



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

“Estudio de Factibilidad para la Franquicia ‘Sunbelt’ en Quito, año 2010”

Realizado por:

ANTONIO JOSÉ MANCHENO GONZÁLEZ

Como requisito para la obtención del título de

INGENIERO COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

QUITO, NOVIEMBRE 2010

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo ANTONIO JOSÉ MANCHENO GONZÁLEZ, con cédula de ciudadanía No. 172099415-9 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentad para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....
Antonio José Mancheno González

C.C.: 172099415-9

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA FRANQUICIA ‘SUNBELT’ EN QUITO,
AÑO 2010”**

Realizado por el alumno
ANTONIO JOSÉ MANCHENO GONZÁLEZ
como requisito para la obtención del título de
INGENIERO COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
ha sido dirigido por el profesor
Ing. Diego Araque
quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....
Ing. DIEGO ARAQUE
Director

Los profesores informantes
Dra. MARITZA IDROVO
Dr. MILTON JURADO
después de revisar el trabajo escrito presentado,
lo han calificado como apto para su defensa orán ante el tribunal examinador

.....
Dra. MARITZA IDROVO

.....
Dr. MILTON JURADO

Quito, a 9 noviembre de 2010

DEDICATORIA

A mis padres.

*“How many cares one loses when one decides not
to be something but to be someone”*

Coco Chanel

RESUMEN EJECUTIVO

Uno de los principales actores en el comercio internacional, son los intermediarios, su función básica es servir como conectores entre los ofertantes y demandantes, dentro de este concepto de intermediación se encuentra el corretaje de negocios, el corredor de negocios actúa como un intermediario entre las empresas que están a la venta y los inversores que buscan comprar empresas.

La presencia de corredores de negocios calificados en el mercado es fundamental para la eficacia del mercado. Hoy en día, el mercado de compra y venta de pequeñas y medianas empresas en el Ecuador no presenta corredores de negocios realmente calificados, generando como consecuencia que las transacciones se realicen de una manera muy informal, debido a que no existen flujos de comunicación eficientes entre compradores y vendedores, ni un asesoramiento adecuado sobre la venta de una empresa en particular.

Sunbelt plantea la solución a este problema, al servir como un corredor de negocios entre las empresas pequeñas y medianas, encontrando una incomparable oportunidad de negocios al servir a un mercado que en su mayoría se encuentra cautivo.

Es por ello que el objetivo de la presente investigación es evaluar la factibilidad del establecimiento de la franquicia estadounidense de corretaje de negocios “Sunbelt” en el Distrito Metropolitano de Quito.

SUMMARY

One of the principal actors in the international commerce, are intermediaries, their basic function is serve as connectors between the vendors and demanders, within this concept of intermediation is the business brokerage, the business broker acts like an intermediary between companies that are on sale and investors who are seeking to buy businesses.

The presence of qualified business brokers in the market is fundamental for market efficiency. Now a days, the market of purchase and selling of small and medium companies in Ecuador doesn't present really qualified business brokers as a consequence the transaction are still effectuated in a very informal way, where there are no efficient communication flows between buyers and sellers, nor a proper advisory about the sale of a particular company.

Sunbelt proposes the solution to this problem, by serving as a business broker between small and medium companies, finding a unique business opportunity to serve a market that is mostly unattended.

That is why the objective of this research is to determine the viability of establishing the U.S. based franchise business brokerage "Sunbelt" in the Metropolitan District of Quito.

ÍNDICE

DECLARACIÓN JURAMENTADA	ii
DECLARATORIA	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN EJECUTIVO	v
SUMMARY	vi
CAPÍTULO 1	1
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Tema de Tesis	1
1.2 Planteamiento, formulación y sistematización del Problema	1
1.3 La franquicia	2
1.4 Objetivos de la investigación	3
1.5 Justificación	4
1.6 Diseño de la Investigación	5
1.7 Hipótesis de la Investigación	5
1.8 Delimitación de la Investigación y alcance	6
1.9 Metodología y Fuentes de la Investigación	6
CAPÍTULO 2	8
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Diseño, Gestión y Evaluación de Proyectos	8
2.2 La Franquicia	30
2.3 La franquicia Sunbelt	33

CAPÍTULO 3	35
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	35
3.1 Objetivo General del Estudio de Mercado.....	35
3.2 Objetivos Específicos del Estudio de Mercado	35
3.3 Análisis de la Demanda Histórica.....	35
3.4 Análisis de la Demanda Presente a través de la Investigación de Mercados.....	65
3.5 Análisis y Proyección de la Demanda Futura	89
3.6 Análisis de la Oferta Histórica.....	95
3.7 Análisis de la Oferta Presente	99
3.8 Análisis de la Oferta Futura	102
3.9 Demanda Insatisfecha	106
3.10 Marketing Mix.....	106
CAPÍTULO 4	109
4. ESTUDIO TÉCNICO.....	109
4.1 Objetivo General.....	109
4.2 Objetivos Específicos	109
4.3 Delimitación del tamaño óptimo de operaciones.....	110
4.4 Localización óptima de “Sunbelt”	111
4.5 Ingeniería del Servicio de Corretaje de negocios “Sunbelt”.....	116
4.6 Diseño Organizacional Franquicia “Sunbelt”	145
4.7 Marco Legal para el establecimiento “SUNBELT”.....	154

CAPÍTULO 5	166
5. ESTUDIO ECONÓMICO.....	166
5.1 Objetivo General.....	166
5.2 Objetivos Específicos	166
5.3 Inversiones	167
5.4 Financiamiento.....	179
5.5 Presupuesto de Ingresos.....	182
5.6 Presupuesto de Gastos	183
5.7 Cálculo del Valor Residual	196
5.8 Flujo de Caja Oficina de Corretaje de Negocios ‘SUNBELT’	197
5.9 Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias	199
5.10 Proyección del Balance General	200
5.11 Evaluación Financiera	202
5.12 Análisis de Sensibilidad	206
 CAPÍTULO 6	 208
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	208
6.1 Conclusiones	208
6.2 Recomendaciones	210
7. BIBLIOGRAFÍA.....	212
8. ANEXOS.....	217

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Visión Panorámica del Proyecto.....	12
Figura 2.2 - Gráfico de Barras y Diagramas de Flujo – 4ª Ley de Gestión de Proyectos.....	15
Figura 2.3 - Ciclo del Proyecto.....	16
Figura 2.4 - Etapa de formulación y evaluación ExAnte.....	20
Figura 2.5 – Perfil o curva del VAN.....	20
Figura 2.6 - El Sistema de Franquicia.....	32
Figura 3.1 – Distribución Geográfica de Pequeñas Compañías 2009.....	38
Figura 3.2 - Crecimiento Nacional Pequeñas Compañías.....	40
Figura 3.3 - Categorías CIU Con Mayor Densidad en Categorías CIU.....	42
Figura 3.4 - Crecimiento del Empleo Generado Por Pequeñas Compañías.....	44
Figura 3.5 - Generación Empleo Actividades CIU Pequeñas Compañías 2009.....	45
Figura 3.6 – Distribución Geográfica de Medianas Compañías 2009.....	47
Figura 3.7 Crecimiento Nacional Contrastado Medianas Compañías.....	49
Figura 3.8 – Densidad de Medianas Empresas en clasificación CIU 3.....	51
Figura 3.9 – Generación de Empleo por Medianas Empresas 2000-2009.....	53
Figura 3.10 – Densidad de empleo por Actividades CIU 3.....	54
Figura 3.11 – Proporción de Pequeñas y Medianas Compañías, Pichincha 2009.....	55
Figura 3.12 – Pequeñas y Medianas Compañías Quito 2000 - 2009.....	56
Figura 3.13 - Pequeñas y Medianas Compañías Vendidas 2004 - 2009.....	64
Figura 3.14 – Fases de la Investigación de Mercados para SUNBELT.....	66
Figura 3.15 – Tabulación Encuesta Piloto.....	77
Figura 3.16 – Regresión Lineal Logaritmos.....	92

Figura 3.17 – Regresión Potencial.....	94
Figura 3.18 – Proyección Demanda Futura.....	95
Figura 3.19 – Sectores servidos por la Oferta Pasada.....	97
Figura 3.20 – Sectores servidos por la Oferta Pasada (Capital Total).....	97
Figura 3.21 – Oferta Pasada (Número de Compañías Vendidas).....	98
Figura 3.22 – Operaciones de Corretaje de Negocios, Business Bróker Ecuador.....	100
Figura 3.23 – Regresión Lineal de los logaritmos naturales.....	103
Figura 3.24 – Regresión Potencial Oferta Histórica.....	104
Figura 3.25 – Pronóstico Oferta Futura.....	105
Figura 3.26 - Plaza.....	108
Figura 4.1 – Macro-localización de Sunbelt.....	113
Figura 4.2 – Micro localización “Sunbelt”.....	115
Figura 4.3 – Macro proceso “Sunbelt”.....	117
Figura 4.4 – Proceso de Valuación.....	127
Figura 4.5 - Atributos del Corretaje de Negocios.....	130
Figura 4.6 – Diseño de Planta.....	143
Figura 4.7 – Organigrama “Sunbelt”.....	146
Figura 4.8 – Búsqueda de Nombre.....	159
Figura 5.1 – Inversiones Sunbelt.....	167
Figura 5.2 – Perfil TIR.....	207

