



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA ORGANIZACIONAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE
FRANQUICIAS DE FERRETERÍAS LOW-COST DIRIGIDO A BARRIOS
POPULARES EN EL SUR DE QUITO

Profesor

Sandra Muñoz Beltrán

Autor (es)

Carla Dávila

Galo Osorio

2024

RESUMEN

El presente "Plan de Negocios para la Creación de un Modelo de Franquicias de Ferreterías Low-Cost dirigid barrios populares de la Ciudad de Quito", investiga la viabilidad y rentabilidad de implementar franquicias de ferreterías a bajo costo en Quito, Ecuador. Ante la presencia de competidores con altos costos de inversión, como DISENSA y KYWI, este estudio propone un modelo que se centra en un segmento de mercado poco atendido en barrios populares, donde existe una demanda significativa de productos ferreteros a precios accesibles debido a la escasez de establecimientos especializados y los elevados costos de transporte.

El modelo de negocio delineado en esta investigación se sustenta en tres principales fuentes de ingresos: la implementación inicial de la franquicia bajo un enfoque "llave en mano", el suministro regular de productos, y una tarifa anual por el uso continuado de la marca. Esta estructura de ingresos está diseñada para permitir a los franquiciados iniciar sus operaciones con una inversión inicial reducida y mantener una operación eficiente mediante un avanzado sistema de gestión de inventarios.

Además, el plan de negocio enfatiza la necesidad de una gestión de costos eficiente y el soporte continuo a los franquiciados para garantizar la calidad del servicio y la sostenibilidad a largo plazo del modelo propuesto. El éxito de este modelo empresarial dependerá de su capacidad para adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado y mantener relaciones sólidas y beneficiosas con los proveedores. Se resalta, igualmente, la importancia de la formación continua y el apoyo constante como elementos cruciales para asegurar la cohesión y la calidad del servicio en toda la red de franquicias.

ABSTRACT

The thesis titled "Business Plan for the Creation of a Low-Cost Hardware Franchise Model in the City of Quito" investigates the feasibility and profitability of establishing low-cost hardware franchises in Quito, Ecuador. In the face of competitors with high investment costs, such as DISENSA and KYWI, this study proposes a model focused on an underserved market segment in popular neighborhoods, where there is a significant demand for affordably priced hardware products due to the lack of specialized stores and high transportation costs.

The business model outlined in this research is supported by three main sources of revenue: the initial franchise implementation under a "turnkey" approach, regular product supply, and an annual fee for ongoing use of the brand. This revenue structure is designed to allow franchisees to start their operations with a reduced initial investment and maintain efficient operations through an advanced inventory management system.

Furthermore, the business plan emphasizes the need for efficient cost management and continuous support for franchisees to ensure service quality and long-term sustainability of the proposed model. The success of this business model will depend on its ability to adapt to changing market dynamics and maintain strong, beneficial relationships with suppliers. The importance of ongoing training and support is also highlighted as crucial elements to ensure cohesion and quality of service across the entire franchise network.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
	2.1 Matriz de Evaluación	2
3	PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIO	3
	3.1 Planteamiento del Problema	3
	3.2 Segmento de clientes	3
	3.3 Propuesta de Valor Única	3
	3.4 Solución	4
	3.5 Canales	4
	3.6 Fuentes de Ingreso	5
	3.7 Estructura de Costos	5
	3.8 Actividades y Recursos Clave	5
	3.9 Ventaja Única (Socios Clave)	5
4	OBJETIVOS	7
	4.1 Objetivo General	7
	4.2 Objetivos Específicos	7
5	JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR	8
	5.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	8
	5.1.1 CIU	8
	5.1.2 Tamaño de la industria	8
	5.1.3 Ciclo de vida del sector industria	12
	5.1.4 Ciclos Económicos	13
	5.1.5 Diagnóstico de la estructura actual	14
	5.2 Análisis del Macroentorno	15
	5.2.1 PESTEL	15
	5.3 Análisis de la Competencia	20
	5.3.1 PORTER	20
	5.3.2 Análisis de precios de venta y de la competencia	22
	5.3.3 Posición probable frente a la competencia	22

5.3.4 Oportunidades Amenazas según PORTER	23
5.4 Análisis de mercado	24
5.4.1 Objetivo	24
5.4.2 Metodología	24
5.4.3 Mercado objetivo y nicho de mercado	26
5.4.4 Consumo aparente	27
5.4.5 Conclusión	28
6 RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL	
PROBLEMA IDENTIFICADO	28
6.1 PLAN DE MARKETING	28
6.1.1 Ventaja Competitiva y Propuesta de Valor	28
6.1.2 Producto o Servicio	29
6.1.3 Plaza	31
6.1.4 Precio	32
6.1.5 Promoción	33
6.2 PLAN DE OPERACIONES	34
6.2.1 Lugares de Ubicación	34
6.2.2 Detalle de Instalaciones	36
6.2.3 Descripción del Proceso	37
6.2.4 Cadena de Valor	38
6.2.5 Diagrama de Flujo	40
6.2.6 Necesidades y Requerimientos / Capacidad Instalada	41
6.2.7 Materias primas e insumos	43
6.2.8 Tecnología Requerida	44
6.2.9 Mantenimiento	44
6.2.10 Cuantificación de las necesidades y requerimientos	45
6.2.11 Personal y Mano de Obra	45
6.2.12 Plan de Abastecimiento	46
6.2.13 Plan de Compras del Franquiciado	47
7 FILOSOFÍA EMPRESARIAL	48
7.1 Naturaleza	48
7.2 Filosofía del negocio	48

7.3	Estilo Corporativo	49
7.4	Misión	50
7.5	Visión	50
7.6	Objetivos de crecimiento y financieros	51
7.7	Estructura Organizacional	52
8	INFORMACIÓN LEGAL	53
9	PLAN FINANCIERO	54
9.1	Estados Financieros Proyectados	55
9.1.1	Ingresos	55
9.1.2	Balance General	57
9.1.3	Estado de Pérdidas y Ganancias	58
9.2	Evaluación Financiera	60
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
11	REFERENCIAS	63
12	ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Matriz de Alternativas con base en el problema identificado	2
Tabla No. 2 Resumen de preguntas y respuestas de entrevista con experto	24
Tabla No. 3 Utilidad Neta del Franquiciado	29
Tabla No. 4 CAPM y VAN Franquiciado	29
Tabla No. 5 Lista de productos para abastecimiento	30
Tabla No. 6 Cadena de Valor	39
Tabla No. 7 Capacidad instalada de la franquicia ferretera	42
Tabla No. 8 Cuantificación de necesidades y requerimientos	45
Tabla No. 9 Personal y Mano de Obra	46
Tabla No. 10 Abastecimiento	46
Tabla No. 11 Detalles de inventario del franquiciado	47
Tabla No. 12 Premisas para elaboración Plan Financiero	54
Tabla No. 13 Cantidad proyectada de Ventas, Precio Promedio (Unitario) y Ventas Totales	56
Tabla No. 14 Balance General "FERRELOW"	57
Tabla No. 15 P&G "FERRELOW"	59
Tabla No. 16 Tasas WACC / CAPM	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Modelo CANVAS	6
Figura No. 2 Las Empresas más grandes del Sector	11
Figura No. 3 Ciclo de vida del producto	13
Figura No. 4 Layout local Franquicia “FERRELOW”	36
Figura No. 5 Diagrama de Flujo de implementación de la franquicia	40
Figura No. 6 Diagrama de Flujo de almacenaje y venta de producto franquiciado	41
Figura No. 7 Logotipo de FERRELOW	50
Figura No. 8 Estructura simple de estructura organizacional	52

1 INTRODUCCIÓN

Crear una franquicia de ferreterías low-cost es un reto rentable y sostenible si se maneja adecuadamente. Se presentan algunos antecedentes y puntos claves que se deben considerar para generar valor al implementar este tipo de negocio.

La investigación sobre la implementación de ferreterías low-cost en Quito indica que hay una demanda significativa de productos de ferretería a precios accesibles en los barrios populares. La falta de tiendas especializadas y los altos costos de transporte a tiendas más grandes subrayan la atractividad de esta propuesta para los residentes de estas áreas. Un modelo de negocio centrado en bajos costos operativos, compras al por mayor y un enfoque en productos esenciales podría no solo ser rentable sino también mantener eficiencia a través de tecnologías avanzadas de gestión de inventario y ventas que optimicen recursos y reduzcan desperdicios.

La creación de franquicias en estos barrios populares de la ciudad de Quito no solo es prometedora en términos de rentabilidad, sino que también podría impulsar significativamente el desarrollo económico local, generando empleo y facilitando los productos necesarios para mejoras del hogar y proyectos de construcción pequeños. Además, enfrentar la competencia de ferreterías tradicionales y grandes cadenas será posible mediante una estrategia de costos que incluya precios bajos y una localización estratégica. La clave será ofrecer una infraestructura de calidad, a precios accesibles para captar a los posibles franquiciados, además de mantener una gestión del inventario adecuado.

Para mantener la sostenibilidad del modelo, será crucial que la franquicia se adapte continuamente a las necesidades cambiantes del mercado y mantenga una relación sólida con los proveedores. La educación continua y

el soporte a los franquiciados también son fundamentales para asegurar la consistencia y la calidad del servicio.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Matriz de Evaluación

Se ha detectado que no existe un modelo de negocio de franquicias de ferreterías low-cost para barrios populares en la ciudad de Quito.

Tabla 1.

Matriz de Alternativas con base en el problema identificado

	ALTERNATIVA A	ALTERNATIVA B	ALTERNATIVA C
CRITERIO DE EVALUACION	Local de venta de materiales de ferreteria	Franquicias ferreteras low-cost	Distribución y comercialización de materiales ferreteros
Conocimiento del Sector	3	3	4
Cápital inicial disponible	3	4	4
Modelo de negocio propuesto	3	5	3
Estrategia de Mercadotecnia	3	4	2
Acceso a proveedores	2	4	3
Evaluación de riesgos	2	3	4
Contribución al problema	2	4	2
TOTAL	18	27	22

Fuente: Autores.

De acuerdo con la matriz expuesta, se ha determinado evaluar tres alternativas de negocios a través de 7 criterios para definir cuál es la mejor elección para poder enfrentar el problema encontrado de una manera adecuada, se ha desarrollado la matriz donde se ha calificado a las alternativas A, B y C de la siguiente forma:

- 1 el menos probable
- 5 el más probable

Se calificó, y la mejor alternativa para afrontar el problema detectado es la alternativa B, la cual da luz verde para ejecutar; “Un plan de negocios para la

creación de un modelo de franquicias de ferreterías low-cost dirigido a barrios populares en la ciudad de Quito”. Mediante la matriz se ha evaluado que en los barrios populares de Quito no existe un modelo de franquicias de ferreterías low-cost tipo autoservicio, lo que lo hace único, e innovador, pudiendo ser a largo plazo un buen recurso para atención a este sector de la población.

3 PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIO

3.1 Planteamiento del Problema

En la ciudad de Quito, las ferreterías pequeñas enfrentan el desafío de una oferta limitada de productos, lo cual no satisface plenamente las necesidades variadas del mercado que busca soluciones integrales y accesibles. Los modelos de franquicias existentes, como Disensa, Kywi, Super Ferreterías Bravo se orientan a segmentos de mayor poder adquisitivo con costos de entrada elevados, lo que crea una oportunidad para introducir un modelo de negocio de franquicias de ferreterías low-cost. Este modelo ofrecería una amplia gama de productos a precios competitivos, permitiendo a los franquiciados comenzar con una inversión inicial más baja, satisfaciendo así las demandas de un segmento de mercado hasta ahora desatendido y fomentando una mayor competitividad en el sector.

3.2 Segmento de clientes

La idea de negocio se dirigirá a 1 segmento: hombres y mujeres en la ciudad de Quito que estén dentro de la población económicamente activa, y que tengan la capacidad de invertir en un modelo de negocio de ferreterías tipo low-cost en la ciudad.

3.3 Propuesta de Valor Única

El modelo de negocio tendrá una propuesta de valor identificada en 2 pilares:

3.3.1 Accesibilidad económica: este concepto implica establecer una estructura de precios muy competitiva, claramente inferior a la de las franquicias ferreteras ya establecidas en el mercado.

3.3.2 Variedad de productos a precios bajos: equipar a los franquiciados con un inventario extenso y meticulosamente seleccionado para responder a las exigencias del mercado local. Dicho inventario abarcaría desde herramientas fundamentales hasta materiales de construcción, incluyendo también productos esenciales de plomería y electricidad. Este enfoque garantiza que las franquicias ofrezcan una experiencia de compra comparable a la de los grandes establecimientos de ferretería, donde los clientes pueden satisfacer todas sus necesidades en un único lugar, combinando conveniencia y precios más bajos.

