CUADRO N° 26**  
**MUEBLES Y ENSERES**

Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Sillas	8	22,00	176,00
Silla Gerencia	2	150,00	300,00
Escritorio en L	2	190,00	380,00
Archivadores	2	150,00	300,00
Racks	10	1.000,00	10.000,00
<b>Subtotal</b>			<b>11.156,00</b>
Imprevistos 2%			223
<b>Total</b>			<b>11.379</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora



#### 4.1.3 INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS O INTANGIBLES

Comprende el conjunto de bienes inmateriales representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia que son valiosos porque contribuyen a un aumento en los ingresos o utilidades de la empresa, por medio de su empleo; estos derechos se compran o se desarrollan en el curso normal de los negocios y, por regla general, son objeto de amortización gradual durante la vida útil estimada.

**CUADRO N° 27**  
**INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS**

<b>Descripción</b>	<b>V. Total</b>
Gasto de Constitución	1.170,00
Honorarios Abogado	600,00
Permiso de Funcionamiento	150,00
Gastos Notario	200,00
<b>Total</b>	<b>2.120</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

#### 4.1.4 CAPITAL DE TRABAJO.

“El Capital de Trabajo está presentado por el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo y diferido, con el cual se debe contar para que empiece a funcionar una empresa, es decir se debe financiar la primera producción antes de recibir ingresos”.<sup>48</sup>

Por lo tanto, el Capital de Trabajo es un fondo con el cual la empresa debe contar para empezar a trabajar.

---

<sup>48</sup> BACA, Urbina, Gabriel, “Evaluación *de Proyectos*” Ed Mc Graw Hill, México, 2008, Pág 177.

En el cuadro número 30 se detallan las cuentas que constan en el capital de trabajo de la empresa, así como los valores correspondientes de dichas cuentas, como los costos de producción, costos indirectos de fabricación, gastos operacionales.

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

Costos de producción:

- **Materia Prima.-** Son aquellos bienes que se transforman y se incorporan en un producto final.
- **Materiales Directos.-** “Aquellos que participan directa y necesariamente en el proceso para facilitar su transformación”<sup>49</sup>
- **Mano de Obra Directa.-** Son aquellos trabajadores que participan directamente en el proceso de transformación.

Costos Indirectos de Fabricación:

- **Mano de Obra indirecta.-** Son aquellos trabajadores que no se encuentran en contacto directo con el proceso de producción de un determinado producto que tiene que producir la empresa, es decir, son trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento.
- **Materiales Indirectos.-** Estos materiales no forman parte del producto en sí, pero se los utiliza para la presentación del producto terminado, como por ejemplo etiquetas, envases, etc.
- **Insumos.-** Son aquellos recursos necesarios para realizar el proceso de producción, es decir, aquellos que se requieren para el funcionamiento de la maquinaria y equipo dentro del proceso productivo como es agua, energía eléctrica, combustibles, etc.

---

<sup>49</sup> MIRANDA MIRANDA, José, “*Gestión de Proyectos*”, Cuarta Edición, MM Editores, Bogotá – Colombia, pág. 187

Gastos Operacionales:

- **Gastos Administrativos.-** Son aquellos que comprenden todos los desembolsos de dinero que la empresa debe realizar para la función de administración de la misma.
- **Gastos Ventas.-** Son aquellos gastos en los cuales la empresa incurre por la acción de vender como sueldos, promoción y publicidad, teléfono, materiales de oficina, gastos de representación.

**CUADRO N° 28**  
**CAPITAL DE TRABAJO.**

<b>Descripción</b>	<b>V. Mensual</b>	<b>V. Anual</b>
Costo de Producción (sin Depreciación)	46.151,41	553.816,97
Gasto Administrativo (sin Amortización)	2.281,60	27.379,16
Gasto de Ventas	3.274,03	39.288,36
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>51.707,04</b>	<b>620.484,49</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

#### **4.1.5 FINANCIAMIENTO.**

El financiamiento al conjunto de recursos monetarios financieros que se destinarán a para llevar a cabo una determinada actividad o proyecto económico.

La principal particularidad es que estos recursos financieros son generalmente sumas de dinero que llegan a manos de las empresas, o bien de algunas gestiones de gobierno, gracias a un préstamo y sirven para complementar los recursos propios

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Para este tipo de proyecto y dado que el monto del préstamo no es muy alto se puede aplicar a un préstamo para pequeñas empresas en una entidad bancaria como la Corporación Financiera Nacional-CFN.

## ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO.

El proyecto se encuentra financiado con el 67.12% con recursos propios y el 32.88 % restante por un préstamo a través de los fondos de la CFN con un plazo de 3 años, con una tasa de interés de 9 % anual para créditos, con pagos anuales.

### CUADRO N°29

#### ESTADO DE FUENTES Y DE USOS.

Inversión	Valor USD.	% Inversión Total	Recursos Propios		Recursos Terceros	
			%	Valor	%	Valor
Activo Fijo	95.163	63,87%	40,27%	60.000,00	23,60%	35.162,94
Activo Diferido	2.120,00	1,42%	0,67%	1.000,00	0,75%	1.120,00
Capital Trabajo	51.707,04	34,71%	26,18%	39.000,00	8,53%	12.707,04
<b>Inversión Total</b>	<b>148.989,98</b>	<b>100,00%</b>	<b>67,12%</b>	<b>100.000,00</b>	<b>32,88%</b>	<b>48.989,98</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

## TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO.

Las condiciones del crédito son:

<b>Banco</b>	Corporación Financiera Nacional	
<b>Monto</b>	48.989,98	
<b>Plazo (n)</b>	3	años
<b>Interés (i)</b>	9%	anual

$$R = \left( \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}} \right) * Valor Presente$$

$$R = \left( \frac{0.09}{1 - [1 + 0.09]^{-3}} \right) * 48.989,98$$

$$R = 19.353,73$$

### CUADRO N° 30

#### TABLA DE AMORTIZACIÓN

Periodo	Saldo a Pagar	Cuota	Capital	Interés	Saldo Capital
1	48.989,98	19.353,73	14.944,63	4.409,10	34.045,35
2	34.045,35	19.353,73	16.289,64	3.064,08	17.755,71
3	17.755,71	19.353,73	17.755,71	1.598,01	0,00

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

## 4.2 PRESUPUESTO DE COSTOS

En toda actividad productiva al ofrecer o fabricar un producto o prestar un servicio se generan costos, entendiéndose que los costos son desembolsos monetarios relacionados justamente con la fabricación del producto o la prestación del servicio ya sea en forma directa o indirectamente.

Dentro de los elementos del costo tenemos: Fijos y Variables.

### COSTOS VARIABLES.

“Es aquel costo que tiene relación directa con el volumen de producción, es decir, si se incrementa la producción este tipo de costos se incrementan”<sup>50</sup>.

Dentro de la naturaleza de los costos variables se tiene las siguientes:

#### a) Compras.

Son las compras necesarias para comercializar y distribuir tableros de madera, la cual será de **518.400,00** USD, anual, lo que corresponde a la importación de 90 metros cúbicos mensuales de tableros MDF.

Al existir una variedad de espesores y tamaños de los tableros, resulta difícil el poder cuantificar con exactitud los tableros que se requerirán para la venta, es por ello que se utiliza la unidad de medida de metros cúbicos, ya que tanto en la importación como en el control realizado por parte de la franquicia se lo realiza por metros cúbicos. Aunque para su venta en el mercado se lo haga por plancha o tablero, ya que aquí se lo vende por unidad.