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 - Evaluación Financiera, Económica y Social.....	18
Cuadro 3.1 – Distribución Geográfica De Pequeñas Compañías Año 2009.....	37
Cuadro 3.2 Pequeñas Compañías Por Provincia 2000-2009.....	39
Cuadro 3.4 Densidad de Pequeñas Compañías en Categorías CIU 3.....	41
Cuadro 3.5 Generación de Empleo – Pequeñas y Medianas compañías.....	43
Cuadro 3.6 Distribución Geográfica de Mediana Compañías.....	46
Cuadro 3.7 - Medianas Compañías Por Provincia 2000-2009.....	48
Cuadro 3.8 – Densidad de Medianas Compañías Clasificación CIU-3.....	50
Cuadro 3.9 – Empleo en las Pequeñas Compañías 2000 - 2008.....	52
Cuadro 3.10 - Pequeñas y Medianas Compañías, Pichincha 2009.....	55
Cuadro 3.11 - Capital Suscrito Pequeñas y Medinas Compañías en Quito.....	57
Cuadro 3.12 – Distribución de Pequeñas y Medianas Compañías en el Cantón Quito.....	58
Cuadro 3.13 – Ventas de Compañías por Intendencias.....	60
Cuadro 3.14 – Venta de Compañías Pequeñas y Medianas Intendencia de Quito 2009.....	61
Cuadro 3.15 – Distribución de Pequeñas y Medianas Compañías por Sectores.....	62
Cuadro 3.17 – Bases de Segmentación del Mercado para “SUNBELT”.....	72
Cuadro 3.18 – Proporción de Pequeñas y Medianas Compañías Vendidas – DM Quito.....	73
Cuadro 3.19 – Pronóstico Proporción Pequeñas y Medianas Compañías Vendidas.....	74
Cuadro 3.20 – Pronóstico Pequeñas y Medianas Operantes en DM Quito.....	75
Cuadro 3.21 – Tabulación Encuesta Piloto.....	76
Cuadro 3.22 – Resultados Pregunta 1.....	82
Cuadro 3.23 – Resultados Pregunta 2.....	83

Cuadro 3.24 – Resultados Pregunta 3	84
Cuadro 3.25 – Resultados Pregunta 4	85
Cuadro 3.26 – Resultados Pregunta 5	86
Cuadro 3.27 – Resultados Pregunta 6	87
Cuadro 3.28 – Media Ponderada	88
Cuadro 3.29 – Logaritmos Naturales	90
Cuadro 3.30 – Mínimos Cuadrados Ordinarios.....	91
Cuadro 3.31 – Proyección Demanda Futura.....	94
Cuadro 3.32 – Oferta Pasada.....	96
Cuadro 3.33 – Ficha de Observación de Business Bróker Ecuador.....	101
Cuadro 3.34 –Logaritmos Naturales de la Oferta Histórica	102
Cuadro 3.35 – Regresión Lineal de los logaritmos naturales	102
Cuadro 3.36 – Oferta futura pronosticada.....	105
Cuadro 3.37 – Demanda Insatisfecha.....	106
Cuadro 4.1 – Tamaño óptimo del proyecto.....	111
Cuadro 4.2 – Micro localización ‘Sunbelt’	114
Cuadro 4.3 – Valoración del Negocio.....	128
Cuadro 4.4 – Información del Franquiciador.....	136
Cuadro 4.5 – Costos de la Franquicia.....	137
Cuadro 4.6 – Valores de la regalías.....	137
Cuadro 4.7 – Capacitación y Apoyo.....	138
Cuadro 4.8 – Operaciones Sunbelt.....	139
Cuadro 4.9 – Matriz de Requerimientos.....	140

Cuadro 4.10 – Tabla Resumen Requisitos Legales.....	165
Cuadro 5.1 – Inversiones Fijas Depreciables.....	170
Cuadro 5.2 – Estructura de las Inversiones Fijas Depreciables.....	171
Cuadro 5.3 – Gastos de Constitución de la Empresa.....	172
Cuadro 5.4 – Legalización del Contrato de Arriendo.....	172
Cuadro 5.5 – Registro Único de Contribuyentes.....	173
Cuadro 5.6 – Registro de Marcas y Logotipos.....	173
Cuadro 5.6 – Patente Municipal por Patrimonio Declarado.....	174
Cuadro 5.7 – Patente Municipal Sunbelt.....	174
Cuadro 5.8 – Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito.....	175
Cuadro 5.9 – Gastos de Formulación del Proyecto.....	176
Cuadro 5.10 – Costo de la Franquicia.....	176
Cuadro 5.11 – Capital de Trabajo Pre Operativo.....	177
Cuadro 5.12 – Resumen Inversiones Intangibles.....	178
Cuadro 5.13 – Capital del Trabajo.....	179
Cuadro 5.14 – Resumen Inversiones.....	179
Cuadro 5.15 – Financiamiento.....	180
Cuadro 5.16 – Préstamo Produbanco.....	180
Cuadro 5.17 – Amortización Préstamo.....	181
Cuadro 5.18 – Pagos capital e intereses.....	182
Cuadro 5.19 - Ingresos.....	182
Cuadro 5.20 – Ingresos Proyectados.....	183
Cuadro 5.21 – Sueldos Asesores Comerciales.....	184

Cuadro 5.22 – Gastos Notariales.....	185
Cuadro 5.23 – Pagos de regalías de franquicia.....	185
Cuadro 5.24 – Insumos Área Comercial.....	186
Cuadro 5.25 – Resumen Gastos Operativos.....	187
Cuadro 5.26 – Gasto Arriendo.....	187
Cuadro 5.27 – Servicios Básicos.....	188
Cuadro 5.28 – Electricidad.....	188
Cuadro 5.29 – Agua Potable.....	188
Cuadro 5.30 – Teléfono e Internet.....	188
Cuadro 5.31 – Gastos Sueldos Administración.....	189
Cuadro 5.32 – Compra de Insumos de Oficina Administración.....	190
Cuadro 5.33 – Gastos de Renovación de Permisos.....	191
Cuadro 5.34 – Resumen Gastos de Administración.....	191
Cuadro 5.35 – Pauta en medios escritos.....	192
Cuadro 5.36 – Material POP.....	192
Cuadro 5.37 – Gastos de Venta.....	193
Cuadro 5.38 – Gastos Financieros.....	193
Cuadro 5.39 – Gastos Depreciación.....	194
Cuadro 5.40 – Gastos Amortización Inversiones Diferidas.....	195
Cuadro 5.41 – Gastos Totales.....	196
Cuadro 5.42 – Valores Residuales.....	196
Cuadro 5.43 – Flujo de Caja Primer Año de Operaciones.....	197
Cuadro 5.44 – Flujo de Caja Proyectado por 5 años.....	198

Cuadro 5.45 - Estado de Pérdidas y Ganancias.....	199
Cuadro 5.46 - Balance General 2010.....	200
Cuadro 5.47 - Balance General 2011.....	201
Cuadro 5.48 – Costo Ponderado de Capital.....	202
Cuadro 5.49 – VAN.....	203
Cuadro 5.50 – VAN Negativo (58%).....	204
Cuadro 5.51 – Análisis de Sensibilidad.....	206

ÍNDICE DE FÓRMULAS

Fórmula 2.1 - Costo Ponderado de Capital.....	25
Fórmula 2.2 - VAN.....	26
Fórmula 2.3 - B/C.....	27
Fórmula 2.4 - TIR.....	28
Fórmula 2.5 - TIR.....	28
Fórmula 2.6 - PRR.....	30
Fórmula 3.1 – Error de la Investigación.....	78
Fórmula 3.2 – Tamaño Muestral.....	78
Fórmula 3,3 – Media Ponderada.....	88
Fórmula 3.4 - Regresión Potencial.....	89
Fórmula 3.5 – Pendiente de la Regresión Potencial.....	91
Fórmula 3.6 – Punto de Corte de la Regresión Potencial.....	91

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.1 Tema de Tesis

Estudio de Factibilidad para la Franquicia “Sunbelt” en Quito, para el año 2010.

1.2 Planteamiento, formulación y sistematización del Problema

El planteamiento, formulación y sistematización del problema son relativos al establecimiento bajo la forma legal de contrato de franquicia de la firma de corretaje de negocios “Sunbelt” en el Distrito Metropolitano de Quito-Ecuador para el año 2010.

1.2.1 Planteamiento del Problema

Uno de los principales actores en el comercio mundial, son los intermediarios, cuya función básica es la de ser conectores entre el ofertante y demandante; dentro de la intermediación, se encuentra el corretaje de negocios, el bróker o corredor de negocios actúa como intermediario entre compradores y vendedores. Es responsable de servir como nexo a dichas partes y su principal objetivo es vender los negocios en las mejores condiciones para ambas. La presencia de corredores de negocio calificados en el mercado de compra y venta de pequeñas y medianas empresas es fundamental para que éste mercado opere con eficiencia, es decir, no se presenten distorsiones en el mercado de compra-venta de PYMES en el Ecuador, que anualmente existen, principalmente por que los procesos y la forma de negociar es bastante informal y al no existir intermediarios cualificados entre vendedores y compradores de empresa, no existe una adecuada comunicación de los

negocios a ser vendidos; además una de las funciones primordiales de los brókeres de negocios es la asesoría y mediación para las partes, las cuales actualmente en el mercado ecuatoriano son deficientes por no decir nulas, por ello éste proyecto investigativo propone la resolución de este problema mediante el establecimiento de una firma corredora de negocios reconocida y avalada mundialmente, en calidad de franquiciado.

1.2.2 Formulación del problema

El problema de investigación presentado se formula en términos de la deficiente asesoría y mediación ofertada por los brókeres y corredores de negocios en el mercado de compra y venta de PYMES, incide en la fijación del precio justo de las transacciones que en dicho mercado se efectúan.

1.2.3 Sistematización del problema

Se enmarca en resolver cuestionamientos, como los requerimientos técnicos, de mercado y económicos para el establecimiento de la franquicia en calidad de franquiciado. Dentro de este proceso es pertinente analizar la regulación legal actual para las franquicias y determinar la manera en la que los manuales de franquicia pertinentes pueden ser adaptados localmente; para que de esta forma se pueda establecer el precio justo de mercado en las PYMES que serán vendidas.

1.3 La franquicia

La figura de franquicia se ha desarrollado ampliamente en el mundo entero, representando una de las ramas más importantes de negocios internacionales, en Estados Unidos, principal país franquiciador del mundo, la IFAA (International Franchise Association of America) establecida en 1960, tiene bajo su amparo 1500 franquiciadores y 750.000

franquiciados; globalmente el WFC (World Franchise Council) constituido en 1994 ampara a 37 asociaciones nacionales de franquicias pertenecientes a 36 países¹.

“Sunbelt” es una franquicia proveniente de Estados Unidos está considerada como la firma de corretaje de negocios más grande del mundo, con aproximadamente 300 oficinas de la compañía. Anualmente cuenta con más de 1.400 corredores de negocios que coordinan un estimado de 3.000 transacciones comerciales.

Fundada por Ed Pendarvis en Charleston, Carolina del Sur en 1978 “Sunbelt” desarrolló una exitosa operación de corretaje de negocios y comenzó a franquiciar dicho corretaje bajo éste nombre a mediados de 1990. Ha gozado de gran éxito como un sistema de franquicia y se ha ampliado hasta convertirse en la mayor operadora de corretaje de negocios del mundo con presencia en 30 países.