3.4 Solución

La solución al problema identificado es: "Plan de Negocios para la creación de un modelo de franquicias de ferreterías low-cost dirigido a barrios populares en la ciudad de Quito".

3.5 Canales

Se ha determinado 2 canales que permitirán llegar a clientes potenciales:

Para el caso de la franquicia los 2 principales canales de venta son: la página web y los agentes comerciales.

La página web actúa como uno de los canales de venta y distribución, esto permite a los clientes acceder a los servicios o productos en cualquier momento y lugar, lo que facilita un alcance más amplio y una conveniencia significativa.

3.6 Fuentes de Ingreso

Las principales fuentes de ingreso serán la venta de las franquicias, el abastecimiento y el fee anual por concepto de uso de la marca.

3.7 Estructura de Costos

La gestión eficiente de los costos que se ha determinado permitirá un control adecuado de la compañía, los principales costos asociados a la franquicia son: implementación (diseño del local), suministro de equipamiento y mobiliario, inventario, publicidad, paquete de reabastecimiento.

3.8 Actividades y Recursos Clave

Las métricas clave son esenciales para el funcionamiento exitoso del modelo de negocio, entre las actividades y recursos clave se exponen los de mayor impacto:

3.8.1 Actividades clave: implementación, diseño del local, publicidad para apertura, acompañamiento y asistencia técnica.

3.8.2 Recursos clave: capital financiero, equipamiento y mobiliario, inventario inicial entregado por la marca, ubicación geográfica estratégica, paquetes de reabastecimiento.

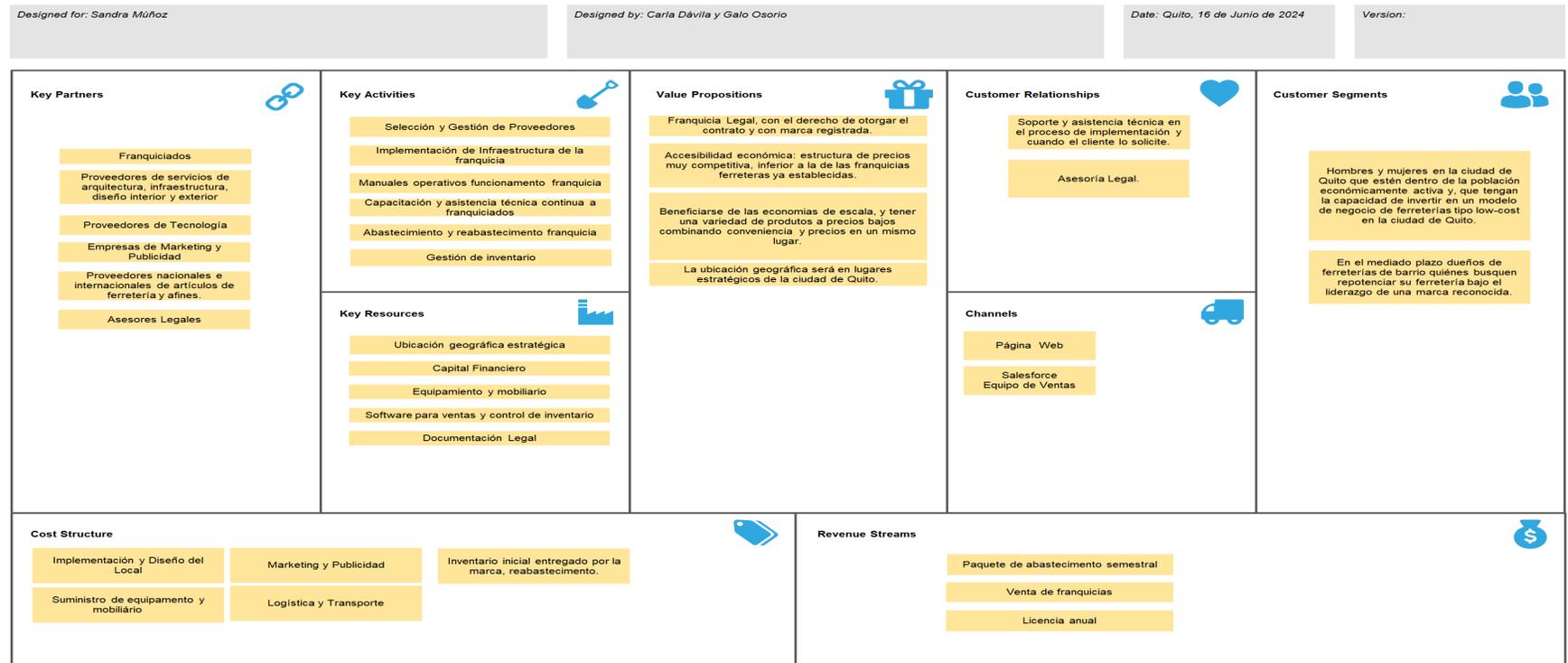
3.9 Ventaja Única (Socios Clave)

Los socios clave serán aquellas empresas con las que el modelo de negocio colaborará estratégicamente para lograr los objetivos, los socios clave serán: franquiciados, instituciones financieras, asesores legales, empresas nacionales y extranjeras proveedoras de productos de ferretería y afines, empresas de logística y transporte, proveedores de tecnología, empresas de marketing y publicidad, entre otras.

Figura 1.

Modelo CANVAS

Business Model Canvas



Fuente: Autores.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Establecer y expandir una red de franquicias de ferreterías low-cost que ofrezcan productos de calidad a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades de los franquiciados y a través de ellos a clientes residenciales y comerciales, contribuyendo al desarrollo económico local.

4.2 Objetivos Específicos

1. Investigar los factores del macro y microentorno que engloban a la industria de Servicios y Comercio.
2. Desarrollar una investigación de mercado para determinar el perfil de consumidor de la idea de negocio.
3. Elaborar un plan de marketing que incluya la estrategia de marketing y el detalle del marketing mix.
4. Determinar los procesos operativos, administrativos y de recursos humanos requeridos para la puesta en marcha del proyecto.
5. Establecer la viabilidad financiera del proyecto.

5 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

5.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Se analizará brevemente 2 grandes industrias, la de Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo y la del sector Comercio al Por Mayor y al Por Menor; reparación de vehículos, automotores y bicicletas, ya que estas 2 actividades encajan en el modelo de negocio que se propone.

5.1.1 CIU

N7740.02: Recepción de regalías o derechos de licencia por la utilización de: franquicias, entidades patentadas, marcas de fábrica o de comercio o marcas de servicios y nombres comerciales. (INEC, 2012)

G4752.01: Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general, equipo y materiales de prefabricados para armado casero (equipo de bricolaje); alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, segadoras de césped de cualquier tipo, etcétera en establecimientos especializados. (INEC, 2012)

5.1.2 Tamaño de la industria

Se estima que aproximadamente hay alrededor de 180 franquicias internacionales y 40 nacionales operativas en Ecuador. La primera franquicia internacional en establecerse fue Martinizing en 1967, seguida por otras como

Kentucky Fried Chicken (KFC) en 1975, Pizza Hut en 1982, Burger King en 1986 y McDonald's en 1997. (P., s.f.)

La siguiente etapa comenzó en 1997 con el surgimiento de las franquicias nacionales, de las cuales se calcula que actualmente hay unas 40 en funcionamiento. Algunos ejemplos de estas franquicias ecuatorianas son Disensa (Ferretería), Farmacias Cruz Azul, Pañaleras Pototín, Yogurt Persa, Restaurante Pims, Los Cebiches de la Rumiñahui, Expocolor, Docucentro, Xerox, Dinadec, Panadería Arenas, Pizza Papa Johns, Baskin & Robbins, Hamburguesas El Corral de Colombia, Juan Valdez Café, y Johny Roquets hamburguesas, entre otras. (P., s.f.)

El auge internacional de las franquicias de este tipo surge como respuesta a la creciente importancia del comercio basado en la propiedad intelectual. En este modelo de negocio se incluyen elementos como el nombre comercial, las marcas utilizadas por el establecimiento, patentes industriales, secretos comerciales o industriales, manuales de procedimientos u operación, así como programas de software, diseños industriales e incluso música. Al visitar estos establecimientos, es común observar una serie de elementos compartidos con otros del mismo nombre. (P., s.f.)

DISENSA es el primer modelo de negocio tipo franquicia ferretera en el Ecuador, otras compañías como KYWI y Súper Ferreterías Bravo han apostado también por este modelo, su objetivo, llegar a más puntos del país, ofrecer un portafolio amplio y brindar facilidades de compra para apalancar su crecimiento. (Editorial VISTAZO, 2023)

El sector ferretero en Ecuador está orientado a expandirse a más ubicaciones mediante una variedad de productos innovadores. Se están implementando acciones como la inauguración de nuevas tiendas, la comercialización de franquicias y la expansión a través del comercio electrónico.

DISENSA, esta empresa pertenece al grupo HOLCIM, hoy con más de 550 franquicias en Ecuador y alrededor de 2000 en Latinoamérica, estos locales están en zonas estratégicas alejadas de grandes ciudades y para este año se prevé continuar su expansión. Otro ejemplo es Súper Ferreterías Bravo, a más de sus cinco franquicias, esta cuenta con una sede matriz al sur de Quito donde se comercializan más de 10.000 productos. (Editorial VISTAZO, 2023)

La industria ferretera en el sector del Comercio al por Mayor y Menor, se ha constituido en un eslabón fundamental en la cadena de producción, ya que dinamiza la economía local al ser el principal suministrador de materiales, herramientas y equipos necesarios tanto para hogares como para proyectos, empresas e industrias, con un enfoque particular en el sector de la construcción.

Esta industria no solo es importante como generadora de ingresos, sino también promueve la creación de miles de empleos directos e indirectos.

Datos más recientes del Servicio de Rentas Internas (SRI) indican que a nivel nacional hay 25,358 empresas dedicadas a actividades ferreteras, principalmente ubicadas en las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí, Azuay, El Oro y Tungurahua. (Medrano, Sandra Armijos, 2023)

Se identifican grandes empresas en este sector: Comercial KYWI que se encuentra en el primer puesto en la industria ferretera con un ingreso anual de

alrededor de \$315 millones, en segundo lugar, MEGAPROFER de la ciudad de Ambato, sus ingresos en el 2021 fueron de \$97 millones, y seguido muy de cerca por Importador Ferretero TRUJILLO CIA. LTDA., con ingresos anuales aproximados de \$96 millones.

Luego de estos centros ferreteros grandes encontramos una participación de varias compañías como Ferremundo, Profermaco, Ferretería Espinoza, Comercial Cano Lastra, Acaza Alfredo Caza (Homecenter), con ingresos que van desde los \$20 a \$50 millones.

Figura 2.

Las Empresas más grandes del Sector

EL SECTOR FERRETERO HA MOSTRADO UNA GRAN RESILIENCIA PARA AFRONTAR LOS DESAFÍOS QUE DEJÓ LA PANDEMIA. ESTAS SON LAS 10 EMPRESAS QUE MÁS CRECIERON EN EL SECTOR EN EL 2021.

PUESTO	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	DOMICILIO	INGRESOS 2021 *En millones de dólares	GANANCIAS 2021 *En millones de dólares
1	COMERCIAL KYWI	Quito	308,72	49,22
2	MEGAPROFER	Ambato	97,79	0,92
3	IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO	Quito	97,65	8,84
4	FERREMUNDO	Guayaquil	92,23	5,48
5	COMISARIATO DEL CONSTRUCTOR COMITRUCTOR	Guayaquil	52,24	2,26
6	PROFERMACO	Quito	37,08	2,16
7	FERRETERÍA ESPINOZA	Guayaquil	31,02	4,57
8	GUTIÉRREZ NAVAS SU FERRETERÍA	Quito	30,80	2,34
9	DEMACO	Guayaquil	30,41	2,32
10	ZURIDIST	Manta	29,14	0,62

Fuente: Superintendencia de Compañías (corte de información: 23 de agosto de 2022)

Nota. Las Empresas que más crecieron en el sector ferretero en el 2021.

Tomado de VISTAZO (Medrano, Sandra Armijos, 2023)

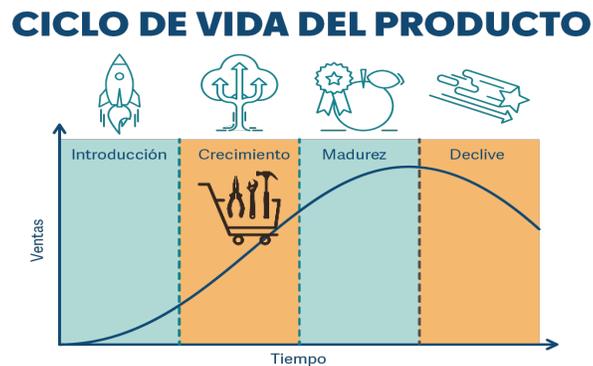
5.1.3 Ciclo de vida del sector industria

Ambas industrias mencionadas están creciendo, y ambos sectores están experimentando un aumento en su desarrollo y expansión, implicando un aumento en la demanda de productos o servicios dentro de la industria, esto también significa un incremento en la competencia y una mayor inversión y actividad económica relacionada con el sector. El crecimiento en el ciclo de vida de la industria sugiere un periodo de prosperidad y expansión dentro del sector.