Cantidad	90 Mt3 mes 1080 Mt3 año
Precio	300 FOB 480 PLC Placacentro

---

<sup>50</sup> BARRENO, Luis, “*Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos*”, Primera Edición, Quito 2004, pág. 95.

### CUADRO N°31

#### COMPRAS

Descripción	Costo Unitario Mtr3	Cantidad Mensual Mtr3	Valor Mensual USD	Cantidad Anual Mtr3	Valor Anual USD
Tablero Madera MDF	480	90	43.200,00	1.080	518.400,00
<b>Total</b>			<b>43.200,00</b>		<b>518.400</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

#### b) Mano de Obra Directa.

Como ya se mencionó anteriormente es aquella que en forma directa está manipulando la materia prima, en mi proyecto serían los trabajadores que participan en el servicio de corte de tableros utilizando herramientas y equipos. Estimándose un valor de USD \$ **825.53** correspondiente al salario de 2 operarios.

### CUADRO N° 32

#### MANO DE OBRA DIRECTA.

Cargo	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Obreros	2	290,00	580,00
Beneficios Sociales		122,77	245,53
<b>Total</b>			<b>825,53</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

### c) Insumos Generales

Son los complementos para el funcionamiento de las maquinarias y equipos en mi proyecto son indispensables para apoyar el dimensionamiento de los tableros: agua potable, energía eléctrica, teléfono, etc., el monto en este rubro es de 4740 USD, anuales y se detallan a continuación:

**CUADRO N° 33**  
**INSUMOS GENERALES**

<b>Descripción</b>	<b>V. Mensual</b>	<b>V. Anual</b>
Agua Potable	45,00	540,00
Energía Eléctrica	100,00	1.200,00
Teléfono	50,00	600,00
Combustible	100,00	1.200,00
Implementos Trabajo	100,00	1.200,00
<b>Total</b>		<b>4.740</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

### **COSTOS FIJOS.**

“Son aquellos costos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción, es decir, venda o no la empresa se tendrá que incurrir en esos costos”<sup>84</sup>.

#### **a) Mano de Obra Indirecta.**

Son aquellos quienes aún estando en producción no son obreros, es decir, son trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento. El rubro por este concepto es de **441.23 USD**, mensuales.

---

<sup>84</sup> NASSIR, Sapag, Chain, “*Formulación y Evaluación de Proyectos*”, Mc Graw Hill, Bogotá, 2003, pág. 54.



**CUADRO N° 34**  
**MANO DE OBRA INDIRECTA.**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Total</b>
Bodeguero	1	310,00	310,00
Beneficios Sociales		131,23	131,23
<b>Total</b>			<b>441,23</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

**b) Reparación y Mantenimiento.**

En el proyecto de comercialización de tableros de madera está en función de los activos que la empresa dispone, en el cuadro N° 35 se detalla las cuentas que forman parte de este rubro:

**CUADRO N° 35**

**REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO**

<b>Descripción</b>	<b>Inversión Total</b>	<b>% Anual</b>	<b>Valor Anual</b>
Vehículos	43.860,00	5%	2.193,00
Maquinaria y Equipo	31.314,00	2%	626
Equipo de Computación	8.313,00	2%	166
Equipo de Oficina	297	2%	6
Muebles y Enseres	11.379	2%	228
<b>Total</b>			<b>3.219</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

**c) Seguros.**

“Comprende el pago de pólizas de protección de las instalaciones y equipos, contra incendio, hurto, calamidad, etc.”<sup>85</sup>

**CUADRO N° 36**  
**SEGUROS.**

<b>Descripción</b>	<b>Inversión Inicial</b>	<b>%</b>	<b>Seguro Anual</b>
Vehículos	43.860,00	1,25%	548,25
Maquinaria y Equipo	31.314,00	1,05%	328,80
Equipo de Computación	8.313,00	1,05%	87,29
Equipo de Oficina	297	1,05%	3,12
Muebles y Enseres	11.379	1,05%	119,48
<b>Total</b>			<b>1.086,93</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

**d) Depreciación.**

“La depreciación tiene relación con los activos fijos tangibles y su importancia en la administración del negocio, es decir, es un gasto de operación de una empresa, originado por el desgaste natural o el desuso de los activos fijos.”<sup>86</sup>

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

<sup>85</sup> MIRANDA MIRANDA, José, “*Gestión de Proyectos*”, Cuarta Edición, MM Editores, Bogotá – Colombia, pág. 189

<sup>86</sup> Zapata, Pedro, “*Contabilidad General*”, Cuarta Edición, Mc Graw Hill, Colombia 2002, pág. 153

## DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS.

### CUADRO N° 37

#### VEHICULO

Año	Valor	Vida Útil Años	% Depreciación	Depreciación Anual	Valor Residual
1	43.860,00	5	20	8.772	35.088,00
2					26.316,00
3					17.544,00
4					8.772,00
5					0,00

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

### CUADRO N° 38

#### MAQUINARIA Y EQUIPO

Año	Valor	Vida Útil Años	% Depreciación	Depreciación Anual	Valor Residual
1	31.314,00	10	10	3.131	28.182,60
2					25.051,20
3					21.919,80
4					18.788,40
5					15.657,00
6					12.525,60
7					9.394,20
8					6.262,80
9					3.131,40
10					0,00

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

**CUADRO N° 39**  
**EQUIPO DE COMPUTACION**

<b>Año</b>	<b>Valor</b>	<b>Vida Útil Años</b>	<b>% Depreciación</b>	<b>Depreciación Anual</b>	<b>Valor Residual</b>
1	8.313,00	3	33,33	2.771	5.542,00
2					2.771,00
3					0,00

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO N° 40**  
**EQUIPO DE OFICINA**

<b>Año</b>	<b>Valor</b>	<b>Vida Útil Años</b>	<b>% Depreciación</b>	<b>Depreciación Anual</b>	<b>Valor Residual</b>
1	297	10	10	30	267,14
2					237,46
3					207,77
4					178,09
5					148,41
6					118,73
7					89,05
8					59,36
9					29,68
10					0,00

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO N° 41**  
**MUEBLES Y ENSERES**

<b>Año</b>	<b>Valor</b>	<b>Vida Útil Años</b>	<b>% Depreciación</b>	<b>Depreciación Anual</b>	<b>Valor Residual</b>
1	11.379	10	10	1.138	10.241,21
2					9.103,30
3					7.965,38
4					6.827,47
5					5.689,56
6					4.551,65
7					3.413,74
8					2.275,82
9					1.137,91
10					0,00

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

**e) Amortización.**

Es el cargo anual que se realiza para recuperar la inversión de los Activos diferidos o activos intangibles que constituyen parte integrante del proyecto.

Durante la vida útil del proyecto (5 años) la empresa anualmente amortizará un valor de 424 USD, como resultado de una serie de gastos que se deben incurrir para el inicio de las operaciones de la empresa.

**CUADRO N° 42**  
**AMORTIZACIÓN.**

Descripción	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de Organización y Constitución	2.120	424	424	424	424	424

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

**GASTOS ADMINISTRATIVOS.**

En este rubro comprenden todos los gastos generados por la función de administración en la empresa, es decir, los gastos de oficina en general.