Históricamente, su principal objetivo ha sido las transacciones comerciales de aquellas empresas con alto atractivo comercial. En ésta clasificación se incluyen restaurantes franquiciados o no, tiendas de venta al detalle, empresas de servicios profesionales, pequeños industriales y una amplia gama de otras empresas pequeñas y medianas privadas.

La opción de establecer éste tipo de corretaje en el DM Quito, promete grandes beneficios para los empresarios que deseen buscar inversores, aprovechar oportunidades de negocio o vender su negocio.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad del proyecto para el establecimiento de “Sunbelt” en calidad de franquiciado, en el Distrito Metropolitano de Quito para el año 2010.

¹ Nota explicativa: China tiene dos asociaciones: China Chain Store & Franchise Association para todo el territorio Chino excepto Taiwan; y Taiwan (figurando como provincia de China) con Taiwan Chain Store and Franchise Association.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer la factibilidad de mercado para el proyecto del establecimiento de “Sunbelt” en calidad de franquiciado, en el Distrito Metropolitano de Quito para el año 2010.
- Comprobar la aptitud técnica para el establecimiento del proyecto.
- Estipular la factibilidad económica del establecimiento de “Sunbelt” en calidad de franquiciado, en el Distrito Metropolitano de Quito para el año 2010.

1.5 Justificación

El estudio de factibilidad del establecimiento de la franquicia “Sunbelt” en calidad de franquiciado en el DM Quito para el año 2010; resulta de fundamental importancia debido a que el mercado actual no cuenta con gran cantidad de empresas que se especialicen en el corretaje de negocios; lo que hace que la compra y venta de empresas no sea totalmente eficiente; debido a que si se analiza uno de los factores que afectan tanto a la demanda como a la oferta es la promoción y publicidad de los bienes objeto de intercambio ², si se entiende a la promoción como la comunicación de los bienes que serán objetos de comercio, así como sus ofertantes y potenciales demandantes, entonces la labor de una corredora de negocios se clarifica en términos de facilitar el flujo de información entre comprador, vendedor y mercado.

Las franquicias en la economía global tiene más relevancia que nunca; esto debido a que las regalías que se pagan por sus derechos, constituyen un importante aporte a las divisas del país franquiciador; en este sentido, realizar un estudio que exponga la notabilidad de estos

² BRAMBILLA, Héctor Viscencio; Economía para la toma de decisiones; Ed. Thomson; México DF-México; 2002; Pag. 17 “Determinantes de la demanda”.

negocios y su aplicación en el mercado, mediante un ejemplo práctico; tiene gran valor para el establecimiento de precedentes de este modelo de negocios.

Por esta razón el estudio será significativo, debido a que indagará en el mercado descubriendo de esta manera aspectos fundamentales sobre las prácticas actuales en la compra y venta de empresas, logrando así establecer una base en la cual la franquicia operará, sirviendo este trabajo de referente para actuales y potenciales empresas del sector e industrias conexas.

1.6 Diseño de la Investigación

La investigación será de tipo exploratorio, y descriptivo; de tipo exploratorio debido a que por definición una investigación exploratoria es aplicable cuando el objetivo de la misma es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, éste es el caso del área de corretaje de negocios en Quito, es exploratoria además por que se utilizará para evaluar de primera mano la idea de negocios, así como para recabar información secundaria que será de gran ayuda para el diseño y formulación de las herramientas de búsqueda de información primaria, como las encuestas, entrevistas a expertos, etc. Estas herramientas permitirán definir aspectos importantes para el establecimiento de la franquicia, dándole a la investigación una clasificación justamente descriptiva.

1.7 Hipótesis de la Investigación

El estudio de factibilidad para la implementación de la franquicia “Sunbelt”, brindará las pautas necesarias para una asesoría adecuada en el establecimiento del precio justo para la transferencia de pequeñas y medianas empresas.

1.7.1 Variables de la Investigación

- **Variable Dependiente**

La variable dependiente de la investigación se halla en la inequidad en el precio de venta de las PYMES.

- **Variable Independiente**

La variable independiente se encuentra en la deficiente asesoría y mediación deficiente en la venta y compra de PYMES.

1.8 Delimitación de la Investigación y alcance

La investigación tomará lugar en el Distrito Metropolitano de Quito-Ecuador, hasta diciembre del año 2010, e investigará la factibilidad del establecimiento de la franquicia “Sunbelt”.

1.9 Metodología y Fuentes de la Investigación

1.9.1 Metodología de la Investigación

La metodología a aplicar en la investigación será la analítica-sintética porque descompondrá un todo complejo en este caso la factibilidad del proyecto, en diversas áreas como son los estudios de mercado, técnico y económico-financiero; otro método que se utilizará para el desarrollo de la investigación es el método empírico-experimental debido a que se analizará información de campo directa, dentro de este método se aplicarán distintos enfoques como el matemático-estadístico, debido al uso de herramientas como encuestas, entrevistas, estudio de documentos, test o pruebas, entre otros; ciertos autores califican a estas herramientas como “métodos empíricos complementarios”, otros autores utilizan los

términos “generales” y “particulares” al referirse a los métodos de investigación en lugar de fundamentales o complementarios, una característica de los métodos de complementarios es que no se puede prescindir de ellos, y es altamente recomendable no escatimar tiempo ni esfuerzos, al determinar la mejor combinación de ellos; bajo este enfoque la investigación utilizará los métodos complementarios de cuestionario, entrevista, y plan de muestreo, estos métodos también llamados particulares, debido a que en ellos la información se obtiene a partir de las respuestas ofrecidas por los sujetos, a las preguntas, tareas o problemas que se les presentan, son especialmente útiles para determinar gustos, preferencias, y otros aspectos administrativos; pese a que tienden fundamentalmente al estudio individual como la entrevista, pueden ser utilizados con fines generales como ocurre con la encuesta.

1.9.2 Fuentes de datos

- **Fuentes de datos secundarias**

Como fuentes secundarias se incluye el uso de libros con diversas temáticas, entre las que se encuentran economía de la empresa, diseño de proyectos, gestión financiera, gestión de proyectos, libros pertinentes al emprendimiento de franquicias, entre otros.

Serán también fuentes de datos válidas, los reglamentos, leyes y constitución pertinentes y vigentes en la República del Ecuador, además del Internet, sobre todo los portales de información estadística y económica, así como el portal del franquiciador “Sunbelt”.

- **Fuentes de datos primarias**

Las fuentes primarias a utilizar en el desarrollo de la investigación son la aplicación de encuestas dirigidas a gerentes/dueños de las empresas, para determinar aspectos de mercado, como viabilidad, precio, producto, etc. Además se aplicará entrevistas a expertos, las cuales se dirigirán a gerentes/dueños de empresas que estén en proceso de venta o que hayan sido vendidas anteriormente. Se aplicará también las técnicas de observación para determinar las prácticas usuales del mercado de corretaje de negocios.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Diseño, Gestión y Evaluación de Proyectos

2.1.1 Definición y características de proyecto

Un proyecto puede ser definido como “un trabajo no repetitivo, que ha de planificarse y realizarse según unas especificaciones técnicas determinadas, y con objetivos de costes, inversiones y plazos prefijados.”³ Precisamente una de las características fundamentales de un proyecto es su carácter de no repetitivo, incluso si la temática del proyecto ha sido desarrollada anteriormente, el alcance del proyecto, participantes, marco temporal y geográfico en los que el proyecto no serán los mismos, constituyéndose así los proyectos en únicos.

El proyecto es una secuencia de actividades coordinadas e interrelacionadas que tiene como último fin la consecución de objetivos que deberán ser determinados con anterioridad. El proyecto nace como consecuencia de la identificación de una necesidad, y finalizará con la obtención de los resultados deseados, la desaparición de la necesidad o el agotamiento de los recursos asignados. Jaime Pereña señala que el proyecto es una “operación de envergadura y complejidad notables, de carácter no repetitivo, que se acomete para realizar una obra de importancia”⁴.

³ PEREÑA Jaime, Dirección y Gestión de Proyectos, Ediciones Díaz de Santos, 2ª Edición, 1996, “El Proyecto: concepto, clases y características”, Pag. 2

⁴ PEREÑA Jaime, Dirección y Gestión de Proyectos, Ediciones Díaz de Santos, 2ª Edición, 1996, “El Proyecto: concepto, clases y características”, Pag. 2

Según el PMBOK (Project Management Body of Knowledge) generado por el Project Management Institute, un proyecto es un “esfuerzo temporal que se hace para la creación de un producto, servicio, o resultado único”⁵, de acuerdo a esta definición un proyecto tiene las siguientes características:

- Temporal:

Todos los proyectos deben tener un comienzo y final definidos. La terminación del proyecto se alcanza cuando se ha cumplido con sus objetivos específicos, cuando se observa que los objetivos definidos previamente no podrán ser alcanzados, o si la necesidad generadora del proyecto deja de existir. La característica temporal aplica únicamente al proyecto y no a los productos, servicios o resultados creados por el mismo. Los proyectos son llevados a cabo para tener un efecto duradero.

- Productos, Servicios o Resultados únicos

Un proyecto genera derivaciones únicas, consistentes en productos cuantificables, servicios como funciones de negocio o resultados como documentos e investigaciones. La capacidad generadora de derivaciones únicas es una de las características más notables que distingue a los proyectos de las operaciones.

- Elaboración progresiva:

Significa el desarrollo mediante pasos programados, así el alcance del proyecto se describe en el inicio del proyecto y será más detallado a medida que el proyecto se desarrolla y el equipo a cargo tiene un mejor y más amplio entendimiento de los objetivos y resultados del proyecto.

Un proyecto nace de la identificación de necesidades, u oportunidades de mercado, dichas necesidades serán satisfechas con el producto, servicio o resultado que emane del proyecto;

⁵PROJECT MANAGMENT INSTITUTE, PMBOK, 3ª. Edición, 2000, “Project Characteristics”, Pag. 1, versión digital disponible en: <http://www.raminsoftworx.com/elec443/pmbok-guide.pdf>

“la bondad el proyecto depende de su eficiencia y efectividad en la satisfacción de estas necesidades teniendo en cuenta el contexto social, económico, cultural y político”⁶.