Según las últimas cifras del Banco Central del Ecuador, el PIB del Ecuador sumó alrededor de USD. 89.593 millones, registrándose un crecimiento de 3.2% respecto al mismo periodo de 2022, esto implica que la economía del Ecuador experimentó un aumento en su producción de bienes y servicios, el PIB es una medida utilizada para evaluar la salud económica de un país y su nivel de desarrollo, y esto puede atribuirse a un aumento de la demanda interna y externa, la inversión en infraestructura, aumento en la productividad, entre otros. (Dirección de Estudios CIG, 2024)

Las ventas del sector “Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados” en los meses de enero a noviembre de 2022 tuvieron una variación del 4.1%, y según el SRI generaron ventas por más de USD. 3.773'950.737, dejaron al 2021 con una diferencia de USD. 64.117'336 aproximadamente. (Editorial VISTAZO, 2023)

Figura 3.

Ciclo de vida del producto

Nota. Ciclo de vida del producto y la posición de la industria.

Ambos segmentos son fundamentales para el PIB, ya que reflejan el patrón de consumo de la población. Aunque pocos sectores en la economía ecuatoriana han experimentado crecimiento en los últimos años, el sector de servicios y comercio han logrado mantenerse estables. La reactivación de ambos sectores es crucial para la economía nacional, ya que permite a muchas empresas minoristas y mayoristas recuperar los niveles de ingresos anteriores.

5.1.4 Ciclos Económicos

El ciclo de crecimiento del PIB del Ecuador se encuentra en una etapa de desaceleración, esto indica que, de acuerdo con los datos disponibles hasta el primer trimestre de 2023, la tasa de crecimiento económico del Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador está disminuyendo. Es decir, la economía del país registra un ritmo de crecimiento más lento que en períodos anteriores. Aunque el crecimiento económico del Ecuador es positivo, es lento, y esta

desaceleración puede deberse a una variedad de factores, como una disminución en la inversión, una caída en la demanda de bienes y servicios, problemas en el sector financiero, entre otros. (Banco Central del Ecuador, 2023)

En otras palabras, aunque el crecimiento se está desacelerando, la economía sigue expandiéndose, aunque a un ritmo más lento de lo que sería su tendencia normal.

5.1.5 Diagnóstico de la estructura actual

La industria ferretera ha tenido un crecimiento un poco más desacelerado en los últimos años, se estima que la Industria moviliza alrededor de \$800 millones de dólares anuales. En el Ecuador existen aproximadamente 8000 puntos de venta de este tipo de productos, la mayoría de estos negocios son negocios familiares, haciendo que esto sea una fuerte competencia para las cadenas ferreteras grandes.

Según datos del Banco Central en 2018, las importaciones del sector ferretero fueron de \$742 millones de dólares, los principales proveedores son China, Estados Unidos, Colombia y México. En 2020, debido a la pandemia, las compras de productos ferreteros al exterior cayeron a \$561 millones, para el 2021 se registró un alza en el valor de importación a \$691 millones, mientras que para 2022 hasta septiembre, las compras externas acumulan \$539 millones, proyectando que las importaciones lleguen a unos \$700 millones a fin de año. (Banco Central del Ecuador, 2023)

En los últimos años, el sector de franquicias en Ecuador ha mostrado un notable aumento. Se calcula que este mercado produce cerca de 500 millones de dólares al año, consolidándose como una industria vigorosa y en constante crecimiento. (Ecusoluciones, 2024)

5.2 Análisis del Macroentorno

5.2.1 PESTEL

5.2.1.1 Político y Legal

Ecuador, una república presidencialista, se distingue por la concentración del poder en el ejecutivo, con un presidente que desempeña un rol central en la gestión gubernamental y en la creación de políticas. En años recientes, el país ha visto una serie de cambios en su liderazgo y episodios de inestabilidad política, como se vio en las elecciones de 2021 que ascendieron a Guillermo Lasso a la presidencia. Tras cerca de dos años y medio en el cargo, Lasso tomó una medida sin precedentes al disolver la Asamblea y convocar a elecciones adelantadas, un acto permitido por la Constitución de 2008 y conocido como "muerte cruzada". Este movimiento facilitó la llegada de Daniel Noboa al poder, quien actualmente disfruta de un 58% de aprobación y se perfila como el candidato favorito para las elecciones de 2025.

Ecuador enfrenta desafíos políticos significativos como la corrupción, que mina la confianza en las instituciones públicas, y frecuentes tensiones sociales, a menudo provocadas por disputas en torno a políticas económicas o derechos laborales. En el escenario internacional, Ecuador busca equilibrar sus relaciones con potencias tanto regionales como globales.

La política en el Ecuador influye en moldear el entorno operativo para el sector de servicios y comercio, desde la regulación sobre impuestos, tarifas de importación y exportación, tratados de libre comercio, la estabilidad política puede afectar la confianza de los inversores, las inversiones en infraestructura como carreteras, puertos, tecnologías de la información y comunicación pueden influir directamente en la entrega de servicios y el comercio.

5.2.1.2 Económico

En los últimos meses, la economía ecuatoriana ha experimentado una marcada desaceleración debido a una serie de factores, como el aumento de la inseguridad causada por el crimen organizado, interrupciones en la producción de petróleo, eventos climáticos y la incertidumbre política. El nuevo gobierno, en su periodo de 18 meses, se enfrenta a importantes restricciones financieras y un gran déficit, que se espera que aumente sin reformas fiscales estructurales.

Para hacer frente a esta situación, la nueva administración ha implementado medidas como aumentar el IVA, revertir la reducción gradual del Impuesto a la Salida de Divisas, impulsar el turismo y la atracción de inversión extranjera, así como recortar gastos corrientes y focalizar los subsidios a los combustibles. Sin embargo, persisten desafíos estructurales, como la necesidad de recuperar la confianza de los mercados financieros, reducir la dependencia del petróleo y abordar barreras que obstaculizan el crecimiento económico, como la intervención del mercado, la regulación laboral y la limitada diversificación de exportaciones. (BANCO MUNDIAL, 2024)

Según datos del Banco Mundial el PIB del Ecuador (US\$ a precios actuales) es de 115,05 mil millones al 2022, este dato representa el valor total de todos los

bienes y servicios producidos en el país durante este año. (BANCO MUNDIAL, 2024)

El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de Ecuador es de 6391,3 dólares en el año 2022. Esto significa que, en promedio, cada habitante del país tendría un ingreso de 6391,3 dólares estadounidenses si se distribuyera equitativamente la riqueza producida en ese año. Es una medida que refleja el nivel de desarrollo económico de un país y el poder adquisitivo promedio de sus ciudadanos.

El crecimiento del PIB para el 2022 fue de 2.9%, esto sugiere un crecimiento económico modesto pero positivo en comparación al 2021. (BANCO MUNDIAL, 2024)

5.2.1.3 Social

El crecimiento poblacional de Ecuador ha sido más lento de lo anticipado en las proyecciones del Censo 2010, influenciado por varios factores demográficos, estos incluyen las muertes ocasionadas por la pandemia de COVID-19, el aumento en la tasa de homicidios intencionales, y un reciente incremento en la migración. Además, se observa una notable reducción en la tasa de natalidad, evidenciando un cambio en los comportamientos sociales, económicos y culturales de las mujeres.

El censo de población 2022, que alcanzó una cobertura de 95.8% y registró una omisión de 4.2%, arroja que el Ecuador alcanzará una población de los 17.9 millones en 2024, 19.3 millones en 2034 y 21.1 millones para 2050. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2024)

La población de adultos mayores se triplicará, con una proporción de 125 personas mayores de 60 años por cada 100 menores de 15 años en 2050, en comparación con 38.8 en la actualidad.

En cuanto a la natalidad, se prevé una reducción en los próximos años; en 2000 se registraron 322.826 nacimientos, cifra que aumentó a 334.364 en 2010, pero se proyecta una disminución a 260.448 para 2025.

La población joven (18 a 29 años) empezará a decrecer a partir de 2030, y para 2050 se reducirá a 3.074.

Para el año 2024, se ha programado un incremento en los presupuestos destinados a salud y educación, sumando un total de \$2,835.04 millones de dólares. En detalle, se han asignado \$4,491.82 millones para el sector salud y \$4,641.98 millones para el sector educativo. Esta alza presupuestaria obedece a la normativa que estipula un aumento anual del 0.5% del PIB para cada uno de estos sectores. (La Hora, 2024)

5.2.1.4 Tecnológico

El informe mundial de innovación de 2019 destaca que Asia está incrementando su inversión en investigación y desarrollo (I+D), mientras que América Latina, incluido Ecuador, muestra un rezago considerable. En Ecuador, la mayoría de la inversión en innovación entre 2012 y 2014 provino del sector privado, con un mínimo aporte gubernamental. Comparativamente, el país invierte mucho menos en I+D que el promedio global y otros países latinoamericanos, no alcanzando ni siquiera la inversión mínima recomendada. La investigación en

algunas universidades ecuatorianas se sostiene gracias a fondos internacionales, especialmente de España. (Espín, 2020)

El empleo de tecnologías en las empresas de servicios y comercio mejora significativamente su operatividad diaria, simplificando procesos como facturación, registro e ingreso de datos, además de asegurar la protección de la información y ofrecer acceso desde múltiples dispositivos. Al elegir un proveedor de software, es crucial seleccionar uno con experiencia comprobada en sectores específicos, como el ferretero.

5.2.1.5 Ecológico

Factores como el cambio climático pueden alterar la disponibilidad de recursos y la logística, mientras que las regulaciones ambientales podrían impactar las operaciones comerciales. Además, la degradación ambiental, como la contaminación, exige que las empresas adopten métodos de producción más limpios para proteger la salud pública y la calidad de vida. Implementar prácticas sostenibles y eficientes en el uso de recursos, así como optar por energías renovables como la solar o la eólica, beneficia al sector y ayuda a cumplir con las normativas ambientales. Finalmente, mantener la biodiversidad es crucial para preservar ecosistemas saludables, lo que las empresas deben considerar en sus actividades. Los factores ecológicos son esenciales para formular estrategias y decisiones responsables y sostenibles en el sector de servicios y comercio.

Para llevar a cabo este análisis PESTEL, se recopilaron diversas fuentes de información, lo que permitió identificar oportunidades y amenazas en cada factor analizado. En el aspecto político, se destacan oportunidades para

impulsar reformas y atraer inversión extranjera mediante el aprovechamiento de acuerdos internacionales. Sin embargo, la inestabilidad política también representa una amenaza, ya que puede generar incertidumbre regulatoria y legal, además de favorecer las importaciones en detrimento de la producción local.

Los factores económicos y tecnológicos también presentan riesgos significativos para la entrada en esta industria, principalmente debido a la falta de inversión que impide el progreso del sector en el país. Específicamente, el factor económico se identifica como uno de los más críticos para el proyecto, subrayando la estacionalidad del producto o servicio, que depende en gran medida del estado económico del país y de la situación financiera de sus habitantes.

5.3 Análisis de la Competencia

5.3.1 PORTER

5.3.1.1 Poder de negociación de los compradores

Hay alrededor de 1.500 ferreterías en Quito, por lo que el poder de negociación de los consumidores es alto debido a la abundante oferta. El costo de trasladarse de un punto de venta a otro es bajo porque no existen acuerdos de fidelización. Además, el porcentaje de una compra sobre las ventas totales de una ferretería suele ser pequeño. Los precios bajos y la variedad ayudan a atraer a los consumidores.

5.3.1.2 Poder de negociación de los proveedores

La mayoría de las materias primas para el sector ferretero deben importarse. En el caso de los proveedores chinos y estadounidenses, su poder de negociación es alto porque manejan grandes volúmenes y muy a menudo son fijadores de precios. Para los nuevos vendedores, la escala baja, por lo que se paga más que las grandes cadenas. Las importaciones marítimas desde Asia a los puertos ecuatorianos dependen en gran medida de las condiciones y costos logísticos.

5.3.1.3 Amenaza de nuevos competidores

La inversión inicial necesaria para abrir una pequeña ferretería no es grande, pero lleva tiempo cumplir con las regulaciones locales y obtener los permisos municipales. No existen obstáculos técnicos o legales demasiado complejos. La diferenciación basada en bajos aumentos de precios es atractiva. Las marcas chinas ofrecen productos asequibles para competir. En general, la amenaza de nuevos competidores en modelos de bajo costo es moderada.

5.3.1.4 Amenaza de productos sustitutos

No existen sustitutos cercanos para la mayoría de los productos de ferretería. Sin embargo, para las franquicias si pueden existir sustitutos, estos podrían ser tiendas en línea, cooperativas de ferreterías, tiendas especializadas. La amenaza de productos sustitutos es moderada.