**CUADRO N° 43**  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS.**

Descripción	V. Mensual	V. Anual
<b>Gasto Personal</b>		
Gerente	1.281,00	15.372,00
Contador	569,33	6.832,00
Personal de Seguridad	355,83	4.270,00
<b>Total Gasto Personal</b>	<b>2.206,17</b>	<b>26.474,00</b>
<b>Gastos Generales</b>		
Suministros Oficina	30,00	360,00
Amortización		424,00
<b>Total Gastos Generales</b>	<b>30,00</b>	<b>784,00</b>
<b>Subtotal</b>	<b>2.236,17</b>	<b>27.258,00</b>
Imprevistos 2%	44,72	545,16
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>2.280,89</b>	<b>27.803,16</b>

FUENTE: Investigación Propia. ELABORADO POR: La Autora

**CUADRO N° 44**  
**PROYECCIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Gasto Personal</b>					
Gerente	15.372,00	15.372,00	15.372,00	15.372,00	15.372,00
Contador	6.832,00	6.832,00	6.832,00	6.832,00	6.832,00
Personal de Seguridad	4.270,00	4.270,00	4.270,00	4.270,00	4.270,00
<b>Total Gasto Personal</b>	<b>26.474,00</b>	<b>26.474,00</b>	<b>26.474,00</b>	<b>26.474,00</b>	<b>26.474,00</b>
<b>Gastos Generales</b>					
Suministros Oficina	360,00	392,4	427,72	466,21	508,17
Amortización	424,00	424,00	424,00	424,00	424,00
<b>Total Gastos Generales</b>	<b>784,00</b>	<b>816,40</b>	<b>851,72</b>	<b>890,21</b>	<b>932,17</b>
<b>Subtotal</b>	<b>27.258,00</b>	<b>27.290,40</b>	<b>27.325,72</b>	<b>27.364,21</b>	<b>27.406,17</b>
Imprevistos 2%	545,16	545,808	546,51	547,28	548,12
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>27.803,16</b>	<b>27.836,21</b>	<b>27.872,23</b>	<b>27.911,49</b>	<b>27.954,29</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

## GASTOS DE VENTAS.

Son los desembolsos de dinero generados por el departamento de ventas los cuales también incluyen aquellos gastos de publicidad y propaganda. En el cuadro número 45 se detallan los gastos de la empresa para dar a conocer el producto.

**CUADRO N° 45**  
**GASTOS DE VENTAS.**

<b>Descripción</b>	<b>V. Mensual</b>	<b>V. Anual</b>
<b>Gasto Personal</b>		
Vendedores Mostrador	854,00	10.248,00
Chofer	355,83	4.270,00
<b>Total Gasto Personal</b>	<b>1.209,83</b>	<b>14.518,00</b>
<b>Gastos Generales</b>		
Arriendo Local	1.500,00	18.000,00
Promoción	300,00	3.600,00
Publicidad	200,00	2.400,00
<b>Total Gastos Generales</b>	<b>2.000,00</b>	<b>24.000,00</b>
<b>Subtotal</b>	<b>3.209,83</b>	<b>38.518,00</b>
Imprevistos 2%	64,20	770,36
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>3.274,03</b>	<b>39.288,36</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora



**CUADRO N° 46**  
**PROYECCIÓN GASTOS DE VENTAS.**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gasto Personal</b>					
Vendedores Mostrador	10.248,00	10.248,00	10.248,00	10.248,00	10.248,00
Chofer	4.270,00	4.270,00	4.270,00	4.270,00	4.270,00
<b>Total Gasto Personal</b>	<b>14.518,00</b>	<b>14.518,00</b>	<b>14.518,00</b>	<b>14.518,00</b>	<b>14.518,00</b>
<b>Gastos Generales</b>					
Arriendo Local	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Promoción	3.600,00	3.924,00	4.277,16	4.662,10	5.081,69
Publicidad	2.400,00	2.616,00	2.851,44	3.108,07	3.387,80
<b>Total Gastos Generales</b>	<b>24.000,00</b>	<b>24.540,00</b>	<b>25.128,60</b>	<b>25.770,17</b>	<b>26.469,49</b>
<b>Subtotal</b>	<b>38.518,00</b>	<b>39.058,00</b>	<b>39.646,60</b>	<b>40.288,17</b>	<b>40.987,49</b>
Imprevistos 2%	770,36	781,16	792,93	805,76	819,75
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>39.288,36</b>	<b>39.839,16</b>	<b>40.439,53</b>	<b>41.093,94</b>	<b>41.807,24</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

**CUADRO N° 47**  
**PROYECCION INVERSIÓN DE PERSONAL**

<b>Cargo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Mano de Obra Directa</b>					
Obreros	9.906,40	9.906,40	9.906,40	9.906,40	9.906,40
<b>Total</b>	<b>9.906,40</b>	<b>9.906,40</b>	<b>9.906,40</b>	<b>9.906,40</b>	<b>9.906,40</b>
<b>Mano de Obra Indirecta</b>					
Bodeguero	5.294,80	5.294,80	5.294,80	5.294,80	5.294,80
<b>Total</b>	<b>5.294,80</b>	<b>5.294,80</b>	<b>5.294,80</b>	<b>5.294,80</b>	<b>5.294,80</b>
<b>Gasto Administrativo</b>					
Gerente	15.372,00	15.372,00	15.372,00	15.372,00	15.372,00
Contador	6.832,00	6.832,00	6.832,00	6.832,00	6.832,00
Personal de Seguridad	4.270,00	4.270,00	4.270,00	4.270,00	4.270,00
<b>Total</b>	<b>26.474,00</b>	<b>26.474,00</b>	<b>26.474,00</b>	<b>26.474,00</b>	<b>26.474,00</b>
<b>Gasto de Ventas</b>					
Vendedores Mostrador	10.248,00	10.248,00	10.248,00	10.248,00	10.248,00
Chofer	4.270,00	4.270,00	4.270,00	4.270,00	4.270,00
<b>Total</b>	<b>14.518,00</b>	<b>14.518,00</b>	<b>14.518,00</b>	<b>14.518,00</b>	<b>14.518,00</b>
<b>Total Inversión Personal</b>					
	<b>56.193,20</b>	<b>56.193,20</b>	<b>56.193,20</b>	<b>56.193,20</b>	<b>56.193,20</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

## **GASTOS FINANCIEROS.**

Son los intereses causados que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo otorgado por la Corporación Financiera Nacional a un plazo de tres años. A continuación se indica el valor de éstos intereses durante la duración del préstamo.

**CUADRO N° 48**  
**GASTOS FINANCIEROS**

<b>Periodo</b>	<b>Interés</b>
1	4.409,10
2	3.064,08
3	1.598,01
<b>Total</b>	<b>9.071,19</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

## **COSTOS DE PRODUCCION**

Los costos de producción (también llamados costos de operación) son los gastos necesarios para mantener el proyecto. A continuación se detallan los costos totales del primer año del proyecto.