Los proyectos son medios de organización de actividades que no pueden ser alcanzadas dentro de los límites de operación normales de la organización. Por ello, los proyectos son frecuentemente utilizados como un método para formular el plan estratégico de una organización y son resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

- Una demanda de mercado
- Una necesidad organizacional
- Un requerimiento de los consumidores
- Una avance tecnológico
- Un requerimiento legal

Para garantizar la distribución más efectiva de los recursos finitos de las organizaciones se formulan proyectos, los cuales buscan “orientar la utilización adecuada de los escasos recursos buscando siempre objetivos de crecimiento económico y social. Por lo tanto, para asignar mejor los recursos se requiere mayor información sobre la rentabilidad de los proyectos e idear mecanismos que permitan programar la inversión en función de dichas rentabilidades”.⁷

2.1.2 El Proyecto de Inversión

La inversión puede ser descrita a través de una perspectiva histórica como “el mayor esfuerzo deliberado de las sociedades a través del tiempo ha estado encaminado a cambiar la relación entre los recursos y las necesidades, buscando satisfacer mayor número de estas

⁶ MOAKTE Karen, Evaluación Financiera de proyectos de inversión, 2ª Edición, Ed. Alfaomega, 2004, “El proyecto de inversión y el Ciclo del proyecto”, Pag. 1.

⁷ MIRANDA Juan José, Gestión de Proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, 4ª Edición, Ed. MM , 2000, Bogotá, “El Ciclo del Proyecto”, Pag. 3

con el incremento de la cantidad de bienes y servicios disponibles, mediante el aumento del capital como consecuencia del proceso de acumulación.”⁸

Es precisamente la cualidad de acumulación de capital lo que describe la inversión, debido a que para que ésta exista previamente se debe ahorrar, y el expendio de los montos ahorrados en actividades productivas que generen posteriormente rendimientos. Se puede entonces afirmar que las sociedades que más ahorran tienen mayor capacidad de atender necesidades presentes y futuras mediante la inversión.

Un proyecto de inversión se puede entender como “un paquete discreto de inversiones, insumos y actividades diseñado con el fin de eliminar o reducir varias restricciones al desarrollo, para lograr uno o más productos o beneficios, en términos del aumento de la productividad o del mejoramiento de la calidad de vida de un grupo de beneficiarios dentro de un determinado período de tiempo”⁹. El proyecto de inversión es la forma operativa y concreta de lograr propósitos y objetivos en el desarrollo de productos, servicios o resultados que en el futuro generen rendimientos social, económicos, culturales, o políticos.

Los objetivos definen los cambios o resultados que se busca obtener a través del conjunto de inversiones y actividades conforman el proyecto. Así los objetivos finales de un proyecto dan lugar a la definición y delimitación de las inversiones y actividades en las que incurrirá el proyecto.

Los promotores en un proyecto de inversión no necesariamente buscan rendimiento en forma de lucro, debido a que los proyectos satisfacen necesidades, dependiendo de los involucrados en la satisfacción de esa necesidad, se establece de que tipo será la rentabilidad del proyecto; así si el proyecto es promovido por el estado, para la resolución de una necesidad en una comunidad o de la sociedad en general, los rendimientos generados serán sociales; si por el contrario se desarrolla un proyecto promovido por la

⁸ MIRANDA Juan José, Gestión de Proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, 4ª Edición, Ed. MM , 2000, Bogotá, “El Ciclo del Proyecto”, Pag. 2

⁹ COLIN Bruce, The Project Cycle: An introduction to the stage of Project Planning and Implementation, 1º Edición, 1982, “The Project Cycle”, Pag. 1

empresa privada para el desarrollo de un producto o servicio, los rendimientos buscados serán mayoritariamente económicos.

Un proyecto de inversión se compone de las varias etapas plenamente enlazadas que se desarrollan bajo el control y vigilancia del gestor o promotor del proyecto, dichas etapas se presentan a continuación:

Figura 2.1 Visión Panorámica del Proyecto

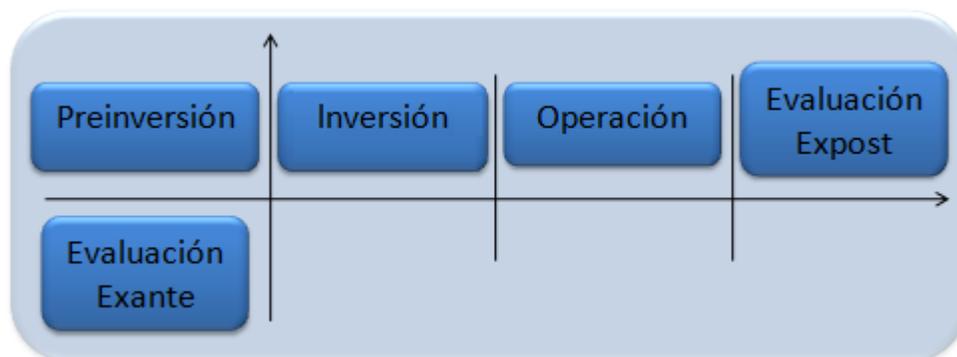


Figura 2.1 – Visión Panorámica del Proyecto
Fuente: Juan José Miranda, Gestión de Proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera
Elaborado por: El Autor

2.1.3 Gerencia de Proyectos

También conocida como Gestión de Proyectos, la Gerencia de Proyecto tiene como fin primordial “prever o predecir la mayor cantidad de peligros y problemas que podrían afectar al proyecto, así como planear, organizar y controlar las actividades para que los proyectos finalicen con éxito, a pesar de todos los riesgos”¹⁰; un aspecto fundamental para la gestión de proyectos es que todos los proyectos, sin importar su alcance o características particulares, comparten dos características, la primera es que todos son la proyección de

¹⁰ LOCK Dennis, Project Management, 9th. Edition, Gower Editorial, “Introduction to Project Management”, Pag. 1

ideas o actividades en esfuerzos coordinados y secuenciales; y la segunda es que todos implican un grado de riesgo. Es precisamente este riesgo lo que hace que la gestión de proyectos sea imprescindible.

La gestión de proyectos comprende “cada una de las diferentes fases desde que se concibe la idea hasta su implementación final, pasando por todas las etapas intermedias. En consecuencia el reto está en identificar, formular, evaluar y negociar un objetivo alcanzable, materializarlo en las mejores condiciones técnicas, jurídicas y financieras posibles, lograr el mayor rendimiento y sostenibilidad en la operación acorde con el diseño y estructura de costos, desde luego, alcanzando siempre beneficios hacia propietarios, promotores o comunidades beneficiarias”¹¹. Se puede, entonces, resumir el concepto de gestión de proyectos como las acciones y decisiones emprendidas para concebir, evaluar y materializar inversiones en procesos productivos o cualquier actividad que implique la movilización de recursos.

El enfoque de la gerencia de proyectos, relativamente moderno, “es caracterizado por una serie de métodos de reestructuración gerencial y por adaptar técnicas de gestión especiales, con el objetivo de lograr un mejor control y uso de los recursos.”¹²

La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, técnicas, herramientas y habilidades a las actividades específicas de los proyectos para alcanzar sus requerimientos, lo que se logra a través de la aplicación e integración de los procesos de iniciación, planeación, ejecución, monitoreo, control y finalización.

La gerencia de proyectos efectiva hará posible el desarrollo de proyectos que otorguen los resultados esperados dentro del alcance planteado, en tiempo y recursos. La relación entre alcance, tiempo y recursos utilizados en el proyecto suele llamarse la ‘triple restricción’ si alguno de éstos tres factores cambia, por lo menos uno de los otros dos factores se verá afectado. Los gerentes de proyecto gestionan los proyectos en función también de la

¹¹ MIRANDA Juan José, El Desafío de la Gerencia de Proyectos, 1ª. Edición, Ed. MM Editores, 2004, Bogotá, “Marco Operativo de los proyectos de Inversión”, Pag. 20

¹² KERZNER Harold, Project Management: A System approach to planning, scheduling and controlling, 10th. Edition, Wiley Publishers, 2009, “Overview”, Pag. 2.

incertidumbre, el riesgo de un proyecto consiste en el conjunto de eventos o condiciones inciertas que si llegan a ocurrir impactarían al proyecto en uno de sus objetivos de manera positiva o negativa.

La labor principal del equipo involucrado en el proyecto es lograr que el conjunto de actividades secuenciales e interdependientes que constituyen el proyecto se efectúen “dentro de los límites de tiempo y de presupuesto y según las normas de calidad deseadas.”¹³

Existen ciertas consideraciones que los autores Randolph y Posner las califican como las 10 reglas para la dirección de equipo y contingentes de trabajo, adquieren el calificativo de reglas debido a que “ningún proyecto o equipo de trabajo tendrá éxito si no se siguen” ¹⁴, son el resultado directo de la experiencia y observación, y se describen a continuación:

- Fijar una meta clara
- Precisar los objetivos, descomponen la meta del proyecto o del contingente de trabajo en tareas específicas y comprometen a sus miembros con cada una de ellas.
- Establecer puntos de control, actividades, relaciones y estimativos de tiempo que señalen los progresos del proyecto.
- Ilustrar gráficamente el programa de trabajo con los métodos más comunes y eficaces, utilizados para la elaboración de planes de proyectos y mantenerlos dentro del programa de trabajo, son los gráficos de barras y los diagramas de flujo. Los primeros proveen una rápida visión general del proyecto y permiten que los miembros del equipo puedan supervisar fácilmente los avances. Los diagramas de flujo ayudan a identificar y a manejar el flujo secuencial de las actividades críticas de un proyecto.

¹³ RANDOLPH Alan, POSNER Barry, Gerencia de Proyectos: Cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo, 1ª. Edición, Ed. McGraw Hill, 2003, Colombia, “Cómo convertirse en un efectivo líder de proyectos/contingentes de trabajo”, Pag. 3.

¹⁴ RANDOLPH Alan, POSNER Barry, Gerencia de Proyectos: Cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo, 1ª. Edición, Ed. McGraw Hill, 2003, Colombia, “Cómo convertirse en un efectivo líder de proyectos/contingentes de trabajo”, Pag. 4.