5.3.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

La competencia es feroz debido al gran número de competidores, la baja tasa de crecimiento de la industria y los bajos costos de cambio. El precio y la ubicación del punto de venta crean una mayor competitividad. Las estrategias de publicidad y fidelización de clientes son limitadas. Predominan las pequeñas empresas familiares locales.

5.3.2 Análisis de precios de venta y de la competencia

En 2022, las ventas minoristas de artículos como ferretería, pinturas y productos de vidrio en tiendas especializadas alcanzaron un total de \$1,630,767,937 lo que representa un incremento del 4.1% en comparación con el año 2021. Un ejemplo específico de este crecimiento es Comercial KYWI, que registró un aumento en sus ventas del 3.8% el año pasado. Estos datos subrayan el crecimiento exponencial en la comercialización de productos de ferretería, hogar, acabados y materiales de construcción en establecimientos especializados. (Editorial VISTAZO, 2023)

5.3.3 Posición probable frente a la competencia

Alcanzar una participación del 0.04% en negocios de franquicias ferreteras en la ciudad de Quito.

5.3.4 Oportunidades Amenazas para nuestro negocio según análisis Porter

5.3.4.1 Oportunidad

El crecimiento que se ha visto estos últimos años de Asia-Pacífico (especialmente China) ha establecido alianzas con ciertos fabricantes de marcas propias con los cuales se podría importar artículos de ferretería a precios competitivos, y contando con descuentos entre el 10% al 15% frente a las marcas tradicionales ya existentes. Esto mejoraría los márgenes comerciales del negocio.

5.3.4.2 Amenazas

La informalidad representa una amenaza constante, según una investigación reciente del diario La Hora, se reporta la aparición de aproximadamente 500 locales operando bajo franquicias ilegales. La falta de conocimiento al momento de invertir puede resultar en la pérdida de los ahorros acumulados durante toda una vida. Aunque invertir de manera informada y cumpliendo con los requisitos legales y financieros puede ser una opción viable, la ausencia de estadísticas y regulaciones adecuadas impide el seguimiento y control sobre las empresas que ofrecen franquicias, fomentando así la proliferación de actividades ilegales y estafas. (Diario La Hora Ecuador, 2023)

5.4 Análisis de mercado

5.4.1 Objetivo

Dimensionar la oportunidad de apertura de una franquicia ferretera tipo low-cost en la ciudad de Quito.

5.4.2 Metodología

5.4.2.1 Entrevista con un experto

Esta metodología llegó a determinar algunas consideraciones importantes:

Entrevistador: Galo Osorio

Entrevistado: Señor Pérez (Pérez, 2024)

Tabla 2.

Tabla resumen de preguntas y respuestas de entrevista con experto

<p>Entrevistador:</p> <p>En su opinión, ¿cuáles son los elementos clave para el éxito de una franquicia de ferreterías lowcost?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Negocio Sólido • Estándares Operativos Claros • Capacitación y Soporte • Marketing Eficaz • Adaptabilidad
---	---

<p>Entrevistador: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las franquicias en el sector de ferreterías low-cost?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia Intensa • Control de Costos • Gestión de Inventarios • Fidelización del Cliente • Cumplimiento Legal
<p>Entrevistador: ¿Qué consejo le daría a alguien que está pensando en abrir una franquicia de ferreterías low-cost?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una Investigación exhaustiva • Desarrollar una Propuesta de Valor clara. • Seleccionar cuidadosamente a los Franquiciados. • Inversión en Tecnología. • Flexibilidad y Adaptabilidad.

Fuente: Autores.

5.4.2.2 Encuesta

Se aplicó una encuesta a 30 personas, como resultado se obtuvo los siguientes hallazgos:

- El 65% de las personas encuestadas han considerado invertir en algún tipo de negocio en el último año.

- El 63% ha considerado la opción de una franquicia en su búsqueda.
- El 30% indica que está algo familiarizado con el mercado de ferretería.
- El 70% muestra que está interesado en invertir en una franquicia de ferretería low-cost.
- El 65% indica que su capacidad de inversión inicial va de \$10.000 a \$30.000, seguido con el 29% por \$30.000 a \$50.000, y con apenas el 6% menos de \$10.000.
- Las principales preocupaciones al invertir en una franquicia ferretera son: riesgo financiero, incertidumbre económica, y competencia del mercado.

5.4.3 Mercado objetivo y nicho de mercado

El mercado objetivo para esta iniciativa está constituido por hombres y mujeres de entre 30 y 64 años, residentes en la ciudad de Quito y que forman parte de la población económicamente activa. Se estima que este segmento abarca aproximadamente 434,992 individuos. Dentro de este mercado objetivo, la estrategia está diseñada para captar alrededor del 1% del nicho de mercado en un periodo de cinco años.

5.4.4 Consumo aparente

El desembolso anual promedio por persona en productos de ferretería se sitúa en aproximadamente \$63. Durante la semana, una ferretería pequeña atiende a un promedio de 20 clientes diarios, cifra que se incrementa hasta 80 compradores durante los fines de semana debido a una mayor demanda. La facturación mensual de este tipo de establecimientos oscila entre \$2,500 y \$3,000. Las categorías que registran una mayor demanda incluyen pinturas, artículos de ferretería en general, maquinaria, pisos y granito. (El Comercio - Ecuador, 2018)

El rango de inversión necesario para entrar en el sector de franquicias es bastante extenso, abarcando desde pequeñas franquicias locales que requieren una inversión inicial de tan solo 10,000 dólares, hasta grandes franquicias internacionales cuya inversión puede exceder los 500,000 dólares. La alta rentabilidad de estas franquicias se atribuye principalmente al soporte y respaldo proporcionados por marcas ya consolidadas, que ofrecen una asistencia continua a sus franquiciados. (franquiciaplus, 2024)

En los últimos años, Ecuador ha visto un notable aumento en el sector de franquicias. Hoy en día, el país alberga más de 200 marcas de franquicias que operan en varios sectores, incluyendo alimentación y bebidas, servicios, comercio minorista, y salud, entre otros. Este desarrollo subraya la confianza en el modelo de franquicia como una estrategia efectiva para la expansión y el emprendimiento, proporcionando a los inversores oportunidades para asociarse con marcas establecidas y beneficiarse de sistemas ya comprobados. (Cepeda, 2017)

5.4.5 Conclusión

La ciudad de Quito presenta las condiciones socioeconómicas adecuadas para lanzar y expandir un modelo de franquicias low-cost de ferreterías, facilitando al franquiciado una propuesta de valor diferenciada.

6 RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO

6.1 PLAN DE MARKETING

6.1.1 Ventaja Competitiva y Propuesta de Valor

En el contexto del modelo de franquicia ferretera low-cost, se ha definido un segmento de mercado objetivo compuesto por hombres y mujeres, de entre 30 y 64 años, residentes en la ciudad de Quito y que forman parte de la población económicamente activa. Este mercado representa aproximadamente 434,992 individuos, además se espera captar un 1% de esta población como nicho de mercado.

La propuesta de valor será más por menos, ya que los beneficios serán mayores vs., el precio, el negocio se centra en la capacidad para actuar como un aliado estratégico para los franquiciados, ofreciendo un negocio completamente equipado y provisto de todos los productos necesarios para comenzar la operación de manera inmediata. Adicionalmente, se destaca por su estructura de precios altamente competitiva en comparación con otras franquicias dentro del mismo sector.

La ventaja competitiva en la que se basa el modelo de negocio será la rentabilidad, ya que se propone un porcentaje cercano al 64%.

Tabla 3.

Tabla Utilidad Neta del Franquiciado

	0	1	2	3	4	5	6
UTILIDAD NETA DEL FRAQUICIADO	\$ -62,480.00	\$ 23,646.54	\$24,900.49	\$26,304.92	\$27,877.89	\$29,639.61	\$31,612.74

Fuente: Autores.

Tabla 4.

Tabla CAPM y VAN Franquiciado

CAPM	26.85%
VAN	\$11,898.64

Fuente: Autores.

6.1.2 Producto o Servicio

El modelo de franquicia será “llave en mano” es un enfoque en el que el franquiciador proporciona al franquiciado todo lo necesario para establecer y operar una unidad de negocio, desde la planificación inicial, la puesta en marcha y la operación diaria. Los elementos clave de este modelo son: concepto y marca establecidos, diseño del local, suministro de equipamiento y mobiliario, inventario de la marca, y publicidad, ésta última solo para la campaña de apertura.

Este modelo ofrece al franquiciado un paquete completo que simplifica el proceso de establecer y operar un negocio bajo la marca del franquiciador. Este enfoque es atractivo para personas que desean invertir en un negocio probado y recibir apoyo integral para su éxito.

El modelo de negocio de franquicia ferretera tipo lowcost en la ciudad de Quito se consolidará con 1 producto y 2 servicios:

6.1.2.1 Modelo Express Lowcost: consiste en la implementación de una franquicia ferretera lowcost, en un área de no más de 90 mts 2, equipada y lista para operar, se utilizará el modelo “llave en mano”.

6.1.2.2 Paquete de Abastecimiento: el servicio de abastecimiento será semestral, y consiste en surtir a los franquiciados de material ferretero.

Tabla 5.

Tabla Lista de productos para abastecimiento

ÍTEM	DETALLES	PACKS	LISTA DE PRODUCTOS
1	HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS	3	taladros manuales, lijadoras, sierra de calar, amoladoras, taladro atornillador, cautín, etc.
2	FERRETERÍA EN GENERAL	3	abrasivos, tornillos, tuercas, arandelas, clavos, remaches, etc.
3	EQUIPO Y HERRAMIENTAS DOMÉSTICAS	3	martillo, atornillador, elementos de medición, alicate universal, etc.
4	EQUIPO Y HERRAMIENTAS INDUSTRIALES	2	kit de destornilladores, juego de brocas de acero, pistola de calor, soldadora, sierra circular, etc.

Fuente: Autores.

6.1.2.1 Fee Anual: en el contexto de las franquicias, al fee anual se le suele denominar "royalty" o "regalía". Este pago compensa al franquiciador por el uso continuo de la marca, el acceso a la propiedad intelectual, el soporte operativo, y otros servicios proporcionados por el franquiciador.

6.1.3 Plaza

Se refiere a cómo y dónde se entrega el producto o servicio al cliente.

Para el caso de la franquicia los 2 principales canales de venta son: la página web y los agentes comerciales.

La página web actúa como uno de los canales de venta y distribución, esto permite a los clientes acceder a los servicios o productos en cualquier momento y lugar, lo que facilita un alcance más amplio y una conveniencia significativa.

La oficina de coworking sirve como un punto de contacto físico donde interactúan los agentes comerciales con los clientes potenciales, esto es especialmente importante para aquellos clientes que prefieren o requieren interacciones cara a cara o para la realización de negociaciones, pagos, y entregas.

La combinación de estrategias de distribución digital y física pueden maximizar el alcance y facilitar una comunicación efectiva con los clientes.

6.1.4 Precio

La estrategia adoptada será una Estrategia General de Precios, orientada hacia el costo de mercado. Dicha estrategia consiste en desarrollar un producto de calidad, calcular los costos de manera que sean competitivos, fijar un precio que sea atractivo para el mercado y persuadir a los potenciales compradores del valor intrínseco del producto. Es importante destacar que, al operar bajo el modelo de franquicia ferretera lowcost, se prevé que los precios serán inferiores a los de la competencia, lo cual se anticipa que servirá como incentivo para fomentar la adquisición del producto por parte de los consumidores.

El precio incluirá el uso de la marca por un tiempo definido, diseño de imagen, asistencia continua en el manejo administrativo del local, derecho a utilizar el “KNOW HOW” de la franquicia, territorio exclusivo para la operación de la franquicia, capacitación inicial al personal administrativo y operativo, entrega de manuales, sistema de facturación, productos con precio preferencial por economías de escala.

El precio que se ha determinado luego del análisis de costos es de **USD. 62,500.00** dólares americanos.

La forma de pago para el producto (franquicia ferretera), será a través de un anticipo del 50% a la firma del contrato, y la diferencia contra entrega.

Mientras que para el servicio de abastecimiento se manejará una política de CXC a 45 días, y CXP a 30 días. Para el fee anual será un único pago en efectivo.

6.1.5 Promoción

La estrategia de promoción es importante dado que es la forma de como conectar con los clientes objetivos, la estrategia de promoción también será la de establecer una imagen divertida, moderna y seria comunicando profesionalismo mediante campañas activas en redes, la estrategia de promoción utilizará los siguientes medios:

- **Publicidad local:** utilizará medios locales como radio y televisión.
- **Presencia en redes sociales:** fuerte presencia en redes sociales: Facebook, Instagram y TikTok principalmente.
- **Ferias y eventos:** alta presencia en eventos, principalmente enfocados a la industria de la construcción y ferretería.
- **Marketing de influencia:** trabajar con influencers locales, que sean líderes dentro la industria que puedan recomendar la marca.
- **Marketing directo:** a través de correos electrónicos, folletos y catálogos a clientes potenciales para informarles sobre la franquicia ferretera lowcost y sus beneficios.