## CUADRO N° 49

### COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA EL AÑO 1

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
<b>Costos Directos</b>	
Compras	518.400
Mano de Obra Directa	9.906,40
<b>Total Costos Directos</b>	<b>528.306,40</b>
<b>Costos Indirectos</b>	
Mano de Obra Indirecta	5.294,80
Insumos Generales	4.740,00
Reparación y Mantenimiento	3.219
Seguros	1.086,93
Depreciación	15.841,99
<b>Total Costos Indirectos</b>	<b>30.182,78</b>
<b>Subtotal</b>	<b>558.489,18</b>
Imprevistos 2%	11.169,78
<b>Total Costo de Producción</b>	<b>569.658,97</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

**CUADRO N° 50**  
**COSTO DE COMERCIALIZACIÓN PROYECTADO**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Variables</b>					
Compras	518.400	565.056	615.911	671.343	731.764
Mano de Obra Directa	9.906,40	9.906,40	9.906,40	9.906,40	9.906,40
Insumos Generales	4.740,00	5.166,60	5.631,59	6.138,44	6.690,90
<b>Total Costos variables</b>	<b>533.046,40</b>	<b>580.129,00</b>	<b>631.449,03</b>	<b>687.387,87</b>	<b>748.361,20</b>
<b>Fijos</b>					
Mano de Obra Indirecta	5.294,80	5.294,80	5.294,80	5.294,80	5.294,80
Reparación y Mantenimiento	3.219	3508,77409	3824,56376	4168,7745	4543,9642
Seguros	1.086,93	1.086,93	1.086,93	1.086,93	1.086,93
Depreciación	15.841,99	15.841,99	15.841,99	13.070,99	13.070,99
<b>Total Costos fijos</b>	<b>25.442,78</b>	<b>25.732,50</b>	<b>26.048,29</b>	<b>23.621,50</b>	<b>23.996,69</b>
Imprevistos 2%	11.169,78	12.117,23	13.149,95	14.220,19	15.447,16
<b>Total Costo de Producción</b>	<b>569.658,97</b>	<b>617.978,73</b>	<b>670.647,27</b>	<b>725.229,56</b>	<b>787.805,05</b>
Gasto Administrativo	27.803,16	27.836,21	27.872,23	27.911,49	27.954,29
Gasto de Ventas	39.288,36	39.839,16	40.439,53	41.093,94	41.807,24
Gastos Financieros	4.409,10	3.064,08	1.598,01		
<b>Total Gastos</b>	<b>71.500,62</b>	<b>70.739,45</b>	<b>69.909,78</b>	<b>69.005,43</b>	<b>69.761,53</b>
<b>Costo Total</b>	<b>641.159,59</b>	<b>688.718,18</b>	<b>740.557,05</b>	<b>794.234,99</b>	<b>857.566,58</b>
Mtr3 Vendidos	1080	1177	1283	1399	1525
<b>Costo Unitario</b>	<b>593,67</b>	<b>585,05</b>	<b>577,14</b>	<b>567,87</b>	<b>562,52</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

### **4.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS.**

Es determinar en forma anticipada (proyección) el comportamiento de las ventas del proyecto a cinco años del flujo de efectivo, es decir, los ingresos procedentes de la venta de tableros de madera.

El presupuesto tomará como base la demanda total del producto a satisfacer en el estudio de mercado, teniendo en cuenta como limitante, el cupo establecido por la franquicia para el proyecto.

#### **INGRESOS POR VENTAS.**

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

#### **PRECIO DE VENTA.**

La fuente de ingresos de una empresa es el precio de venta, para mi proyecto el precio de venta será de 653.03 dólares americanos el metro cúbico, el cual permanecerá constante durante la vida útil del proyecto, debido al mercado, situación económica del país, la inflación y la demanda, cuyos factores no permiten el crecimiento sostenido de los precios.

$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo de Producción} + \text{Utilidad}$$

$$\text{Precio de Venta} = 593.67 + 10\%$$

$$\text{Precio de Venta} = 653.03$$

**CUADRO N° 51**  
**PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas Mtr3 Tableros de Madera MDF	1.080	1.177	1.283	1.399	1.525
Precio Unitario	653,03	653,03	653,03	653,03	653,03
<b>Total Ingresos</b>	<b>705.275,54</b>	<b>768.750,34</b>	<b>837.937,87</b>	<b>913.352,28</b>	<b>995.553,99</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

Durante los cinco años de vida del proyecto se mantendrá el precio de venta constante, obteniendo un margen de utilidad, ya que los costos disminuirán al transcurrir los años debido a que se incrementan las utilidades producidas y se disminuyen los gastos.

#### **4.4 EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA**

El principal objetivo de la evaluación de proyectos es establecer cuáles serán los beneficios o utilidades que el empresario privado puede obtener como retribución por el riesgo de utilizar sus recursos económicos en la inversión de determinado proyecto.

Los resultados de la evaluación financiera nos permitirán tomar la decisión de rechazar o aceptar un proyecto determinado. De esta manera se mide una mayor rentabilidad de los recursos al poner en marcha el proyecto con relación a los intereses que percibiría por parte de la banca.

Las herramientas financieras procedentes de las matemáticas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión son: Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de recuperación de la Inversión (PRI).

#### **4.4.1 BALANCE GENERAL**

Es un informe que presenta en forma ordenada las cuentas contables de la empresa al momento de comenzar el ciclo contable, es decir, las cuentas de activo, pasivo y patrimonio permitiéndonos así establecer la situación financiera de la empresa en un momento dado.

Se puede decir representa todo lo que le pertenece a la empresa, lo que ésta debe lo que le deben y lo que le pertenece a los accionistas o propietario de la empresa. A continuación se presenta el balance general de la empresa:



**PLACACENTRO MASISA**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 01 DE ENERO DEL 2010**

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVO</b>	
<i>Activo Corriente</i>	<b>51.707,04</b>	Préstamo Bancario	48.989,98
Capital de Trabajo	51.707,04	<b>Total Pasivo</b>	<b>48.989,98</b>
<i>Activos Fijos</i>	<b>95.162,94</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
Vehículos	43.860,00	Recursos Propios	100.000,00
Maquinaria y Equipo	31.314,00	<b>Total Patrimonio</b>	<b>100.000,00</b>
Equipo de Computación	8.313,00		
Equipo de Oficina	297		
Muebles y Enseres	11.379		
<i>Activos Diferidos</i>	<b>2.120</b>		
Gasto de Organización y Constitución	2.120		
<b>Total Activo</b>	<b>148.989,98</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>148.989,98</b>

Los resultados en el análisis del Balance General evidencia que el valor por activos corresponde a 148.989,98 USD, pasivos corresponde a 48.989,98 USD, donde consta el pasivo a largo plazo por el préstamo otorgado a través de la Entidad Bancaria, mientras que los recursos propios correspondientes al patrimonio es de 100.000 USD.

#### 4.4.2 ESTADO DE RESULTADO.

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

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

### **ESTADO DE RESULTADOS** **Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010**

	Ventas Netas	705.275,54
(-)	Costos de Producción	569.658,97
(=)	<b>Utilidad Bruta</b>	<b>135.616,58</b>
(-)	<b>Gastos Operacionales</b>	
	Gastos Administrativos	27.803,16
	Gastos de Ventas	39.288,36
	Gastos Financieros	4.409,10
(=)	<b>Utilidad Operacional</b>	<b>64.115,96</b>
(-)	15% Trabajadores	9617,39
(=)	<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>54.498,56</b>
(-)	25% Impuesto a la Renta	13624,64
(=)	<b>Utilidad Neta</b>	<b>40.873,92</b>

#### 4.4.3 BALANCES PROYECTADOS

**CUADRO N° 52**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO**

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>						
Caja		42.195,29	93.192,15	153.782,71	243.214,98	366.171,91
Capital de Trabajo	51.707,04	51.707,04	51.707,04	51.707,04	51.707,04	51.707,04
Activo Fijo	95.162,94	95.162,94	95.162,94	95.162,94	95.162,94	95.162,94
Dep. Acum. Activo Fijo		-15.841,99	-31.683,99	-47.525,98	-60.596,98	-73.667,97
Activo Diferido	2.120	1.696	1.272	848	424	0
<b>Total Activos</b>	<b>148.989,98</b>	<b>174.919,28</b>	<b>209.650,14</b>	<b>253.974,71</b>	<b>329.911,98</b>	<b>439.373,92</b>
<b>Pasivos</b>						
Pasivo Corriente	48.989,98	34.045,35	17.755,71	0,00		
<b>Total Pasivos</b>	<b>48.989,98</b>	<b>34.045,35</b>	<b>17.755,71</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Utilidad del Ejercicio		40.873,92	91.894,43	153.974,71	229.911,98	339.373,92
<b>Total Patrimonio</b>	<b>100.000,00</b>	<b>140.873,92</b>	<b>191.894,43</b>	<b>253.974,71</b>	<b>329.911,98</b>	<b>439.373,92</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>148.989,98</b>	<b>174.919,28</b>	<b>209.650,14</b>	<b>253.974,71</b>	<b>329.911,98</b>	<b>439.373,92</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