Figura 2.2 Gráfico de Barras y Diagramas de Flujo – 4ª Ley de Gestión de Proyectos

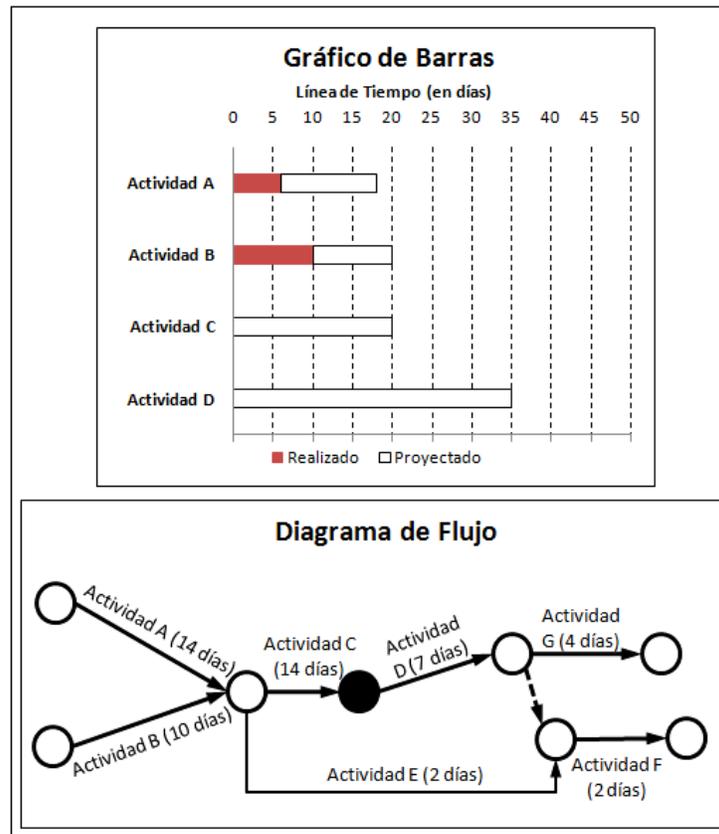


Figura 2.2 Gráfico de Barras y Diagramas de Flujo – 4ª Ley de Gestión de Proyectos

Fuente: Randolph Alan y Posner Barry. Gerencia de Proyectos: Cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo

Elaborado por: El Autor

- Capacitar a las personas, individualmente y como equipo
- Reforzar el compromiso y el entusiasmo del personal, desarrollando un sentido de compromiso con el objetivo
- Informar a las personas relacionada con el proyecto, las fallas de comunicación de los proyectos se deben a una serie de obstáculos que pueden ser fácilmente superados.
- Estimular al equipo de proyecto estableciendo acuerdos para poder manejar conflictos, en lugar de evitarlos.

- El poder compartido logra compromiso y participación.
- Solucionar los problemas con creatividad

2.1.4 Evaluación de Proyectos

La Unicef define a la evaluación como “un proceso que procura determinar, de la manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de los objetivos específicos.”¹⁵

Todo proyecto pasa por una secuencia que permite avanzar en su formulación y gestión, en ésta secuencia la evaluación es un factor común en todas las etapas del proyecto.

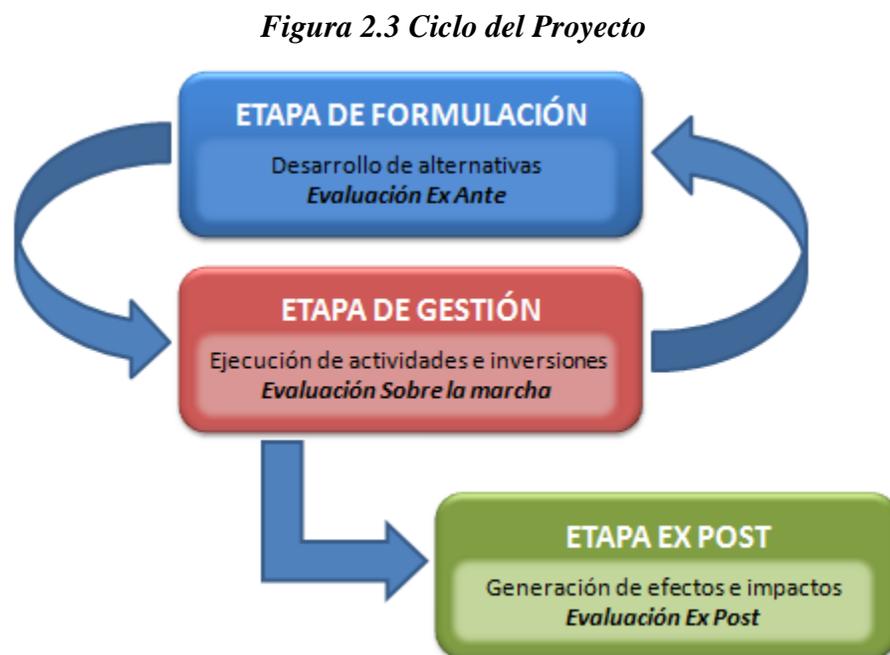


Figura 2.3 Ciclo del Proyecto
 Fuente: Karen Mokate, *Evaluación Financiera de proyecto de inversión*
 Elaborado por: El Autor

¹⁵ UNICEF - Oficina de Evaluación, Guía de Unicef para monitoreo y evaluación, 1991, ¿Marcando una diferencia?, Pag. 2

La evaluación de proyectos permite a los inversores y promotores del proyecto escoger determinados cursos de acción, en base de la evidencia que el proyecto y su evaluación proporcionan, la existencia de diferentes cursos de acción es un requisito indispensable en la toma de decisiones.

Una vez que las alternativas se han identificado, las consecuencias cuantificables y no cuantificables que traerá cada alternativa deben ser determinadas, en los proyectos de inversión “se debe tratar de expresar en términos monetarios las consecuencias de cada curso de acción”¹⁶

Los proyectos promovidos por empresas privadas tenderán a ser más evaluados financieramente, debido a que su propósito básico es el lucro; si el proyecto es promovido por una entidad pública, éste será evaluado ya sea económica o socialmente debido a que persigue satisfacer una necesidad específica para un país o comunidad en particular; si el proyecto arroja un resultado positivo en las evaluaciones pertinentes se compara con las otras alternativas de inversión, con el fin de seleccionar la más adecuada; de ésta manera y dependiendo del aspecto en el que se enfatice en la evaluación, ésta contribuye al proceso de toma de decisiones.

La evaluación como se evidenció anteriormente ocurre en todas las etapas del proyecto, sin embargo es realmente en las etapas previa a la inicialización del proyecto y posterior a la finalización del proyecto, en donde la evaluación tiene realmente el carácter de sustentadora de la toma de un curso de acción; en la etapa de desarrollo del proyecto la evaluación brinda apoyo a las funciones de control.

Entre los enfoques más comunes se encuentra la evaluación financiera, la evaluación económica, y la evaluación social, cuyas características se resumen en el siguiente cuadro:

¹⁶ COSS Raul, Análisis y evaluación de proyectos, 2ª Edición, Ed. Limusa, 2005, México, Consecuencias Cuantificables, Pag 16.

Cuadro 2.1 Evaluación Financiera, Económica y Social

Elemento de Evaluación	Tipo de evaluación		
	Financiera	Económica	Social
Punto de Vista	Varios posibles, incluyendo inversionistas, gobierno, beneficiarios, etc.	Colectividad nacional	Colectividad nacional
Objetivo que sirve como base del análisis en la evaluación	Maximizar el rendimiento financiero de las inversiones	Maximizar el aporte neto de los proyectos al bienestar económico nacional	Maximizar el aporte neto de los proyectos al bienestar social, nacional, contemplando objetivos redistributivos
Criterio de toma de decisión	Indicadores de rendimiento financiero (valor presente neto, tasa interna de retorno, etc.)	Beneficio neto Económico VPNE	Beneficio Neto Social VPNS
Precios utilizados en la evaluación	Precios de mercado	Precio de cuenta, o precio sobra o precios de eficiencia	Precios sociales, precios ponderados pro valores distributivos
Beneficios y costos tenidos en cuenta	Ingresos y egresos del actor desde cuyo punto de vista se evalúa, que son atribuibles al proyecto. No incluye externalidades	Impactos reales, directos e indirectos. No diferencia quiénes sean los afectados. Incluye externalidades	Impactos reales, directos e indirectos, diferenciando entre afectados y ponderando con valores que varían según el nivel de ingreso del afectado. Incluye externalidades
Tratamientos de transferencias financieras	Incluye transferencias recibidas por el interesado (ingreso) o pagadas por el mismo (egreso), siempre y cuando sean atribuibles al proyecto	No incluye ninguna transferencia monetaria o financiera nacional. El impacto neto sobre la colectividad es nulo	Registra las transferencias para poder analizar su impacto distributivo
Tasa de descuento intertemporal	Tasa de interés de oportunidad	Tasa social de descuento	Tasa social de descuento

Cuadro 2.1 Evaluación Financiera, Económica y Social

Fuente: Karen Mokate, Evaluación Financiera de proyecto de inversión

Elaborado por: Karen Mokate, Evaluación Financiera de proyecto de inversión

- **EVALUACIÓN EX ANTE**

La evaluación ExAnte tiene lugar en la fase de preinversión y de formulación o planeación del proyecto; y está comprendida entre el momento en que se formula la idea del proyecto hasta el momento en que se procede o no a la inversión.

La evaluación ExAnte “consiste en un juego iterativo de preparación y evaluación en el cual se diseña, se evalúa, se ajusta y se rediseña”¹⁷

En ésta evaluación se busca delimitar los objetivos del proyecto, así como pronosticar los potenciales beneficios de la implantación del proyecto; esto se logra mediante la delimitación de los aspectos técnicos, financieros, institucionales y logísticos inherentes al proyecto.

El propósito final de la evaluación Ex Ante es especificar los planes de inversión y montaje del proyecto, incluyendo necesidades de insumos, estimativos de costos, identificación de posibles obstáculos, necesidades de entrenamiento y de obras o servicios de apoyo. Ésta evaluación permite diagnosticar el posible éxito o fracaso de un determinado proyecto debido a que se llevan a cabo diferentes estudios de diagnóstico y de preparación del proyecto (Socioeconómico, técnico, de mercado, financiera, ambiental, legal, organizacional-institucional), dependiendo del proyecto se deberá profundizar en menor o mayor cantidad cada uno de los estudios.