Se destinará alrededor de un 22% de las ventas para el gasto de publicidad.

6.2 PLAN DE OPERACIONES

6.2.1 Lugares de Ubicación

6.2.1.1 Ubicación Macro

- Contexto Nacional

Ecuador es un país con una economía en crecimiento y un mercado en expansión, por lo cual establecer franquicias de ferreterías en estas áreas potencializa el crecimiento económico y la demanda en las distintas ubicaciones seleccionadas.

- Mercados Nacionales

La elección de Calderón, Biloxi y Cumbayá como ubicaciones para las franquicias de ferreterías se basa en su potencial para servir como puntos de entrada a mercados nacionales más amplios. Estas localidades están estratégicamente ubicadas cerca de vías de transporte principales, facilitando la distribución de herramientas y equipos a nivel nacional.

- Infraestructura Desarrollada

Estas localidades cuentan con una infraestructura bien desarrollada que incluye carreteras, transporte y servicios básicos. Facilitando las operaciones comerciales y logísticas, garantizando un flujo eficiente de suministros.

6.2.1.2 Ubicación Micro

- Calderón

Este sector al norte de Quito está experimentando un crecimiento urbano significativo y una demanda creciente de servicios y productos. La apertura de una franquicia de ferretería en Calderón permite aprovechar este crecimiento poblacional para aumentar su visibilidad.

- Biloxi

Biloxi, situada en el sur de Quito, es una zona en desarrollo con áreas residenciales y comerciales. Al establecer una franquicia en la Biloxi, la empresa puede capturar clientes tanto residenciales como comerciales, aprovechando el crecimiento urbano y la demanda de productos de ferretería en la zona.

- Cumbayá

Conocida por su alto nivel socioeconómico y desarrollo urbano, Cumbayá ofrece acceso a un mercado más afluyente. Establecer una franquicia aquí permite atender a clientes dispuestos a gastar más en productos de calidad y servicios adicionales, lo que potencialmente aumenta los márgenes de beneficio.

6.2.2 Detalle de Instalaciones

Figura 4.

Layout local Franquicia “FERRELOW”



Fuente: Autores.

El área total del establecimiento es de 90 metros cuadrados.

Al ingresar, se puede apreciar un amplio espacio central que se utilizará como área de circulación y exhibición de productos destacados. Hay múltiples estantes y vitrinas diseñadas para almacenar herramientas eléctricas, ferretería, equipos y herramientas domésticas e industriales.

En la sección frontal, hay una serie de mostradores y vitrinas que se destinarán a productos más pequeños o de alto valor. Hacia la parte posterior, se observan algunas áreas más pequeñas que podrían utilizarse como oficinas, bodegas o espacios de servicio al cliente.

6.2.3 Descripción del Proceso

- Diseño

En la etapa de diseño consta, todo el proceso para la gestión de la búsqueda del local con las especificaciones planteadas, el diseño del interior para la distribución óptima, organización de perchas y locaciones de cada uno de los productos. Otro procedimiento son las regularizaciones necesarias para poder abrir la franquicia.

- Puesta en marcha

Se adquiere el inventario inicial que se colocarán en perchas de los productos que se adquirirán todo dependiendo la necesidad del mercado, esto mediante la negociación con proveedores adecuados para trabajar con la franquicia. Por otro lado, también se tendrá en cuenta la capacitación del personal necesario para las operaciones del local.

Entre los últimos puntos del proceso de puesta en marcha está el establecimiento de los sistemas y procedimientos operativos para el análisis de la gestión de los inventarios, ventas y seguridad.

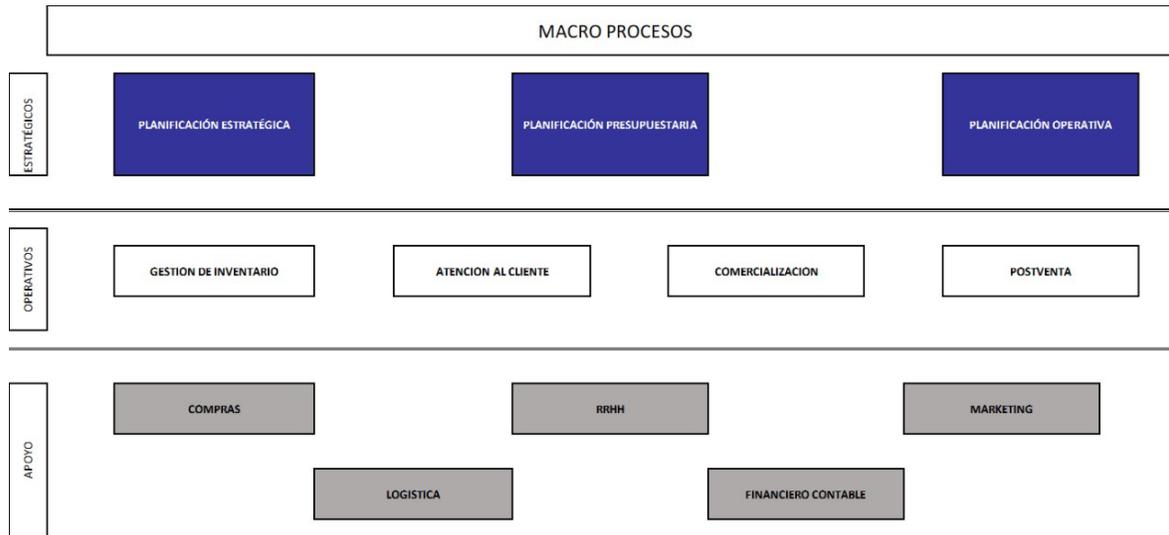
- Producción

Constan la entrega de las regularizaciones para que el establecimiento pueda operar, toda la información de los proveedores, entrega el registro detallado de los productos en stock, el tipo de productos y el costo para la venta.

- Mapa de Macroprocesos

Figura 5.

Mapa de Macroprocesos



Fuente: Autores.

“FERRELOW” analizó el entorno de la franquicia a través de cada uno de los niveles, como son la parte estratégica con planificación presupuestaria, y operativa con la gestión de inventarios, la atención al cliente, comercialización tanto de la franquicia como del abastecimiento y por último postventa para conocer el punto de satisfacción del cliente.

6.2.4 Cadena de Valor

Tabla 6.

Tabla de Cadena de Valor

Infraestructura y Logística Planificación estratégica, planificación presupuestaria, planificación operativa					MARGEN
Recursos Humanos Capacitación, reclutamiento, entrenamiento					
Marketing Pensamiento de diseño, formación, publicidad.					
Compras Proveedores, materiales, componentes, etc.					
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Comercialización y ventas	Servicio	
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores integrados. • Sistema de inventario • Control de calidad • Codificación de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento y compras • Distribución • Inventarios • Gestión administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de perdidos • Almacenamiento • Embalaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento del mercado • Atención al cliente • Promociones • Relaciones con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de productos • Asesoramiento técnico • Atención al cliente • Servicio postventa 	

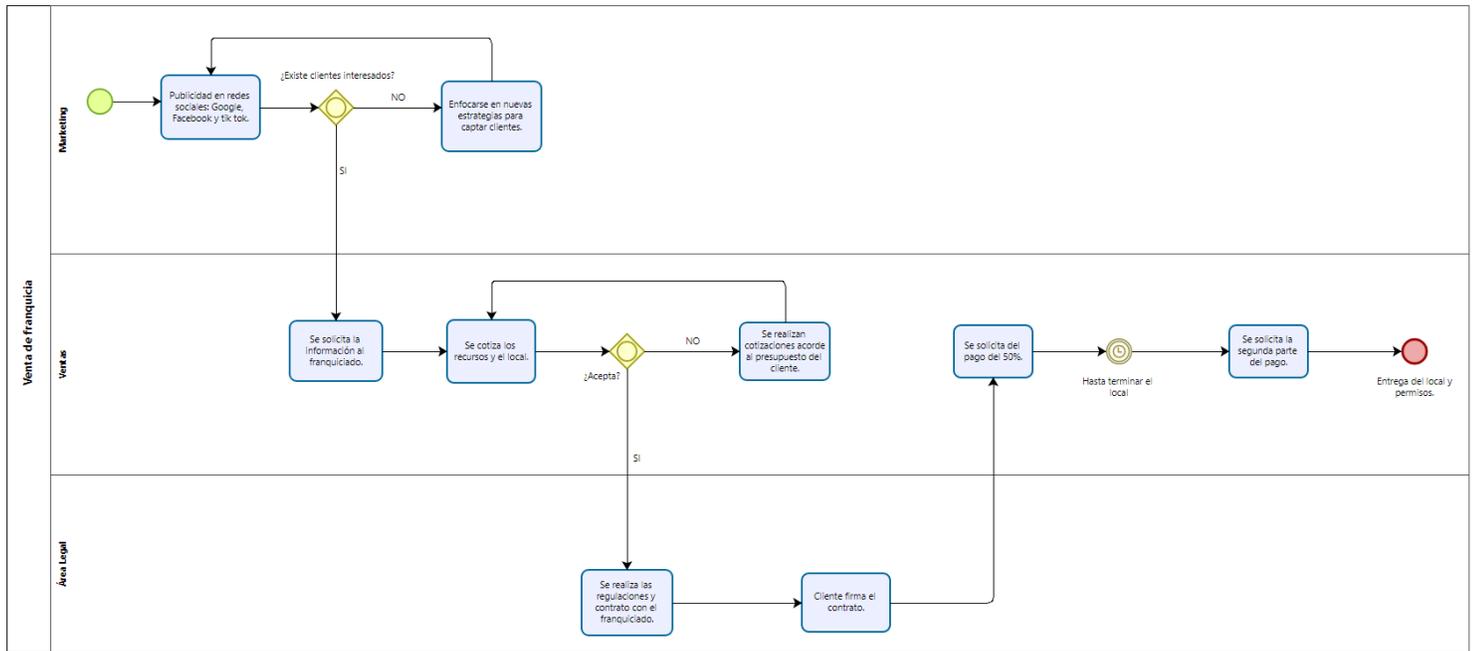
Fuente: Autores.

Se identificaron actividades primarias como logística de entrada, operaciones, logística de salida, comercialización, ventas, y servicio, así como actividades de apoyo como infraestructura, logística, recursos humanos, marketing y compras. La coordinación y alineación de estas actividades con la estrategia organizativa son clave para maximizar la eficiencia, lo que se traduce en un aumento del valor agregado.

6.2.5 Diagrama de Flujo

Figura 5.

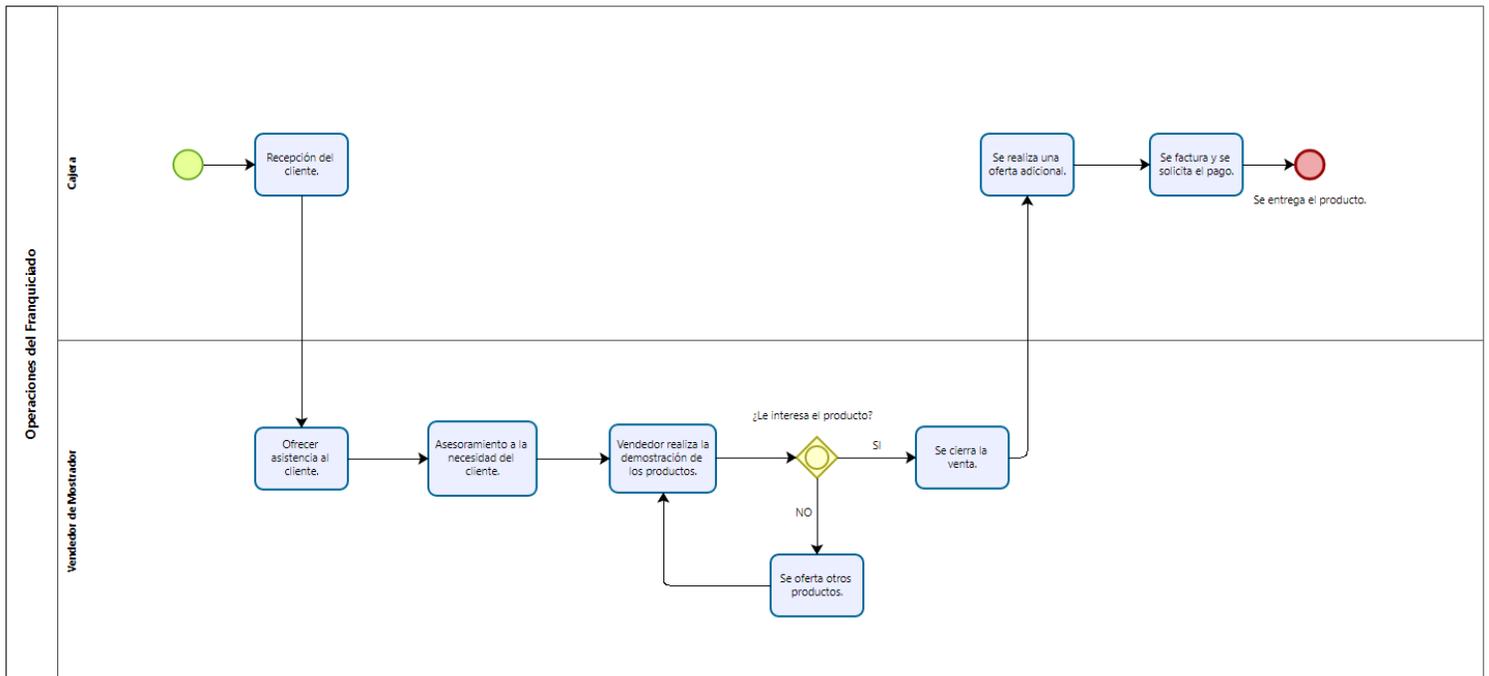
Diagrama de Flujo de implementación de la franquicia



Fuente: Autores.