**CUADRO N° 53**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas Netas	705.275,54	768.750,34	837.937,87	913.352,28	995.553,99
(-) Costos de Producción	569.658,97	617.978,73	670.647,27	725.229,56	787.805,05
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>135.616,58</b>	<b>150.771,61</b>	<b>167.290,60</b>	<b>188.122,72</b>	<b>207.748,94</b>
(-) Gastos Operacionales					
Gastos de Administración	27.803,16	27.836,21	27.872,23	27.911,49	27.954,29
Gastos de Ventas	39.288,36	39.839,16	40.439,53	41.093,94	41.807,24
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>68.525,06</b>	<b>83.096,25</b>	<b>98.978,84</b>	<b>119.117,29</b>	<b>137.987,41</b>
(-) Otros Gastos					
Gastos Financieros	4.409,10	3.064,08	1.598,01		
<b>(=) Utilidad antes de Participaciones</b>	<b>64.115,96</b>	<b>80.032,16</b>	<b>97.380,83</b>	<b>119.117,29</b>	<b>137.987,41</b>
(-) 15% Trabajadores	9617,39	12004,82	14607,12	17867,59	20698,11
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>54.498,56</b>	<b>68.027,34</b>	<b>82.773,70</b>	<b>101.249,70</b>	<b>117.289,29</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	13624,64	17006,83	20693,43	25312,42	29322,32
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>40.873,92</b>	<b>51.020,50</b>	<b>62.080,28</b>	<b>75.937,27</b>	<b>87.966,97</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

#### 4.4.4 FLUJO DE CAJA.

“El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos de caja”<sup>87</sup>.

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

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa, puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Su propósito es mostrar de dónde provendrán los ingresos y como se usarán esos fondos. El flujo de caja solo indica si la empresa genera suficiente dinero en efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo de la actividad que la empresa realiza.

---

<sup>87</sup> NASSIR, Sapag, Chain, “*Formulación y Evaluación de Proyectos*”, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2003, Pág. 75

**CUADRO N° 54**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

<b>Descripción</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas		705.275,54	768.750,34	837.937,87	913.352,28	995.553,99
(-) Costos de Operación		624.893,59	672.452,18	724.291,05	780.740,00	844.071,59
(-) Depreciación		15.841,99	15.841,99	15.841,99	13.070,99	13.070,99
(-) Amortización		424	424	424	424	424
<b>Utilidad antes de Participaciones</b>		<b>64.115,96</b>	<b>80.032,16</b>	<b>97.380,83</b>	<b>119.117,29</b>	<b>137.987,41</b>
15% Trabajadores		9.617,39	12.004,82	14.607,12	17.867,59	20.698,11
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>54.498,56</b>	<b>68.027,34</b>	<b>82.773,70</b>	<b>101.249,70</b>	<b>117.289,29</b>
25% Impuesto a la Renta		13.624,64	17.006,83	20.693,43	25.312,42	29.322,32
<b>Utilidad Neta</b>		<b>40.873,92</b>	<b>51.020,50</b>	<b>62.080,28</b>	<b>75.937,27</b>	<b>87.966,97</b>
(+) Depreciaciones		15.841,99	15.841,99	15.841,99	13.070,99	13.070,99
(+) Amortizaciones		424	424	424	424	424
(+) Valor de Salvamento						21.494,97
(-) Inversión Capital de Trabajo	-51.707,04					
(-) Inversión Activos Fijos	-95.163					
(-) Inversión Activos Diferidos	-2.120					
(+) Crédito Bancario	48.989,98					
(-) Amortización Préstamo		-14.944,63	-16.289,64	-17.755,71		
<b>Flujo Neto de Caja</b>	<b>-100.000,00</b>	<b>42.195,29</b>	<b>50.996,86</b>	<b>60.590,56</b>	<b>89.432,27</b>	<b>122.956,94</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

#### 4.4.5 PUNTO DE EQUILIBRIO.

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

Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio tenemos las siguientes fórmulas:

##### **Punto de equilibrio:**

Fórmula en dólares:

$$P.E.\$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

Fórmula en unidades:

$$P.E.U = \frac{\text{Costos Fijos} - \text{Unidades Producidas}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}$$