El hecho que ésta evaluación se dé por fases asegura que no se inviertan más recursos y esfuerzos en un proyecto que no tenga buenas probabilidades de ser viable o conveniente, dichas fases se presentan en la figura 2.4 – Etapa de formulación y Evaluación ExAnte

Debido al alto costo y gran utilización de recursos de la organización en la formulación de un proyecto, una fase solo puede ser abordada si es que su predecesora ha sido evaluada favorablemente.

¹⁷ MOKATE Karen , Evaluación Financiera de proyectos de inversión, 2ª Edición, Ed. Alfaomega, 2004, Bogotá, “La etapa de formulación y evaluación”, Pag. 10

Figura 2.4 Etapa de formulación y evaluación ExAnte

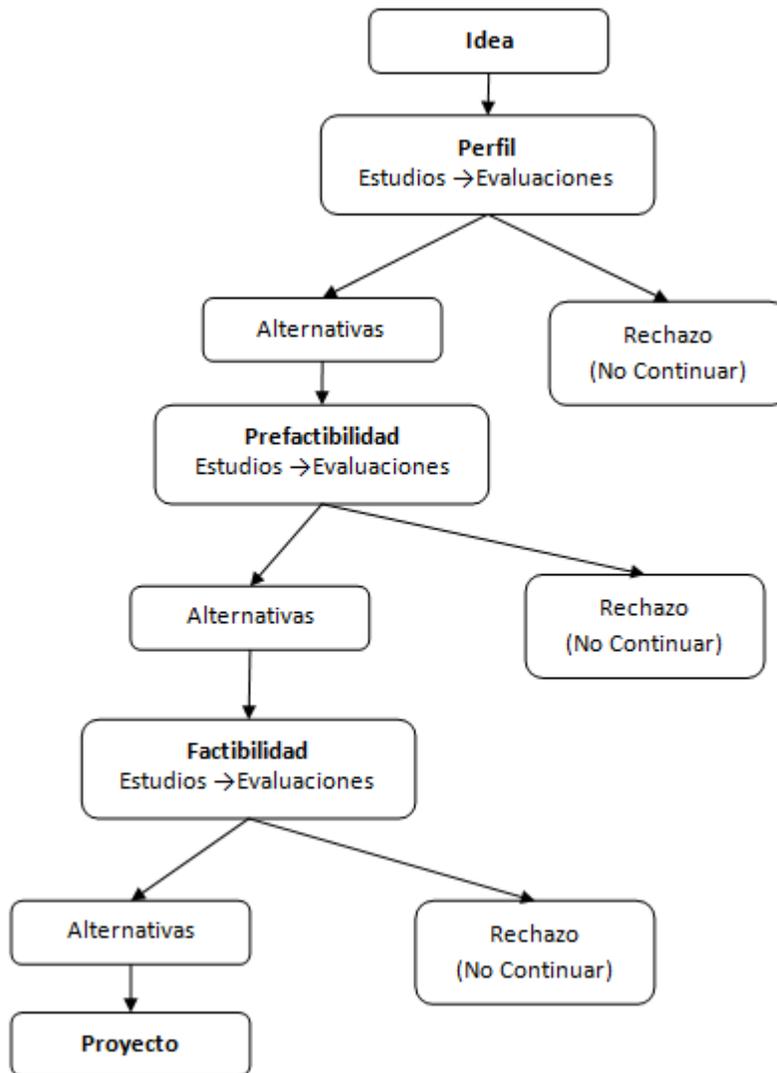


Figura 2.4 Etapa de formulación y evaluación ExAnte

Fuente: Karen Mokate, Evaluación Financiera de proyecto de inversión

Elaborado por: Autor

La verdadera utilidad de ésta evaluación radica en que permite la selección de entre varias alternativas técnicamente factibles aquella que produce el mayor impacto al mínimo costo debido a que “cada vez que se decide invertir más recursos y más tiempo en la formulación

del proyecto, se hace con base en unas evaluaciones que señalan la bondad de continuar con la iniciativa”¹⁸.

- **EVALUACIÓN EXPOST**

Se realiza en la etapa posterior a la ejecución del proyecto. Su principal objetivo es documentar la experiencia del proyecto y determinar en qué medida el proyecto se desarrolló según lo programado y cómo ha cumplido los objetivos. De manera que brinde un aprendizaje valioso para futuras iniciativas.

Esta evaluación completa el ciclo del proyecto, mediante “la documentación del proyecto y sus resultados, de manera que se capitalice la experiencia que dejó la ejecución de ese proyecto.”¹⁹

Así, identifica los aspectos del proyecto que fallaron o no llenaron las expectativas y analiza las causas que crearon esa disparidad. De igual manera, indaga sobre los aspectos exitosos con el fin de reproducirlos en proyectos futuros.

Un aspecto básico de la evaluación Ex Post es el concepto de atribución, que se define como la parte de un cambio dado se puede atribuir al proyecto que está siendo evaluado. Para la determinación de la atribución se requiere que haya una documentación sistemática de la situación existente al inicio del proyecto, de la dinámica del proyecto y de los indicadores asociados con los objetivos intermedios y finales, es decir la evaluación ex post requiere de la recopilación de información a priori y durante la gestión del proyecto.

La evaluación ex post es únicamente viable si existieron procesos de evaluación satisfactorios previo y durante el proyecto.

¹⁸ MOKATE Karen , Evaluación Financiera de proyectos de inversión, 2ª Edición, Ed. Alfaomega, 2004, Bogotá, “La etapa de formulación y evaluación”, Pag. 12

¹⁹ MUNGUÍA Lipcia y PROTTI María, Investigación de Operaciones, 1ª Edición, Ed. EUNED, 2005, “Evaluación Ex Post”, Pag.182

La principal ventaja de la evaluación Ex Post es su condición “sumativa”, con su práctica aporta información valiosa para entender e interpretar experiencias pasadas y para la formulación de mejores proyectos futuros.

Pese a que “en la actualidad se realizan pocas evaluaciones ex post, debido a la falta de recursos y a la asignación de mayor prioridad a la evaluación de proyectos nuevos”²⁰, una aplicación más intensiva de la evaluación ex post agregaría mayor valor a la formulación y evaluación de proyectos futuros.

De esta manera “la evaluación Ex Post se orienta al análisis de resultados que permitirá mejorar la formulación de proyectos futuros; y se puede plantear a dos niveles:

- Microeconómico, que se orientará al estudio de indicadores específicos de proyectos individuales;
- A nivel macroeconómico, que busca auscultar el impacto y los efectos de los proyectos sobre los planes sectoriales y regionales.”²¹

2.1.5 Evaluación Financiera de Proyectos

La evaluación financiera identifica, desde la perspectiva de un inversionista o promotor del proyecto, los ingresos y egresos aplicables a la realización del proyecto y en consecuencia la rentabilidad generada por el mismo.

Según Abraham Hernandez, autor de la obra Formulación y Proyectos de inversión²², son necesarios, entre otros, los siguientes estudios:

²⁰ MOKATE Karen , Evaluación Financiera de proyectos de inversión, 2ª Edición, Ed. Alfaomega, 2004, Bogotá, “La etapa Ex Post”, Pag. 16

²¹ MIRANDA Juan José, Gestión de Proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, 4ª Edición, Ed. MM , 2000, Bogotá, “Evaluación Ex Post”, Pag. 30

²² HERNANDEZ Abraham, Formulación y Proyectos de inversión, 5ª Edición, Ed. Thomson, 2005, “Evaluación Financiera”, Pag.90.

- Análisis de la demanda.- Comprende al consumidor en los relativo a:
 - Gustos y preferencias
 - Sector de la población a quien está dirigido el producto o servicio ofertado
 - Zona, región, municipio, etc., en la que el producto o servicio satisfará una necesidad.
 - El crecimiento de la población.

- Análisis de la oferta.- El análisis de la oferta comprende a la competencia en lo referente a:
 - La porción del mercado que controlan las empresas del mismo giro.
 - La imagen de las empresas en el mercado, sus fortalezas y debilidades: la tecnología, políticas de venta, calidad y presentación del producto o servicio, publicidad, canales de distribución, planes de expansión, políticas de salarios

- Fuentes de financiamiento. En este contexto se deben investigar las políticas crediticias de las instituciones financieras.

- Tecnología. La tecnología comprende la maquinaria, su mantenimiento y su conservación, refacciones, personal, preparado nacional o extranjero, costo y frecuencia del mantenimiento.

- Aspectos legales. Comprende diferentes elementos que deben considerarse al iniciar un proyecto.

- Localización. En cuanto a la localización, se contemplan los medios y las vías de comunicación para el abastecimiento

- Estados Financieros pro forma (proyectados). La proyección dependerá del tipo de proyecto y los planes a corto, mediano y largo plazo estarán plasmados en la proyección financiera que se haya trazado para cada etapa.

“La evaluación financiera juzga el proyecto a la luz del objetivo de generar rentabilidad financiera. Juzga el flujo de fondos generado por el proyecto”²³, también conocidos como “flujos de fondo” y “flujos de caja”, ambos se refieren de costos e ingresos del proyecto y cuándo ocurren.

“El flujo de fondos o flujo de caja consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos año por año (o período por período)”²⁴, y que se compone de cinco elementos básicos:

- Beneficios (ingresos) del proyecto
- Costos (egresos) de inversión o montaje, concentrados principalmente en el inicio del proyecto
- Costos (egresos) de operación
- Impuestos sobre la renta y participación laboral
- Valor de salvamento de los activos del proyecto

Cada elemento debe caracterizarse según su monto o magnitud, y la ubicación en el tiempo, es decir cada elemento es registrado en el flujo de fondos, especificando el monto y el período en el que se recibe o desembolsa.

Existen dos métodos para la evaluación financiera de proyectos:

- *Métodos Aproximados para evaluar proyectos*

“Son aquellos que no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo”²⁵, en este método el dinero cronológicamente tiene el mismo valor, por lo que es indiferente el momento en el que se presente un flujo de caja, éstos métodos tienen una aplicación muy limitada, y no arrojan datos reales sobre la rentabilidad financiera del proyecto.