Figura 6.

Diagrama de Flujo de almacenaje y venta de producto franquiciado



Fuente: Autores.

6.2.6 Necesidades y Requerimientos / Capacidad Instalada

Tabla 7.

Capacidad instalada de la franquicia ferretera**Tabla 1.** Capacidad instalada de la franquicia ferretera.

Referencia	Cajas pedido mensual	Stock de seguridad	Capacidad requerida
Herramientas eléctricas	35	4	39
Ferretería en general	53	5	58
Equipo y herramientas domésticas	70	7	77
Equipo y herramientas industriales	18	2	20
Total	176	18	194

Fuente: Autores.

La capacidad de almacenamiento de un almacén se determina por las unidades de almacenamiento, como productos individuales, cajas o pallets. Esta capacidad depende del sistema de organización y manejo del almacén, así como de sus dimensiones, que son esenciales para mantener un stock adecuado y satisfacer las demandas de los clientes. En el caso de una franquicia ferretera, se contempla la inclusión de herramientas eléctricas, artículos de ferretería general, y equipos domésticos e industriales.

Para determinar la capacidad instalada de una franquicia ferretera, se evalúan los valores mensuales necesarios para mantener un inventario completo. Esto incluye calcular las cajas requeridas según el porcentaje de ventas de cada tipo de producto en el local y un stock de seguridad del 10%, asegurando que las estanterías estén siempre surtidas y la experiencia del cliente sea óptima.

6.2.7 Materias primas e insumos

El local comercial ferretero consta de cuatro tipos de familias de productos que conforman el paquete de abastecimiento:

- Herramientas eléctricas

Son todos los instrumentos que sirven para facilitar el trabajo del hombre en las tareas mecánicas y permiten realizar los trabajos en menos tiempo y con mejores acabados entre las cuales se encuentran: taladros manuales, lijadoras, sierra de calar, amoladoras, taladro atornillador, cautín, etc.

- Ferretería en general

Los productos de ferretería son los más comunes y se usan como accesorios o elementos de fijación entre los que se encuentran: abrasivos, tornillos, tuercas, arandelas, clavos, remaches, etc.

- Equipo y herramientas domésticas

Son las herramientas de uso cotidiano necesarias para mantener en el hogar y prevenir el deterioro de muebles y enseres, entre los que se encuentran: martillo, atornillador, elementos de medición, alicate universal, etc.

- Equipo y herramientas industriales

Son todas las herramientas que son destinadas para uso industrial y de mayor escala generalmente se venden en juegos completos entre las cuales se tienen:

kit de destornilladores, juego de brocas de acero, pistola de calor, soldadora, sierra circular, etc.

6.2.8 Tecnología Requerida

Para la operación de la franquicia ferretera, se requiere de un kit de facturación electrónica que cuenta con una impresora, el scanner de barras USB, computador completo INTEL DUAL CORE, 8 GB con monitor de 20 pulgadas disco duro de 500 GB y el manual virtual de ayuda del software.

6.2.9 Mantenimiento

- Mantenimiento de instalaciones físicas

Para el mantenimiento, se efectuarán inspecciones físicas de la infraestructura del local, incluyendo techos, paredes, pisos y sistema eléctrico. Se informará al franquiciado sobre las reparaciones o reemplazos necesarios para asegurar la seguridad y mantener la imagen del establecimiento.

- Mantenimiento de equipos y herramientas

La ferretería tiene un sistema de punto de venta y facturación electrónica, que requieren mantenimiento periódico para su correcto funcionamiento, incluido en el fee anual.

- Mantenimiento de inventario

Es esencial mantener un registro detallado del inventario de la ferretería y efectuar recuentos regulares para identificar productos dañados, caducados o descontinuados. Esto asegura un inventario actualizado y organizado, facilita la localización de productos y mejora la eficiencia operativa.

6.2.10 Cuantificación de las necesidades y requerimientos

Tabla 8.

Tabla de Cuantificación de necesidades y requerimientos

DETALLE	CAN	COSTO	VALOR
Perchas	4	\$ 350,00	\$ 1.400,00
Mostradores de servicio y pago	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Kit de facturación	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Mobiliario de oficina	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Teléfono e intercomunicador	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Software para facturación	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Inventario inicial entregado por la marca	1	\$ 12.000,00	\$12.000,00
Servicio de arquitectura	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Adecuaciones de infraestructura	1	\$ 4.140,00	\$ 4.140,00
Diseño de exterior e interior	1	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
Licencias y permisos	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Campañas Publicitarias	1	\$800,00	\$800,00
TOTAL			\$ 31.240,00

Fuente. Autores.

Para cuantificación de los costos de las necesidades y requerimientos para implementar la franquicia ferretera se requiere de un proceso detallado con varios aspectos del negocio incluidos en la tabla.

6.2.11 Personal y Mano de Obra

Tabla 9.

Tabla de Personal y Mano de Obra

CARGO	CANT.	SUELDO MENSUAL	TOTAL
Jefe administrativo	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Contador general	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Vendedor	2	\$ 460,00	\$ 460,00
Asistente ejecutivo	1	\$ 860,00	\$ 860,00
Total			\$ 3.420,00

Fuente. Autores.

Esto incluye los costos asociados con la contratación y el pago de empleados, como salarios, beneficios, impuestos y capacitación. Es importante calcular los costos laborales para cada posición en “FERRELOW” y asegurarse de que el presupuesto de personal sea suficiente.

6.2.12 Plan de Abastecimiento

Tabla 10.

Tabla de Abastecimiento

Plan de abastecimiento							
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas							
Pronostico	(Dolares \$)	\$ 24.000,00	\$ 72.000,00	\$ 120.000,00	\$ 144.000,00	\$ 216.000,00	\$ 240.000,00
	Unidades	3	6	9	12	15	18
Real	(Dolares \$)	\$ 16.000,00	\$ 64.000,00	\$ 112.000,00	\$ 136.000,00	\$ 208.000,00	\$ 232.000,00
	unidades	2	5	8	11	14	17
Diferencia anual		-1	-1	-1	-1	-1	-1
Diferencia acumulada		-1	-2	-3	-4	-5	-6
% Ganancia		67%	89%	93%	94%	96%	97%

Fuente. Autores.

En el plan de abastecimiento se contempló las ventas anuales y se determinó que cada abastecimiento de los locales tiene un costo de **\$ 8.000,00**. Teniendo en cuenta que lo pronosticado para cada año son 3 ventas de la franquicia.

Al comparar los valores reales con los pronosticados se tiene que en el primer año existe un porcentaje de ganancia del 67%, para el segundo año incrementa la ganancia en un 89%, gracias a las ventas reales obtenidas por los locales de la franquicia.

6.2.13 Plan de Compras del Franquiciado

Tabla 11.

Tabla de Detalles de inventario del franquiciado

Tabla 1. Detalles de inventario de la franquicia

Año		1	2	3	4	5	6
Inventario de franquicia							
Pronóstico	(en cajas)	14864	15635	17238	18286	18379	17968
Pronóstico	(en dólares)	\$218.000	\$229.320	\$252.825	\$268.206	\$269.560	\$263.530
Real	(en cajas)	14378	15572	17214	19458	20541	18171
Meses de inventario		1	1	1	1	2	1

Fuente. Autores.

El plan de compras para la franquicia se basa en las ventas anuales de los cuatro tipos de productos: herramientas eléctricas, ferretería general, y equipos y herramientas domésticas e industriales. Los pronósticos para los próximos seis años anticipan un aumento anual en ventas del 10%. Además, se planifica que el inventario dure un mes cada año, tiempo en el cual se organizarán las

compras de nuevos insumos para abastecer adecuadamente al franquiciado y satisfacer las demandas del cliente.

7 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

7.1 Naturaleza

La naturaleza para la creación de un plan de negocio de una franquicia ferretera tipo lowcost en la ciudad de Quito viene dado a los altos precios que tiene la compra de franquicias de ferretería de marcas reconocidas como: DISENSA, FERRETERÍAS ECONÓMICAS, difícilmente emprendedores podrían llegar a acceder a éstas dado sus altos precios, y fee's establecidos. Queremos llegar a un sinnúmero de emprendedores con voluntad de ser dueños de sus propias ferreterías, y trabajar en un negocio con rentabilidad estable, de la mano de una marca reconocida.

7.2 Filosofía del negocio

"En la franquicia de ferretería, estamos comprometidos con la excelencia. La filosofía se basa en ofrecer un producto sólido, a un precio competitivo y así satisfacer las necesidades de los franquiciados. Valoramos la honestidad, la integridad y la confianza en todas las relaciones comerciales. Se compromete a contribuir al desarrollo económico local y a la sostenibilidad ambiental, buscando prácticas comerciales responsables y respetuosas con el medio ambiente en todas las operaciones."

7.3 Estilo Corporativo

La franquicia ferretera lowcost fomenta los principios de honestidad, transparencia y ética empresarial en todas sus interacciones y decisiones comerciales, se alienta siempre a la búsqueda de nuevas soluciones y tecnologías para mejorar la experiencia de implementación y optimización de recursos. La responsabilidad social será un compromiso permanente y promoverá siempre prácticas comerciales sostenibles.

Atar el nombre de una compañía a su estilo corporativo implicar crear una identidad de marca coherente y distintiva que refleje la esencia de la empresa y resuene con el público objetivo, es así como se ha definido que el modelo del plan de negocio lleve el nombre de: **“FERRELOW”**.

- Color

La elección de un color claro de fondo con detalles en amarillo y blanco comunica eficazmente solidez y confianza, el amarillo le da un toque de visibilidad y energía.

- Tipografía

La fuente utilizada para “FERRELOW” es robusta y clara, el uso de mayúsculas añade un impacto visual y autoridad al nombre.

- Símbolos y formas

El símbolo del tornillo simboliza los diferentes aspectos de la industria, lo que sugiere construcción, el diseño es geométrico y simétrico

Figura 7.

Logotipo de FERRELOW



Nota. Diseño moderno y profesional del logotipo del modelo de negocio planteado.

Fuente: Autores.

7.4 Misión

El compromiso es entregar en cada franquicia un negocio rentable dedicado a proporcionar una amplia gama de soluciones constructivas en todas las áreas necesarias, ofreciendo productos de alta calidad a precios competitivos. Se esfuerza por transmitir confianza y seguridad a los franquiciados en cada paso del proceso de implementación, apertura y ciclo de vida del negocio.

7.5 Visión

La visión de la empresa es establecerse, en un plazo de cinco años, como la opción principal para personas interesadas en franquicias ferreteras a bajo costo en la ciudad de Quito, proporcionando una experiencia de compra

excepcional. La empresa se esfuerza por ser reconocida como líder en la industria, destacándose por su rentabilidad, integridad, compromiso con el servicio al cliente y contribución al desarrollo sostenible.

7.6 Objetivos de crecimiento y financieros

7.6.1 Objetivos de crecimiento:

1. **Repotenciación de ferreterías de barrio:** aumentar la participación de mercado en ferreterías de barrio pequeñas, este objetivo busca expandir la marca a estas pequeñas ferreterías repotenciándolas.
2. **Expansión de unidades:** abrir 15 nuevas ubicaciones en áreas estratégicas durante los próximos 6 años de vida de las franquicias.
3. **Desarrollo de marca:** implementar una estrategia de branding integral que incluya identidad visual, robusta presencia y campañas publicitarias, el objetivo es aumentar el reconocimiento de la marca en un 25%.