**CUADRO N° 55**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

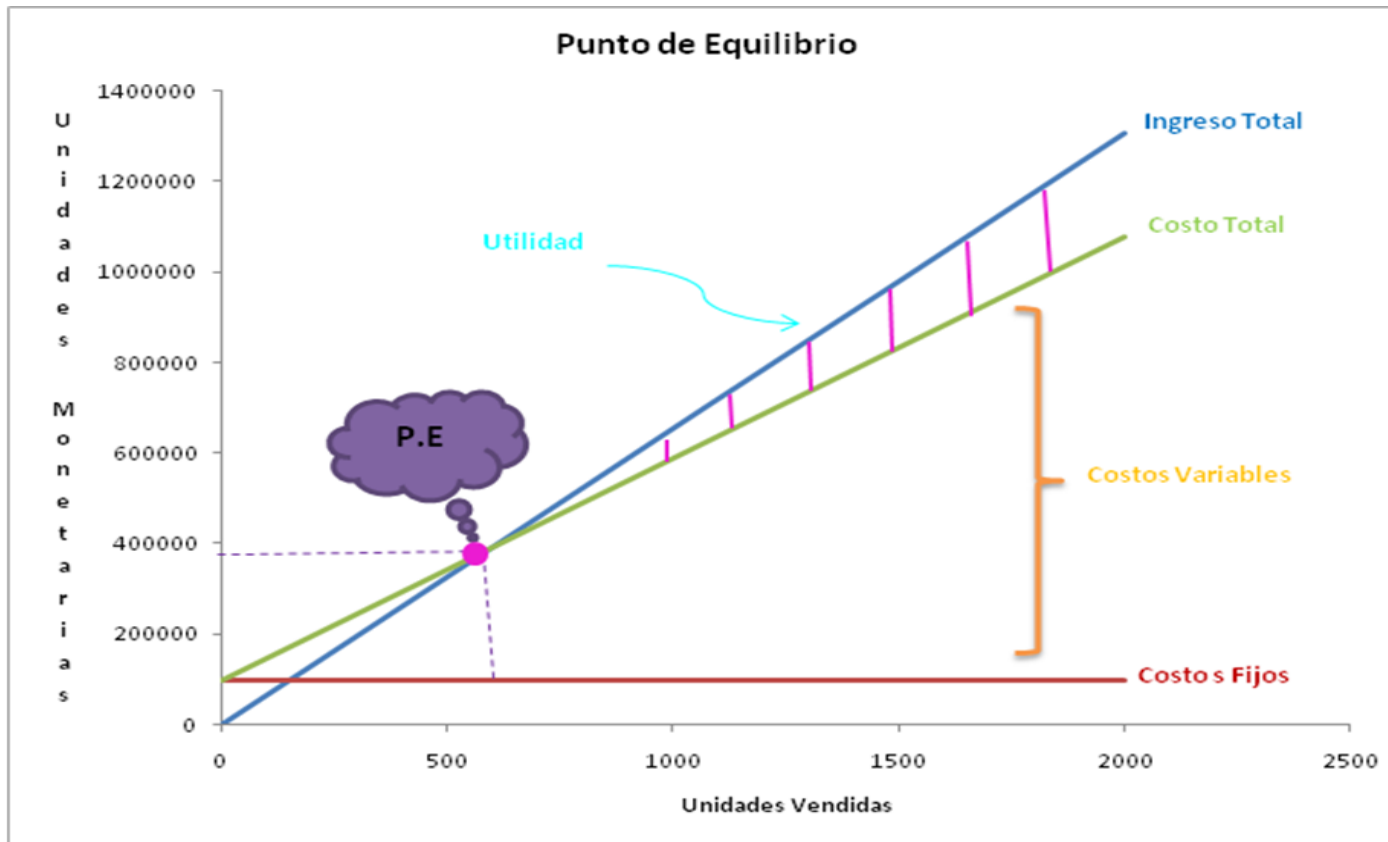
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costos Fijos</b>					
Mano de Obra Indirecta	5.294,80	5.294,80	5.294,80	5.294,80	5.294,80
Reparación y Mantenimiento	3.219	3.509	3.825	4.169	4.544
Seguros	1.086,93	1.086,93	1.086,93	1.086,93	1.086,93
Depreciación	15.841,99	15.841,99	15.841,99	13.070,99	13.070,99
Gastos Administrativos	27.803,16	27.836,21	27.872,23	27.911,49	27.954,29
Gastos de Ventas	39.288,36	39.839,16	40.439,53	41.093,94	41.807,24
Gastos Financieros	4.409,10	3.064,08	1.598,01		
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>96.943,40</b>	<b>96.471,95</b>	<b>95.958,06</b>	<b>92.626,93</b>	<b>93.758,22</b>
<b>Costos Variables</b>					
Compras	518.400	565.056	615.911	671.343	731.764
Mano de Obra Directa	5.294,80	5.294,80	5.294,80	5.294,80	5.294,80
Insumos Generales	4.740,00	5.166,60	5.631,59	6.138,44	6.690,90
<b>Total Costos Variables</b>	<b>528.435</b>	<b>575.517</b>	<b>626.837</b>	<b>682.776</b>	<b>743.750</b>
Ventas	705.275,54	768.750,34	837.937,87	913.352,28	995.553,99
<b>Punto de Equilibrio en USD.</b>	<b>386.629,29</b>	<b>383.800,21</b>	<b>380.894,03</b>	<b>366.911,63</b>	<b>370.690,01</b>
<b>Punto de Equilibrio en Mtr3</b>	<b>592</b>	<b>588</b>	<b>583</b>	<b>562</b>	<b>568</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora



GRÁFICO No 4



#### 4.4.5 VALOR ACTUAL NETO.

“El valor presente simplemente significa traer el futuro al presente cantidades monetarias a su valor equivalente. En términos formales de evaluación económica, cuando se trasladan cantidades del presente al futuro, se dice que se utiliza una tasa de interés, pero cuando se trasladan cantidades del futuro al presente, como el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), se dice que se utiliza una tasa de descuento debido a lo cual a los flujos de efectivo ya trasladados al presente se les llama flujos descontados.”<sup>88</sup>

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no.

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

$$i = \textit{Tasa Pasiva (Recursos Propios)} + \textit{Tasa Activa (Recursos Terceros)} + \textit{Riesgo País + Inflación}$$

#### TMar 1

Tasa Pasiva	0,04	Riesgo País	5,61
Tasa Activa	0,12	Inflación	4,31
Recursos Propios	67,12		
Recursos Terceros	32,88		

---

<sup>88</sup> BACA, Urbina, Gabriel, “Fundamentos de Ingeniería Económica”, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, 2003, pág. 82

$$\begin{aligned} \text{TMAR 1} &= 0,0439 (67,12\%) + 0,12(32,88\%) + 5,61\% + 4,31\% \\ \text{TMAR 1} &= 16,81\% \end{aligned}$$

## TMAR 2

Tasa Pasiva	0,04	Riesgo País	5,61
Tasa Activa	0,16	Inflación	4,31
Recursos Propios	67,12		
Recursos Terceros	32,88		

$$\begin{aligned} \text{TMAR 2} &= 0,0439 (67,12\%) + 0,16 (32,88\%) + 5,61\% + 4,31\% \\ \text{TMAR 2} &= 18,13\% \end{aligned}$$

$$VAN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

FNE<sub>n</sub>= Flujo neto de Efectivo del año n, es decir, la utilidad neta después de impuestos del año n

P = Inversión inicial del proyecto

i = Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento TMAR

$$VAN = -100.000 + \frac{42.195,29}{(1+0.1681)^1} + \frac{50.996,86}{(1+0.1681)^2} + \frac{60.590,56}{(1+0.1681)^3} + \frac{89.432,27}{(1+0.1681)^4} + \frac{122.956,94}{(1+0.1681)^5}$$

$$VAN = -100.000 + \frac{42.195,29}{1.1681} + \frac{50.996,86}{1.3645} + \frac{60.590,56}{1.5938} + \frac{89.432,27}{1.8617} + \frac{122.956,94}{2.1747}$$

$$VAN = -100.000 + 36.122,31 + 37.373,73 + 38.013,65 + 48.033,07 + 56.534,12$$

$$VAN = 116.076,87$$

**CUADRO N° 56**  
**VALOR ACTUAL NETO (EN DÓLARES)**

<b>Valor Actual Neto en Dólares</b>			
<b>Años</b>	<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>Flujo Actualizado TMAR 1</b>	<b>Flujo Actualizado TMAR 2</b>
0	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00
1	42.195,29	36.122,31	35.720,12
2	50.996,86	37.373,73	36.546,11
3	60.590,56	38.013,65	36.757,98
4	89.432,27	48.033,07	45.929,29
5	122.956,94	56.534,12	53.456,12
<b>Total</b>		<b>116.076,87</b>	<b>108.409,61</b>

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: La Autora

Como el resultado es positivo el proyecto maximizaría la inversión en \$116.076,87 a una tasa de descuento del 16.81%. En conclusión el proyecto puede ejecutarse.

#### 4.4.6 TASA INTERNA DE RETORNO.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) está definida como la tasa de descuento con la cual el Valor actual neto se iguala a cero.

El proyecto se considera factible cuando la Tasa Interna de Retorno TIR es mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), caso contrario el proyecto debe rechazarse.

#### FÓRMULA:

$$TIR = tm + (tM - tm) \frac{VANtm}{VANtm - VANtM}$$

$$TIR = 0,1681 + (0,1813 - 0,1681) \frac{116.076,87}{116.076,87 - 108.409,61}$$

$$TIR = 0,1681 + (0,0132)15,13928965$$

$$TIR = 0,3679$$

$$TIR = 36,79\%$$

**CUADRO N° 57**  
**TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

<b>Años</b>	<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>Tasa Menor 36%</b>	<b>Tasa Mayor 37%</b>
0	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00
1	42.195,29	31.025,95	30.799,48
2	50.996,86	27.571,83	27.170,79
3	60.590,56	24.087,31	23.563,69
4	89.432,27	26.141,99	25.387,03
5	122.956,94	26.427,65	25.477,11
<b>Total</b>		<b>35.254,72</b>	<b>32.398,11</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

La tasa interna de retorno obtenida cuando el VPN = 0 es de 36,79%, se puede observar que éste es mayor a la TMar de 16,81% por cuanto el proyecto puede ser aceptado.