²³ MOKATE Karen , Evaluación Financiera de proyectos de inversión, 2ª Edición, Ed. Alfaomega, 2004, Bogotá, “Las evaluaciones del Proyecto”, Pag. 17

²⁴ MOKATE Karen , Evaluación Financiera de proyectos de inversión, 2ª Edición, Ed. Alfaomega, 2004, Bogotá, “La Evaluación Financiera y el Flujo de Fondos”, Pag. 56

²⁵ SAÉNZ Rodrigo, Manual de Gestión Financiera, 2007, “Gestión Financiera de Largo Plazo”, Pag. 224

- Métodos No Aproximados para evaluar proyectos

Toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo, por lo que utilizan procedimientos de descuento para homogenizar los flujos de caja, son los más utilizados en los procesos de evaluación de proyectos.

El presente plan de factibilidad utilizará los métodos no aproximados para evaluar la rentabilidad financiera del proyecto por su veracidad.

- **CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO**

La tasa de descuento, también llamada Costo de Oportunidad (K_p) o Costo Promedio Ponderado de Capital, que determina precisamente el costo que conlleva usar fondos para una inversión, pudiendo ser estos utilizados en otra inversión, la fórmula del Costo Promedio Ponderado de Capital es:

Fórmula 2.1 Costo Ponderado de Capital

$$K_p = K_e \times W_e + K_d \times W_d$$

Fórmula 2.1 Costo Ponderado de Capital
Fuente: Rodrigo Saenz, Manual de Gestión Financiera
Año: 2007

En dónde:

K_p = Costo promedio ponderado de capital

K_e = Costo de los recursos propios, incluido el riesgo previsto en el proyecto

W_e = Participación relativa de deuda en el financiamiento

K_d = Tasa de interés pactada para la deuda

W_d = Participación relativa de recursos propios en el financiamiento

- **INDICADORES DE FACTIBILIDAD FINANCIERA**

Los métodos de permiten el cálculo de varios indicadores que determinaran la factibilidad o inviabilidad financiera de los proyectos, entre ellos se encuentran:

- VAN (Valor Actual Neto)
- TIR (Tasa Interna de Retorno)
- B/C (Relación Beneficio/Costo)
- PRR (Período Real de Recuperación)

Todos éstos indicadores se describen a continuación:

- ***VAN (VALOR ACTUAL NETO)***

El Valor Actual es la diferencia entre los flujos de caja actualizados que se calcula el proyecto generará y el valor de la inversión inicial que requiere el proyecto. “Representa la equivalencia de los ingresos netos futuros y presentes de un proyecto”²⁶, es decir la conversión de sumas futuras a sumas presentes que permite sumar los costos y beneficios de diferentes años como si hubieran ocurrido todos en el mismo período.

Su fórmula es:

Fórmula 2.2 VAN

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FNC}{(1 + Kp)} - INVERSIÓN$$

Fórmula 2.2 VAN

Fuente: Manual de Gestión Financiera, Rodrigo Saenz, VAN

Año: 2007

²⁶ MOKATE Karen , Evaluación Financiera de proyectos de inversión, 2ª Edición, Ed. Alfaomega, 2004, Bogotá, “Criterios para la toma de decisiones”, Pag. 138

El criterio de decisión es que si es que el valor del VAN es positivo (mayor a 0), entonces el proyecto resultará rentable por lo que el proyecto generará un rendimiento mayor al costo promedio ponderado de las fuentes de financiación, por el contrario, si el VAN es negativo el proyecto no es viable y debe ser rechazado porque no permite recuperar la inversión en términos de valor actual.

Dado que el VAN representa el valor presente de los beneficios netos después de haber recuperado la inversión inicial del proyecto y los correspondientes costos de oportunidad. Si éste indicador es igual a cero no significa que existe utilidad, sino que los beneficios tan sólo compensa el capital invertido con sus costos de oportunidad, entonces con un VAN equivalente a cero desde el punto de vista financiero, es indiferente realizar el proyecto.

○ ***B/C (Relación Beneficio/Costo)***

Utiliza los flujos de caja actualizados y la inversión. Este indicador mide el rendimiento de cada unidad monetaria invertida en términos de valor actual. Su fórmula es:

Fórmula 2.3 B/C

$$\text{Razón } \frac{B}{C} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{FNC_i}{(1+Kp)^i}}{\text{INVERSIÓN}}$$

Fórmula 2.3 B/C

Fuente: Manual de Gestión Financiera, Rodrigo Saenz, Razón B/C

Año: 200

“El criterio de decisión es que si la razón del B/C es mayor que uno se debe aceptar el proyecto puesto que implica que el VAN es positivo. Si es menor significa que el VAN es negativo y el proyecto debe ser rechazado.”²⁷

²⁷ SAENZ Rodrigo, Manual de Gestión Financiera, Mayo 2007, Relación Beneficio / Costo, Pag. 248.

○ **TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)**

Es un método ajustado en el tiempo para evaluar inversiones, es la tasa de descuento que hace que el valor actual neto del proyecto se iguale a cero. Su fórmula es:

Fórmula 2.4 TIR

$$\sum_{i=1}^n \frac{FNC_i}{(1 + TIR)^i} = 0$$

Fórmula 2.4 TIR

Fuente: Manual de Gestión Financiera, Rodrigo Saenz, TIR

Año: 2007

El criterio de decisión es, si la tasa interna de retorno es mayor al Kp o costo de oportunidad, entonces el proyecto es aceptable, caso contrario el proyecto debería ser rechazado.

La fórmula que se utiliza para encontrar la TIR, denominada fórmula de interpolación, es:

Fórmula 2.5 TIR

$$TIR = TD_i + (TD_s - TD_i) \left[\frac{VAN_i}{VAN_i - VAN_s} \right]$$

Fórmula 2.5 TIR

Fuente: Manual de Gestión Financiera, Rodrigo Saenz, TIR

Año: 2007

Donde:

TD_i	=	Tasa de descuento inferior
TD_s	=	Tasa de descuento superior
VAN_i	=	Valor Actual Neto obtenido a la TD_i
VAN_s	=	Valor Actual Neto obtenido a la TD_s

Con la obtención de Tasas Internas de Retorno a distintos valores de K_p , se puede obtener el perfil del VAN.

Figura 2.5 Perfil o curva del VAN

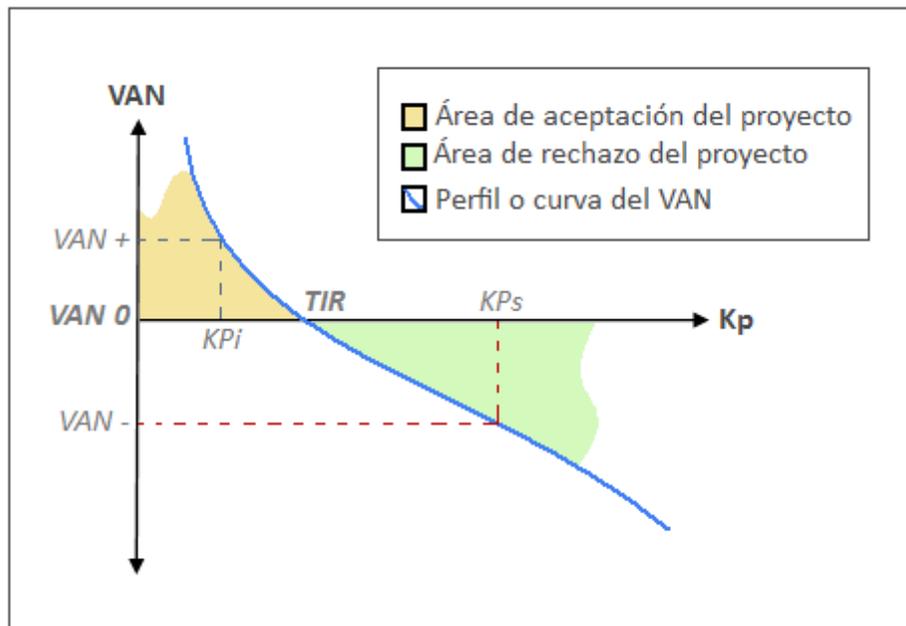


Figura 2.5 Perfil o curva del VAN

Fuente: Manual de gestión financiera, Rodrigo Sáenz F., Cálculo e interpretación de los índices de evaluación de proyectos.

Elaborado por: El Autor

“Se aprecia que para las tasas de descuento K_p menores a la TIR, el VAN del proyecto es positivo y representa el área de aceptación del proyecto. Para tasas de descuento superiores a la TIR, el VAN del proyecto es negativo y queda definida el área de rechazo del proyecto”²⁸

²⁸ SAENZ Rodrigo, Manual de Gestión Financiera, Mayo 2007, TIR, Pag. 250.

○ **PRR(Período Real de Recuperación)**

El PRR o Payback es el tiempo que el proyecto tarda en recuperar la inversión total, en función de los flujos de caja descontados. Su fórmula es:

Fórmula 2.6 PRR

$$PRR = \text{"n" HASTA QUE } \sum_{i=1}^{\text{"n"}} \frac{FNC_i}{(1 + Kp)^i} = INVERSIÓN$$

Fórmula 1.5 PRR

Fuente: Manual de Gestión Financiera, Rodrigo Saenz, TIR

Elaborado por: El Autor

Donde “n” es el período de tiempo expresado en años, en el que se recupera la inversión inicial.

El criterio de decisión indica que las mejores inversiones son aquellas que tiene el menor período de recuperación, de esta manera el PRR es un criterio de liquidez o de velocidad de recuperación de la inversión, pero no de rentabilidad, es un indicador útil cuando las decisiones de inversión deben tomarse en ambientes de gran incertidumbre o riesgo.

2.2 La Franquicia

2.2.1 El Sistema de Franquicia

La franquicia o franchising es “una autorización que el concedente da al concesionario para utilizar su marca, generalmente internacional, integrándolo en su red de comercialización²⁹”

²⁹ BERMUDEZ Guillermo, La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias, 1ª. Edición, Ed. ESIC, 2002, “Introducción”, Pag. 24

La Comisión Económica Europea define a la práctica de franquicia como: “un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, derechos de autor, know-how o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales.”³⁰

Un elemento clave en la franquicia es el traspaso de conocimientos y procedimiento, es decir el traspaso del Know How a cambio de una contraprestación financiera, lo que atrae a pequeños y medianos empresarios estimulados por el menor riesgo empresarial (normalmente menor que el de un negocio independiente de similar inversión), el riesgo se compensa por el control que tiene la empresa franquiciadora sobre el franquiciado en cuanto al comportamiento de mercado. Control que se justifica en el fin de salvaguardar la uniformidad en la comercialización de los productos o en la prestación de servicios que el público identifica por la marca franquiciadora, y por el know-how presente en la fabricación o distribución de los productos o servicios.