7.6.2 Objetivos financieros:

1. **Establecer un fondo de emergencia:** un fondo de contingencia representa un concentrado de recursos financieros reservados para hacer frente a circunstancias inesperadas. Esta provisión garantiza la estabilidad financiera de la empresa ante una variedad de eventualidades.

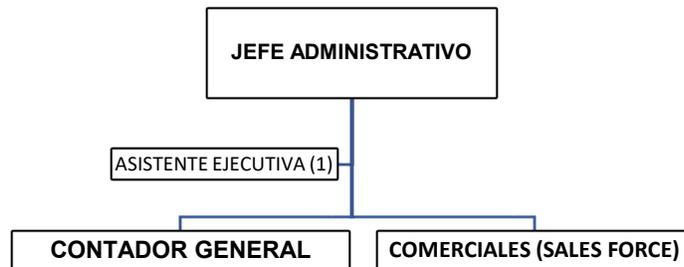
2. **Fee's anuales y de abastecimiento:** a partir de los 5 años la compañía no dependerá exclusivamente de la venta de las franquicias, más bien los fee's anuales y los abastecimientos semestrales serán el corazón de los ingresos.
3. **Mantener un flujo de caja positivo:** esto significa generar más dinero del que se está gastando en un periodo determinado. Esto es saludable ya que no se requiere deuda para cubrir gastos diarios y compromisos financieros.

7.7 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es simple, contará con los siguientes colaboradores:

Figura 8.

Estructura simple de estructura organizacional



Fuente: Autores.

8 INFORMACIÓN LEGAL

El modelo de negocio de franquicias tipo lowcost en la ciudad de Quito se constituirá como una SAS “Sociedad por acciones simplificadas”. Para este tipo de compañías los gastos en requisitos y costos de constitución son muy bajos, y aunque este tipo de compañía puede ser unipersonal, en este caso se constituirá con 2 accionistas.

La política de reparto de utilidades será equitativa y transparente para los accionistas, los 2 primeros años es prudente reservar una parte de las utilidades para crear un fondo de reserva coherente a nuestro objetivo de crecimiento. Los años próximos serán repartidas de forma equitativa.

El capital social de la compañía será de **\$ 20.000.00** dólares americanos.

A continuación, un extracto corto del procedimiento para establecer una Sociedad de Acciones Simplificadas en Ecuador:

1. Reserva de denominación.
2. Preparación del estatuto: redactar un estatuto que detalle información clave como la fecha y lugar de fundación, datos de los accionistas, razón social, etc.
3. Registro de la Sociedad.
4. Obtención del RUC.

5. Apertura de Cuenta y Depósito de Capital. (Legales, 2018)

En Ecuador, a pesar de la ausencia de una legislación específica para las franquicias, es crucial atender a las regulaciones de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento, además de las disposiciones del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), especialmente porque la propiedad intelectual juega un papel central en estos negocios. Es esencial considerar las normativas pertinentes del Código Civil y el Código de Comercio para asegurar el cumplimiento legal completo en la operación de franquicias (Cepeda, 2017)

9 PLAN FINANCIERO

“FERRELOW” utilizó las siguientes premisas para la elaboración de su plan financiero:

Tabla 12.

Tabla de Premisas para elaboración Plan Financiero

PREMISAS	
Participación Trabajadores	15%
Impuesto a la renta	25%
Ciclo de CxC (en días)	45
Ciclo de CxP (en días)	30
Capital del Accionista	20,000.00
Monto de la Deuda	5,500.00
Tasa Deuda	12.11%

Fuente. Autores.

Participación Trabajadores e Impuesto a la renta: escudo fiscal.

Cuentas por cobrar: se mantiene una política de cuentas por cobrar a 45 días plazo.

Cuentas por pagar: se mantiene una política de cuentas por pagar a 30 días plazo.

Estructura de capital: 78.43% capital propio y deuda a largo plazo de 21.57%.

Tasa de la deuda: 12.11% (ECUADOR, 2024)

9.1 Estados Financieros Proyectados

9.1.1 Ingresos

Tabla 13.

Tabla de cantidad proyectada de Ventas, Precio Promedio (Unitario) y Ventas Totales

INGRESOS							
CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS							
ITEMS PERIODO	0	1	2	3	4	5	6
NUEVOS (# DE FRANQUICIAS / SERVICIOS)							
Categoría Express		3	3	3	3	3	0
Abastecimiento		3	9	15	18	27	30
Fee anual		0	3	6	9	12	15
Total							
Incremento			0%	0%	0%	0%	0%
PRECIO PROMEDIO (UNITARIO)	0	1	2	3	4	5	6
Categoría Express		\$ 62,480.00	\$ 62,480.00	\$ 62,480.00	\$ 62,480.00	\$ 62,480.00	\$ 62,480.00
Abastecimiento		\$ 20,923.08	\$ 20,923.08	\$ 20,923.08	\$ 20,923.08	\$ 20,923.08	\$ 20,923.08
Fee anual		\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
VENTAS TOTALES							
	0	1	2	3	4	5	6
Categoría Express		\$ 187,440.00	\$ 187,440.00	\$ 187,440.00	\$ 187,440.00	\$ 187,440.00	\$ -
Abastecimiento		\$ 62,769.23	\$ 188,307.69	\$ 313,846.15	\$ 376,615.38	\$ 564,923.08	\$ 627,692.31
Fee anual		\$ -	\$ 13,500.00	\$ 27,000.00	\$ 40,500.00	\$ 54,000.00	\$ 67,500.00
TOTAL INGRESOS VENTAS		\$ 250,209.23	\$ 389,247.69	\$ 528,286.15	\$ 604,555.38	\$ 806,363.08	\$ 695,192.31

Fuente. Autores.

9.1.2 Balance General

Tabla 14.

Tabla Balance General “FERRELOW”

BALANCE GENERAL							
	0	1	2	3	4	5	6
ACTIVO							
Efectivo		\$ 2,839.29	\$ 3,692.86	\$ 7,439.24	\$ 24,197.42	\$ 32,748.32	\$ 63,724.17
Cuentas por Cobrar		\$ 31,276.15	\$ 48,655.96	\$ 66,035.77	\$ 75,569.42	\$ 100,795.38	\$ 86,899.04
Total Activo Corriente		\$ 34,115.45	\$ 52,348.82	\$ 73,475.01	\$ 99,766.84	\$ 133,543.71	\$ 150,623.21
Propiedad, Planta y Equipo		\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Depreciación acumulada		\$ -666.67	\$ -1,333.33	\$ -2,000.00	\$ -2,666.67	\$ -3,333.33	\$ -4,000.00
Intangibles		\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	
Amortización acumulada		\$ -900.00	\$ -1,800.00	\$ -2,700.00	\$ -3,600.00	\$ -4,500.00	
Total Activo No Corriente		\$ 4,933.33	\$ 3,366.67	\$ 3,800.00	\$ 2,233.33	\$ 666.67	
ACTIVO TOTAL		\$ 39,048.78	\$ 55,715.49	\$ 77,275.01	\$ 102,000.17	\$ 134,210.37	\$ 150,623.21
PASIVOS							
Cuentas por pagar proveedores		\$ 5,622.72	\$ 8,358.04	\$ 11,259.65	\$ 12,938.67	\$ 17,063.17	\$ 14,752.39
Pasivo Corriente		\$ 5,622.72	\$ 8,358.04	\$ 11,259.65	\$ 12,938.67	\$ 17,063.17	\$ 14,752.39
Deuda a largo plazo		\$ 4,647.98	\$ 3,686.86	\$ 2,602.67	\$ 1,379.64	\$ -	\$ -
PASIVO TOTAL		\$ 10,270.70	\$ 12,044.91	\$ 13,862.32	\$ 14,318.31	\$ 17,063.17	\$ 14,752.39
Capital Social		\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Utilidad Acumulada		\$ -	\$ 8,778.08	\$ 23,670.58	\$ 43,412.69	\$ 67,681.86	\$ 97,147.20
Utilidad del Ejercicio		\$ 8,778.08	\$ 14,892.51	\$ 19,742.10	\$ 24,269.18	\$ 29,465.34	\$ 18,723.61
PATRIMONIO		\$ 28,778.08	\$ 43,670.58	\$ 63,412.69	\$ 87,681.86	\$ 117,147.20	\$ 135,870.81
PASIVO + PATRIMONIO		\$ 39,048.78	\$ 55,715.49	\$ 77,275.01	\$ 102,000.17	\$ 134,210.37	\$ 150,623.21
COMPROBACIÓN		\$ -					
CxC (días)		45	45	45	45	45	45
CxP (días)		30	30	30	30	30	30
CxC		\$ 31,276.15	\$ 48,655.96	\$ 66,035.77	\$ 75,569.42	\$ 100,795.38	\$ 86,899.04
CxP		\$ 5,622.72	\$ 8,358.04	\$ 11,259.65	\$ 12,938.67	\$ 17,063.17	\$ 14,752.39
Neto		\$ -25,653.43	\$ -40,297.92	\$ -54,776.12	\$ -62,630.76	\$ -83,732.21	\$ -72,146.65
CAPITAL DE TRABAJO		\$ -25,653.43	\$ -14,644.49	\$ -14,478.20	\$ -7,854.64	\$ -21,101.46	\$ 11,585.57

Fuente. Autores

El Balance General muestra a manera de resumen los activos, pasivos y el patrimonio de “FERRELOW” en un momento específico, en este caso, los datos numéricos del balance general muestran un crecimiento saludable y sostenido de la empresa, con un aumento notable tanto en activos como en pasivos y patrimonio. Estos indicadores sugieren una gestión financiera adecuada para continuar su expansión.

Aunque el capital neto de trabajo es negativo, la utilidad neta del ejercicio es positiva, lo que permite sostener los pasivos corrientes – cuentas por cobrar.

9.1.3 Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de pérdidas y ganancias, también conocido como estado de resultados, muestra de manera resumida los ingresos, costos y gastos de “FERRELOW”, lo que se puede deducir de este estado financiero es que: arroja un EBITDA positivo que se estabiliza en un 4% a partir del año 1, con una ligera disminución de un punto en el año 6. Los flujos de caja son positivos lo que refiere una liquidez para la empresa.

Tabla 15.

Tabla P&G “FERRELOW”

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS							
	0	1	2	3	4	5	6
INGRESO							
Categoría Express		\$ 187,440.00	\$ 187,440.00	\$ 187,440.00	\$ 187,440.00	\$ 187,440.00	\$ -
Categoría Matriz		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abastecimiento		\$ 62,769.23	\$ 188,307.69	\$ 313,846.15	\$ 376,615.38	\$ 564,923.08	\$ 627,692.31
Fee anual		\$ -	\$ 13,500.00	\$ 27,000.00	\$ 40,500.00	\$ 54,000.00	\$ 67,500.00
TOTAL INGRESO VENTAS		\$ 250,209.23	\$ 389,247.69	\$ 528,286.15	\$ 604,555.38	\$ 806,363.08	\$ 695,192.31
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN FRANQUICIAS							
Costo de implementación franquicia		\$ -93,720.00	\$ -93,720.00	\$ -93,720.00	\$ -93,720.00	\$ -93,720.00	\$ -
Costo de abastecimiento franquicia		\$ -40,800.00	\$ -122,400.00	\$ -204,000.00	\$ -244,800.00	\$ -367,200.00	\$ -408,000.00
UTILIDAD BRUTA		\$ 115,689.23	\$ 173,127.69	\$ 230,566.15	\$ 266,035.38	\$ 345,443.08	\$ 287,192.31
EGRESO							
Gasto de Personal - Fijo		\$ -3,880.00	\$ -3,966.14	\$ -4,054.18	\$ -4,144.19	\$ -4,236.19	\$ -4,330.23
Gasto de Personal - Variable		\$ -20,016.74	\$ -31,139.82	\$ -42,262.89	\$ -48,364.43	\$ -64,509.05	\$ -55,615.38
Gasto de Personal - Cargas Sociales		\$ -8,363.86	\$ -12,287.08	\$ -16,210.98	\$ -18,378.02	\$ -24,060.83	\$ -20,980.97
Gasto Administrativo		\$ -67,472.65	\$ -100,296.51	\$ -135,115.82	\$ -155,264.01	\$ -204,758.04	\$ -177,028.69
Depreciaciones		\$ -666.67	\$ -666.67	\$ -666.67	\$ -666.67	\$ -666.67	\$ -666.67
Amortizaciones		\$ -900.00	\$ -900.00	\$ -900.00	\$ -900.00	\$ -900.00	\$ -
EGRESO TOTAL		\$ -101,299.91	\$ -149,256.21	\$ -199,210.54	\$ -227,717.31	\$ -299,130.77	\$ -258,621.94
Venta de Activo Fijo		\$ -	\$ 800.00				
Intereses Pagados		\$ -619.79	\$ -510.68	\$ -387.61	\$ -248.78	\$ -92.16	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 13,769.53	\$ 23,360.80	\$ 30,968.01	\$ 38,069.30	\$ 46,220.14	\$ 29,370.37
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ -2,065.43	\$ -3,504.12	\$ -4,645.20	\$ -5,710.39	\$ -6,933.02	\$ -4,405.56
IMPUESTO A LA RENTA		\$ -2,926.03	\$ -4,964.17	\$ -6,580.70	\$ -8,089.73	\$ -9,821.78	\$ -6,241.20
UTILIDAD NETA		\$ 8,778.08	\$ 14,892.51	\$ 19,742.10	\$ 24,269.18	\$ 29,465.34	\$ 18,723.61
EBITDA		\$ 15,955.99	\$ 25,438.15	\$ 32,922.28	\$ 39,884.74	\$ 47,878.97	\$ 29,237.04
% UTILIDAD		4%	4%	4%	4%	4%	3%

Fuente. Autores.