#### **4.4.7 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.**

El periodo de recuperación de la inversión es el periodo de tiempo que le tomará al proyecto recuperar la inversión inicial, es decir, cuando el flujo acumulado se convierte en positivo, a partir de ese momento la empresa contaría con los recursos necesarios para cubrir los egresos durante la vida útil del proyecto.

El periodo de recuperación del proyecto y de acuerdo con los flujos de efectivo es de 3 años.

**CUADRO N° 58**

**PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

<b>Años</b>	<b>Flujo Neto de Caja</b>	<b>Flujo Descontado 16,81%</b>	<b>Flujo Descontado Acumulado</b>
0	-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00
1	42.195,29	36.122,31	-63.877,69
2	50.996,86	37.373,73	-26.503,96
3	60.590,56	38.013,65	11.509,69
4	89.432,27	48.033,07	59.542,75
5	122.956,94	56.534,12	116.076,87
<b>Total</b>		<b>116.076,87</b>	

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

**4.4.8 RELACIÓN BENEFICIO COSTO**

El análisis de Costo-Beneficio es una técnica mediante la cual los beneficios de un proyecto se comparan con los costos de éste, se utiliza a veces también como criterio para la selección entre alternativas en muy diversas situaciones

$$RBC = \frac{\text{FlujoDescontado}}{\text{Inversión}}$$

Relación Beneficio/Costo	216.076,87
	<hr style="width: 100%; border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> 100.000

Relación Beneficio/Costo	2.16
--------------------------	------

Los beneficios son superiores a los costos en 2.16 veces.

Al ser la relación beneficio / costo > 1 (VAN beneficios > VAN costos) el proyecto es aceptado

#### 4.4.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad nos permite determinar hasta cierto punto los efectos que sobre la Tasa Interna de Retorno (TIR) o el Valor Actual Neto (VAN) tendría una variación o cambio en el valor de una o más de las variables de costo o de ingreso que inciden en el proyecto, y, a la vez, mostrar la holgura con que se cuenta para su realización ante eventuales cambios de tales variables en el mercado.

**CUADRO N° 59**  
**ANALISIS DE SENSIBILIDAD DEL VAN**

<b>Variación Tasa de descuento</b>	<b>VAN</b>
10%	163.458,13
16,81%	116.076,87
25%	74.338,57
35%	38.210,41
45%	12.644,33
55%	-13.214,03

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

Como se puede observar que el VAN es negativo cuando la tasa de descuento es del 55%. Lo que nos muestra que el proyecto puede soportar incrementos de hasta el 38,19% por encima de su tasa de descuento original (16.81%). Mientras que a medida que la tasa de descuento disminuye el VAN aumenta, debido a que exigimos menos al proyecto como tasa de descuento y cuando exigimos mayor rendimiento, una tasa de descuento mayor, el VAN disminuye.

**CUADRO N° 60**  
**ANALISIS DE SENSIBILIDAD DE LA TIR**

<i>Banda de +25% hasta -25%</i>			
<b>Sensibilidad</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Inversión</b>	<b>Costos Operación</b>
25%	166%	40%	Error
20%	143%	42%	Error
15%	121%	44%	-19%
10%	98%	46%	7%
5%	75%	49%	30%
-5%	27%	54%	72%
-10%	-1%	58%	92%
-15%	Error	61%	112%
-20%	Error	65%	132%
-25%	Error	69%	152%

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

*Variación en los Ingresos:* el proyecto no puede sufrir caídas en sus ingresos en porcentajes que se encuentren entre el 5% y 10% debido a que la TIR se encuentra por debajo de la tasa de oportunidad.

*Variación de las Inversiones:* el proyecto puede soportar incrementos de hasta el 25%, ya que es superior a la tasa de descuento (16,81%).

*Variación en los Costos de Operación:* como se observa en el cuadro el proyecto podrá soportar incrementos de hasta el 5% en sus costos de operación, pues la TIR es del 30%.



**CUADRO N° 61**  
**SENSIBILIDAD COMPUESTA**  
**VARIACIONES SIMULTÁNEAS INGRESOS Y COSTOS**

<i>Banda de +25% hasta -25%</i>	
<b>Sensibilidad Compuesta</b>	<b>TIR</b>
- 25% Ingresos + 25% Costos	Error
- 20% Ingresos + 20% Costos	Error
- 15% Ingresos + 15% Costos	Error
- 10% Ingresos + 10% Costos	Error
- 5% Ingresos + 5% Costos	3%
+ 5% Ingresos - 5% Costos	95%
+ 10% Ingresos - 10% Costos	138%
+ 15% Ingresos - 15% Costos	180%
+ 20% Ingresos - 20% Costos	222%
+ 25% Ingresos - 25% Costos	264%

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** La Autora

# CAPITULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Aquellas empresas que han sido establecidas bajo un sistema de franquicia aún continúan operando cinco años después de su apertura. Una de las principales causas de su éxito es el adquirir un negocio que ya ha sido probado y han sido detallados los procesos de cada una de las áreas de acción de la empresa.
- La marca es uno de los factores más importantes que se debe tener en cuenta el momento de abrir un negocio bajo un sistema de franquicia y está integrada por dos elementos igualmente importantes: el nombre de la marca, que es lo que permite que los compradores identifiquen un producto o servicio, y el logotipo, que es la expresión gráfica de la marca
- Los tableros reconstituidos de madera han surgido como una alternativa a la utilización de madera sólida ya que en los últimos años ha existido limitaciones por parte de los gobiernos debido al agotamiento o por razones medioambientales.
- La industria forestal-maderera en el Ecuador se ha desarrollado de manera desigual, por un lado es sector de tableros de madera ha obtenido un nivel tecnológico alto, el sector de madera aserrada ha retrocedido.
- Al realizar el estudio de mercado para conocer la oferta, demanda y aceptación del producto, se determinó la existencia de una demanda insatisfecha de tableros de madera, MDF, debido a que mayor parte de la producción de tableros de madera en nuestro país se exporta especialmente a

Colombia, El salvador, Perú y Panamá, dejando un nicho de mercado para la venta de tableros de madera.

- Se identificó a la principal competencia, que se encuentra integrada por: Novopan y Acosa (Aglomerados Cotopaxi S.A), los cuales distribuyen sus productos a través de locales conocidos como Novocentros y Edimca respectivamente, teniendo una mayor popularidad Edimca.
- Con la realización del análisis económico y financieros se concluyó que el proyecto es viable por tener un Valor Actual Neto positivo de 116.076,87 y una Tasa Interna de Retorno de 36,79%, siendo mayor que la TMar de 16.81%, y una inversión de \$148.990. Demostrando que el proyecto puede ser ejecutado.
- El cumplimiento de los objetivos planteados demuestra que es factible aplicar un proyecto para la comercialización y distribución de tableros de madera. Mediante el estudio de mercado se demostró que existe un mercado meta para ofrecer este tipo de producto.