9.2 Evaluación Financiera

Tabla 16.

Tabla Tasas WACC / CAPM

TASAS DE DESCUENTO	%
WACC	22.73%
CAPM	26.85%

Fuente. Autores.

Tabla 17.

Evaluación Financiera

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$6,599.87	VAN	\$5,135.27
IR	2.02	IR	6.14
TIR	32.65%	TIR	37.93%
Periodo Recuperación	4.75	Periodo Recuperación	4.75

Fuente. Autores.

9.2.1 VAN: El valor actual neto conocido como VAN es un indicador financiero que permite evaluar la viabilidad de un proyecto, en el caso de “FERRELOW” es positivo, arrojando un valor de \$6,599.87, esto refiere el insight de que se espera un retorno económico superior a la tasa de descuento utilizada en el análisis, es decir, que después de recuperar el capital invertido y ajustar por el valor del dinero en el tiempo (usando una tasa de descuento específica), aún queda un excedente de \$6,599.87.

9.2.2 TIR: La tasa interna de retorno es un indicador financiero que permite conocer la tasa de rendimiento anual del proyecto, un TIR del 32.65% indica que el proyecto no solo es capaz de recuperar la inversión inicial y cubrir el costo de capital, sino que también proporciona un margen considerable de ganancias, lo que lo hace atractivo.

9.2.3 Índice de rentabilidad IR: es mayor a 0, en este caso “FERRELOW” con un indicador positivo tanto en la evaluación de flujos del proyecto como del inversionista en relación con el capital invertido. Este índice denota una gran rentabilidad y eficiencia en la utilización de los recursos invertidos.

9.2.4 Periodo de recuperación: el periodo de recuperación de la inversión en la evaluación de los flujos del proyecto, así como del inversionista se recuperarán a partir del año 4.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis financiero del proyecto de franquicia ferretera low-cost en Quito indica que es financieramente viable. Un Valor Actual Neto (VAN) de \$6,599.87 confirma que la inversión no solo recupera su costo inicial, sino que también presenta un retorno económico sustancial sobre la tasa de descuento utilizada.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de 32.65% demuestra que la franquicia propuesta ofrece una rentabilidad excepcional, excediendo significativamente el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de 22.73%. Este elevado retorno resalta el potencial del modelo para crecimiento y ganancias continuas.

Según los flujos de caja proyectados, la inversión inicial será recuperada en los primeros cuatro años de operación, un periodo de tiempo razonable para nuevos emprendimientos en el sector de franquicias.

Se recomienda expandir el modelo de franquicia gradualmente a otras ciudades y regiones después de consolidar el éxito en Quito. Esto podría incrementar notablemente tanto la rentabilidad como el alcance de la marca.

Es crucial realizar revisiones periódicas de los costos operativos e inversiones para identificar y aprovechar oportunidades de reducción de costos que no afecten la calidad del servicio o la satisfacción del franquiciado.

Invertir en programas de capacitación y soporte continuo para franquiciados es fundamental. Estos programas deben incluir formación en mejores prácticas empresariales, uso eficiente de la tecnología y estrategias avanzadas de servicio al cliente.

Aumentar la inversión en marketing digital y establecer una línea de e-commerce es esencial para fortalecer la presencia de la marca. La campaña debe enfocarse en resaltar la accesibilidad económica y la diversidad de productos, atractivos clave de la propuesta de valor.

Mantener un monitoreo constante del mercado y de la competencia permitirá anticipar cambios en las tendencias y ajustar proactivamente la estrategia empresarial para mantener la competitividad del negocio.

11 REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador. (2023). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de
Ciclo Económico del Ecuador:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

BANCO MUNDIAL. (03 de Abril de 2024). *BANCO MUNDIAL*. Obtenido de
<https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>

BANCO MUNDIAL. (03 de Abril de 2024). *ECUADOR*. Obtenido de Visión de
Conjunto: <https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>

Cepeda, L. V. (15 de Noviembre de 2017). *ASOCIACIÓN ECUATORIANA DE
FRANQUICIAS*. Obtenido de info@aefran.org

Diario La Hora Ecuador. (25 de abril de 2023). *Diario La Hora Ecuador*.

Obtenido de Las franquicias ilegales se han disparado en los últimos dos años y constituyen un riesgo alto de pérdidas para ciudadanos y empresarios: <https://www.lahora.com.ec/pais/franquicias-ilegales-aumento-ultimos-dos-anos-ecuador/>

Dirección de Estudios CIG. (30 de Enero de 2024). *Revista Industrias*.

Obtenido de Escenario económico ante el 2024:

<https://revistaindustrias.com/escenario-economico-ante-el-2024/>

ECUADOR, B. C. (Mayo de 2024). *TASAS DE INTERÉS ACTIVAS*

EFFECTIVAS REFERENCIALES. Obtenido de MAYO 2024:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Ecusoluciones. (2024). *¿Cómo comprar franquicias en Ecuador? Requisitos y*

Pasos. Obtenido de <https://ecusoluciones.com/emprendimiento/como-comprar-franquicias-ecuador/>

Editorial VISTAZO. (24 de Febrero de 2023). *ENFOQUE*. Obtenido de

VISTAZO:

https://issuu.com/vistazo.com/docs/issuu_enfoque_febrero_2023

El Comercio - Ecuador. (27 de Julio de 2018). *El Comercio - Ecuador*.

Obtenido de Reparaciones levantan ventas de ferreterías:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/reparaciones-incremento-ventas-ferreterias-quito.html>

Espín, E. (14 de Octubre de 2020). *GK STUDIO*. Obtenido de

[https://gk.city/2020/10/11/proximos-4-anos-ciencia-tecnologia-elecciones-](https://gk.city/2020/10/11/proximos-4-anos-ciencia-tecnologia-elecciones-2021/#:~:text=En%20Ecuador%2C%20la%20inversi%C3%B3n%20es,)

[2021/#:~:text=En%20Ecuador%2C%20la%20inversi%C3%B3n%20es, PIB%2C%20seg%C3%BAn%20el%20C%C3%B3digo%20Ingenios.](https://gk.city/2020/10/11/proximos-4-anos-ciencia-tecnologia-elecciones-2021/#:~:text=En%20Ecuador%2C%20la%20inversi%C3%B3n%20es,)

Fierros. (13 de Enero de 2023). *Ecuador abre oportunidades de negocio para*

la industria colombiana de construcción y ferretería. Obtenido de

<https://www.fierros.com.co/es/informacion-comercial/ecuador-abre-oportunidades-de-negocio-para-la-industria-colombiana-de>

[franquiciaplus](https://www.fierros.com.co/es/informacion-comercial/ecuador-abre-oportunidades-de-negocio-para-la-industria-colombiana-de). (2024). *franquiciaplus*. Obtenido de <https://franquiciaplus.com/>

Guerrero, J. G. (Julio de 2015). *INEC*. Obtenido de Ecuador en cifras:

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/E-commerce.pdf>

INEC. (Junio de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido

de Clasificación Nacional de Actividades Económicas: [chrome-](#)

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (19 de Febrero de 2024). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/ecuador-tendra-mas-adultos-mayores-menos-ninos-y-adolescentes-en-2050/#:~:text=As%C3%AD%20el%20Instituto%20estima%20que,a%2040.8%20a%C3%B1os%20hacia%202050.>

La Hora. (21 de Febrero de 2024). *La Hora*. Obtenido de Diez cifras claves del presupuesto estatal de Noboa para 2024: <https://www.lahora.com.ec/pais/diez-cifras-claves-presupuesto-estatal-noboa-2024/>

Legales, C. C. (21 de Abril de 2018). *Capex Consultores Legales*. Obtenido de <https://capex.law/sociedades-de-acciones-simplificadas-en-ecuador/>

Medrano, S. A. (07 de Marzo de 2023). *VISTAZO*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/enfoque/sector-ferretero-gran-dinamizador-de-las-industrias-EY4562336>

Medrano, Sandra Armijos. (07 de Marzo de 2023). *VISTAZO [Fotografía]*.

Obtenido de <https://www.vistazo.com/enfoque/sector-ferretero-gran-dinamizador-de-las-industrias-EY4562336>

P., D. R. (s.f.). *Romero Arteta Ponce*. Obtenido de

<https://romeroartetaponceabogados.com/areas-de-practica/franquicias-en-el-ecuador/>

Pérez, S. (29 de Abril de 2024). ¿Es un buen momento para invertir en una franquicia? (G. Osorio, Entrevistador)

12 ANEXOS

Anexo 1

Entrevista con un experto

Entrevistador: Buenas tardes, Sr. Pérez. Gracias por tomarse el tiempo para hablar con nosotros sobre las franquicias.

- **Sr. Pérez:** Buenas tardes. Es un placer estar aquí.

Entrevistador: Para comenzar, ¿podría contarnos un poco sobre su experiencia en el mundo de las franquicias?

- **Sr. Pérez:** Claro. Llevo más de 20 años trabajando en el sector de franquicias, ayudando a desarrollar y expandir diversas marcas en diferentes industrias, desde la alimentación hasta el retail. He trabajado tanto con franquiciadores como con franquiciados, asesorando en la creación de modelos de negocio, estrategias de expansión y optimización operativa.

Entrevistador: En su opinión, ¿cuáles son los elementos clave para el éxito de una franquicia de ferreterías lowcost?

- **Sr. Pérez:** Los elementos clave incluyen:
 1. **Modelo de Negocio Sólido:** Un modelo que permita operar con márgenes ajustados manteniendo la rentabilidad. Esto incluye una buena negociación con proveedores y eficiencia en la gestión de inventarios.

2. **Estándares Operativos Claros:** Un manual de operaciones detallado que garantice la consistencia en el servicio y la experiencia del cliente en todas las franquicias.
3. **Capacitación y Soporte:** Programas de capacitación robustos y un soporte continuo para los franquiciados son esenciales. Esto asegura que todos los puntos de venta operen de manera eficiente y cumplan con los estándares de la marca.
4. **Marketing Eficaz:** Estrategias de marketing local y digital que atraigan y retengan clientes.
5. **Adaptabilidad:** La capacidad de adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y a las necesidades cambiantes de los clientes.

Entrevistador: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las franquicias en el sector de ferreterías lowcost?

- **Sr. Pérez:** Algunos de los principales desafíos incluyen:
 1. **Competencia Intensa:** El sector de ferreterías puede ser muy competitivo, con grandes jugadores establecidos y pequeñas tiendas locales.
 2. **Control de Costos:** Mantener los costos bajos sin sacrificar la calidad puede ser complicado, especialmente con las fluctuaciones en los precios de los materiales.

3. **Gestión de Inventarios:** Asegurar una oferta adecuada sin incurrir en excesos de stock o faltantes es crucial.
4. **Fidelización del Cliente:** Construir una base de clientes leales que prefieran tu tienda sobre otras opciones disponibles.
5. **Cumplimiento Legal:** Navegar por las regulaciones locales y nacionales que pueden afectar la operación de las ferreterías.

Entrevistador: ¿Qué consejo le daría a alguien que está pensando en abrir una franquicia de ferreterías lowcost?

- **Sr. Pérez:** Les recomendaría:
 1. **Realizar una Investigación Exhaustiva:** Conocer bien el mercado, la competencia y las necesidades de los clientes.
 2. **Desarrollar una Propuesta de Valor Clara:** Saber qué hará que tu franquicia sea única y atractiva para los clientes.
 3. **Seleccionar Cuidadosamente a los Franquiciados:** Asegurarse de que los franquiciados compartan la visión y los valores de la marca y estén comprometidos con el éxito del negocio.
 4. **Inversión en Tecnología:** Utilizar sistemas de gestión eficientes que faciliten la operación y el control de inventarios.
 5. **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Estar dispuesto a adaptarse y evolucionar según las demandas del mercado.

Entrevistador: Muchas gracias por su tiempo y sus valiosos consejos, Sr. Pérez. Estoy seguro de que los lectores encontrarán esta información muy útil.

- **Sr. Pérez:** Ha sido un placer. Les deseo mucho éxito con su proyecto de franquicia de ferreterías lowcost.

Fuente. Autores.