## RECOMENDACIONES

- Las franquicias en nuestro país no se encuentran estipuladas bajo ninguna ley, por ello es muy importante informarse bien acerca de la franquicia que va a adquirir, así como la firma de un contrato debe ser equilibrado tanto para el franquiciador como para el franquiciado, explicando el mayor número de aspectos para evitar conflictos entre ambas partes y lograr un desarrollo para la cadena.
- Desde el momento de la celebración del contrato el franquiciador se compromete a ceder el uso de la marca para las operaciones de la empresa, con el fin que el consumidor pueda identificar el producto que se comercia, además es importante que el franquiciador respete cada uno de los manuales y procedimientos que le han sido entregados.
- Como consumidores debemos estar interesados que el producto que adquirimos cumpla con los requerimientos de la ley así como los medioambientales, además el informarnos cuales son los componentes con el cual fue hecho el producto para que no se vea afectada nuestra salud así como el medio ambiente.
- El Ecuador debería contar con datos estadísticos actualizados en el sector de aserrío con el fin de tener un mayor control y poder determinar con más exactitud el grado de desarrollo que este sector ha podido lograr en los últimos años.

- Es importante considerar la competencia actual ya que cuentan con gran participación en el mercado, aunque el tamaño del tablero sea menor se encuentra posicionado en el consumidor. Por lo tanto, es de vital importancia desarrollar una estrategia para que las personas que aun no tienen contemplado optar por otra opción, consideren cambiarse a un producto más económico, confiable y que cuide su salud.
- Debido al crecimiento del mercado de tableros, se puede considerar el ofrecer otros productos relacionados con la carpintería, con el fin de poder ampliar la gama de productos. Además de llegar a barrios más distantes del Sur de Quito. Esto se puede lograr a través de publicidad pagada o de boca-boca
- El objetivo de las empresas es satisfacer las necesidades de los consumidores, así que sería una buena opción si se realizan evaluaciones de los productos y servicios que se ofrecen con el fin conocer en qué se puede mejorar o la existencia de nuevos productos. La opinión de los consumidores es de gran importancia para tener una mejora continua.
- Una opción recomendable sería el invertir en maquinaria para poder brindar más y mejores servicios a los consumidores, a la vez que logra ampliar la capacidad de la empresa y se ofrecen más servicios.

## GLOSARIO

### **Franquicia<sup>89</sup>:**

Una franquicia es una licencia, derecho o concesión que otorga una persona (o empresa) a otra, para que pueda explotar un producto, servicio o marca comercial que posee, a cambio del pago de una suma de dinero. La franquicia se otorga a través de un contrato.

El diccionario de la Real Academia Española (vigésima segunda edición) lo define en su acepción segunda como una "*concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.*"

### **Franquiciado o Franquiciatario<sup>90</sup>**

Es la persona física o moral a la que el Franquiciante cede los derechos de uso de una marca bajo el modelo de franquicia.

### **Franquiciador o Franquiciante<sup>91</sup>**

El Franquiciante o Franquiciador es la persona física o moral el cual es titular de los derechos de la marca que se otorgará en la franquicia, las obligaciones del Franquiciante para con el Franquiciatario inician antes de la celebración del contrato de Franquicia. El Franquiciante, puede ser el desarrollador del modelo de negocio, aunque también puede ser el Licenciario Maestro de una marca y como responsable de la expansión de la misma en un territorio determinado

### **Royalty<sup>92</sup>**

Una **regalía** o *royalty* es el pago que se efectúa al titular de derechos de autor, patentes, marcas o know-how a cambio del derecho a usarlos o explotarlos, o que

---

<sup>89</sup> ALONSO, Mariano, "*La Franquicia de la A a la Z. Manual para el Franquiciador y el Franquiciado*", Primera Edición, Editorial LID, Madrid España, 2003, Pág 103

<sup>90</sup> Ídem, Pág 104

<sup>91</sup> Ídem, Pág 104

<sup>92</sup> ELOSÚA, Marcelino, "*Diccionario de la Franquicia*", Editorial Empresarial, Madrid España, 2007, Pág 63.

debe realizarse al Estado por el uso o extracción de ciertos recursos naturales, habitualmente no renovables.

### **Know how**<sup>93</sup>

El Know-How (del inglés *saber-cómo*) o Conocimiento Fundamental es una forma de transferencia de tecnología. Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores).

Un uso muy difundido del término suele utilizarse en la venta de franquicias, ya que lo que se vende es el "saber cómo". Las franquicias generalmente son vendidas por países o empresas "avanzadas" que "ya lo han hecho", casi siempre en el campo de los negocios, el saber cómo hacerlo a personas que saben poco del tema se convierte en un patrimonio de muchos años de madurez y una ventaja comparativa muy valiosa frente a la competencia.

### **Merchandising**<sup>94</sup>

Es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.

El **merchandising** incluye toda actividad desarrollada en un punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los artículos más rentables para el establecimiento. Los objetivos básicos del merchandising son: llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra.

---

<sup>93</sup> ALONSO, Mariano, Op. Cit, Pág 139

<sup>94</sup> PALOMARES BORJA, Ricardo, "*MERCHANDISING. Teoría, práctica y estrategia*". Editorial Gestión 2000, Barcelona, España, 2005, Pág 74.

## BIBLIOGRAFIA

- ❖ BACA URBINA, Gabriel, *Evaluación y Formulación de Proyectos*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 2003
- ❖ BARRENO, Luis, “*Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos*”, Primera Edición, Quito 2004,
- ❖ MIRANDA MIRANDA, José, “*Gestión de Proyectos*”, Cuarta Edición, MM Editores, Bogotá – Colombia.
- ❖ KOTLER, Phillips, “*Dirección de la Mercadotecnia*”. Séptima Edición., Ed. Norma, Bogotá, 2001.
- ❖ NASSIR, Sapag, Chain, “*Formulación y Evaluación de Proyectos*”, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2003.
- ❖ ASOCIACION ECIATORIANA DE FRANQUICIAS, “*Informes*”, Quito 2007.
- ❖ GONZÁLEZ, Calvillo, Enrique. “*La experiencia de las franquicias*”. 1º Edición, Ed. Prentice Hall, Madrid, 2001.
- ❖ TARAMONA HERNANDEZ, José Rubén, “*Fuentes de las obligaciones Contratos Civiles Teoría y práctica*”, Ediciones Arin S.A. Bogotá, 2003.
- ❖ MENESES Edilberto, “*Preparación y evaluación de proyectos*”, Editorial Quality Print, Quito, 2.001.
- ❖ PIERRE SIGUÉ, Simón y REBOLLEDO, Claudia, “*La Franquicia en Colombia*”, Teorías, Realidades y Perspectivas – Ediciones UniAndes - Grupo Editorial NORMA.



- ❖ CAPEI, Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, “*Análisis de la Pequeña y Mediana Empresa en el Ecuador*”, Quito, 2005
- ❖ Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre INEFAN, “*Uso y Evaluación de Aprovechamiento de Madera Aserrada con Sierra Circular y Moto sierra en el Ecuador*”. I– Proyecto ITTO PD 25. Quito Ecuador
- ❖ Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre INEFAN, “*Estrategias para la Industria Sostenida de la Madera en el Ecuador*”. Proyecto ITTO 137/91. STCP Engenharia de Proyectos Ltda. Quito Ecuador.
- ❖ CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, “*Informes Provincia de Pichincha*”, Ed. HCPP, Quito, 2008
- ❖ ZAPATA, Pedro, “*Contabilidad General*”, Cuarta Edición, Mc Graw Hill, Colombia 2002.
- ❖ CORPEI, “*Análisis del Sector de la Madera*”, Quito, 2008.
- ❖ MASISA, “*Catálogo General*”, Ed. Gerencial, Guayaquil, 2009.
- ❖ Masisa, “*Memoria Anual*”, 2009