Una actividad comercial bajo el régimen de franquicia cumple con cuatro condiciones:

- Cesión de marca
- Uniformidad en los establecimientos
- Transmisión del Know-How
- Asistencia continua

Las actividades comerciales bajo el régimen de franquicia, es una sistema de colaboración contractual entre empresas, donde el elemento distintivo se encuentra en la propia naturaleza del sistema (asistencia al franquiciado, transmisión de know-how, etc.) y en la relación contractual que establece, que se evidencia en el Figura 2.6 - El Sistema de Franquicia.

³⁰ Reglamento (CEE) nº 4087/88 de la Comisión de 30 de noviembre de 1988 relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 85 del Tratado a categorías de acuerdos de franquicia, Diario Oficial nº L 359 de 28/12/1988 p. 0046 – 0052, versión digital disponible en:
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31988R4087:ES:HTML>

Figura 2.6 El Sistema de Franquicia

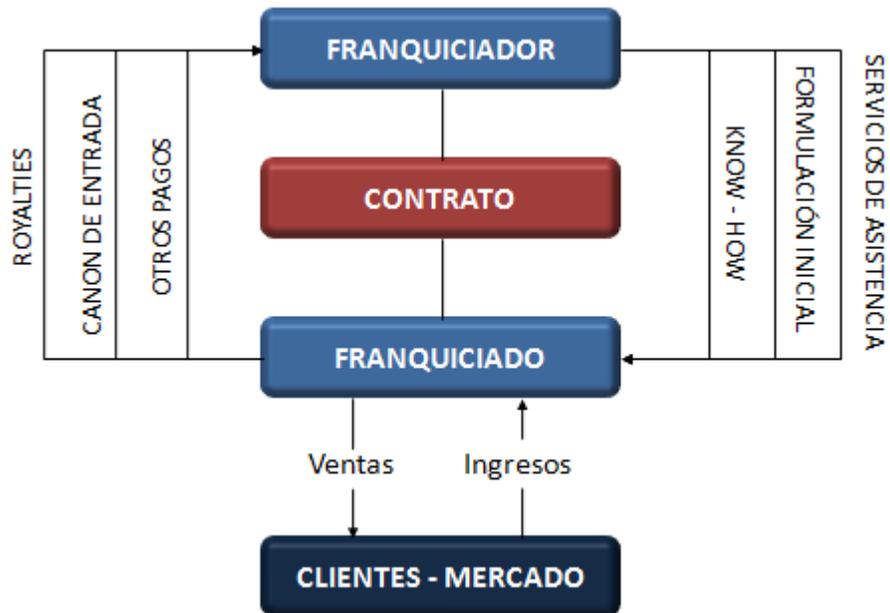


Figura 2.6 El Sistema de Franquicia

*Fuente: Guillermo Bermúdez, La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias
Elaborado por: El Autor*

De la figura se deriva que la franquicia vincula a dos partes económica y jurídicamente independientes en el largo plazo, en donde el franquiciador otorga el derecho de explotación de su negocio en términos de patentes, marcas y know how al franquiciado que se obliga a realizar diferentes pagos periódicos como contraprestación a la cesión de aquellos derechos.

2.2.2 El Origen de la Franquicia

El antecedente más remoto que se tiene de las franquicias se detecta durante la Edad Media y consistía primordialmente en beneficios que los gobiernos locales ofrecían a las personas de alto nivel, esta licencia permitía mantener el orden civil, determinar y recaudar impuestos públicos. En compensación el beneficiario pagaba a los gobiernos locales una suma determinada por los impuestos públicos recaudados o con el objeto de recibir protección militar o de cualquier otro tipo.

Es precisamente durante la Edad Media que se utiliza por primera vez la palabra franquicia, en Francia para dar nombre a los acuerdos entre el rey y los distintos ayuntamientos del país, que concedían determinados derechos en el desarrollo de actividades, las ciudades franquiciadas se denominaban ‘Ville Franche’.

No es sino, hasta el siglo XIX en Estados Unidos, que la franquicia empieza a tomar el concepto comercial que hoy tiene, “cuando la compañía de máquinas de coser Singer Sewing Machine Company, se vio imposibilitada por falta de capital para producir máquinas y satisfacer la gran demanda que había despertado³¹”, ante ello Singer en vez de tener vendedores a comisión, empezó a cobrarles una cuota por el derecho de vender las máquinas de coser en un territorio determinado, creando lo que se podría llamar el primer sistema de concesiones en el mundo. En la actualidad a este tipo de concesión se le denomina como franquicia de producto o de marca registrada y se caracteriza por el franquiciador otorgar al franquiciado el uso y explotación de un nombre comercial o marca.

La franquicia como sistema de expansión se desarrolló ampliamente en los Estados Unidos a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, motivada por las industrias automotriz y embotelladoras de refrescos.

Analizando la historia reciente de la franquicia es inevitable mencionar a Mc Donald, que cuando creó su primer restaurante franquiciado en el año 1953, estableció el concepto moderno de franquicia.

2.3 La franquicia Sunbelt

“SUNBELT” es la empresa de corretaje de negocios más grande del mundo, con aproximadamente 250 oficinas autorizadas ubicadas en todo el mundo. Anualmente, más de 1.400 corredores que coordinan más de 3.000 transacciones de venta de empresas.

³¹ ALBA Ma. Cristina, Franquicias: Una perspectiva mundial, 1ª. Edición, Ed. Fondo Editorial, 2005, “Antecedentes de la Franquicia”, Pag.2

“SUNBELT” fue fundada por Ed Pendarvis en Charleston, Carolina del Sur en 1978. Él desarrolló una operación de corretaje de negocios de gran éxito y comenzó a franquiciar oficinas de corretaje negocio con la marca “SUNBELT” a mediados de la década de los 90; ha gozado de gran éxito como un sistema de franquicia y ha llegado a convertirse en la mayor operadora de corretaje de negocios con aproximadamente 300 locales de oficinas franquiciadas en 30 países.

En el 2006 “SUNBELT” fue adquirida por Merrymeeting, Inc., una sociedad de inversión privada que se especializa en la adquisición y desarrollo de empresas de franquicia. Con el respaldo y los recursos de Merrymeeting, SUNBELT ha mantenido su liderazgo en la industria de corretaje de negocios mediante la inversión en programas de educación profesional para los propietarios y los agentes de las oficinas franquiciadas, el desarrollo de tecnología de punta y sistemas, y aprovechar la red de oficinas internacionales para prestar un mejor servicio a sus clientes.

Las ventajas diferenciadoras de “SUNBELT” respecto a otras firmas de corretaje son:

- Intermediario de negocios más grande del mundo
- Firma de corretaje de negocios con más cantidad de corredores CBI (Certified Business Intermediary)
- Plataforma con más de 10.000 empresas listas para la venta y decenas de miles de potenciales compradores, a la espera del negocio adecuado.

‘SUNBELT’ es el principal operador de oficinas franquiciadas de corretaje de negocios en el mundo. “La red cuenta con 10.000 pequeñas y medianas empresas en venta. El precio que se pide para este tipo de empresas varía desde \$ 50.000 a \$ 10.000.000, con un promedio de \$ 600.000.”³² Ninguna empresa de negocios de corretaje de negocios, puede igualar la cobertura geográfica de “SUNBELT”, la visibilidad de los compradores, y la experiencia empresarial de ventas.

³² Sunbelt Franchise disponible en : <http://www.sunbeltnetwork.com/news/2010-04-08-sunbelt-expands-south-america>

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Objetivo General del Estudio de Mercado

Especificar la factibilidad, así como los componentes de mercado para el establecimiento de la franquicia de corretaje de negocios SUNBELT en el Distrito Metropolitano de Quito, para el año 2010, por medio de herramientas de análisis del mercado, para el desarrollo futuro del servicio de intermediación.

3.2 Objetivos Específicos del Estudio de Mercado

- Detallar los elementos que forman parte de la demanda de mercado de la firma de corretaje SUNBELT en el D.M. de Quito, para el año 2010.
- Determinar la demanda pasada del servicio de intermediación de negocios en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Preparar el conjunto de atributos y variables de la oferta de servicios de corretaje de negocios para la firma SUNBELT en el D.M. de Quito para el año 2010.
- Fijar los componentes de Marketing Mix para el servicio de corretaje de negocios de la firma SUNBELT, y que a su vez determinarán aspectos fundamentales para la comercialización del servicio aludido.

3.3 Análisis de la Demanda Histórica

3.3.1 Constitución de PYMES en el Ecuador

Las Pequeñas y Medianas empresas se han desarrollado ampliamente en el Ecuador durante los últimos años. La premisa máxima de una PYME es servir como un ente productivo, que genere empleo y productividad en el país y permite abastecer la demanda de productos y servicios en el Ecuador.

El hecho de que una empresa califique en la categoría de “pequeña o mediana empresa” depende de la variable usada para medir su tamaño (p. ej. por ventas, empleo o capital invertido)³³.

El desarrollo de PYMES en territorio ecuatoriano presenta grandes ventajas, entre las que señala la división de desarrollo sostenible y asentamientos humanos se encuentran:

“Las PYMES representan el 95% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, participan del 50% de la producción, tienen amplio potencial redistributivo y capacidad de generación de empleo y adaptación, gran flexibilidad frente a los cambios y poseen estructuras empresariales horizontales”.³⁴

La continuación de PYMEs en los últimos años ha constituido uno de los principales enfoques del Estado Ecuatoriano, el Programa de Fomento de las PYME’s señala como una de las prioridades estatales:

“Será Política de Estado el desarrollo de las capacidades de emprendimiento, y el fomento a la creación de empresas innovadoras que utilicen el conocimiento como base de la creación de nuevos productos y servicios. Estas capacidades servirán para el incremento de la productividad, mejoramiento de la gestión y generación de nueva riqueza en el país.”³⁵

El Programa de Fomento de Fomento de las PYME’s se respalda en cuatro ejes de acción: educación y capacitación, apoyo administrativo, apoyo económico-financiero, y apoyo tecnológico. Como evidencia del repunte que ha tenido la constitución de PYME’s se muestran los datos nacionales de constitución de pequeñas, y medianas compañías, durante el 2009:

³³ CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS DE CHILE; “Las Pyme: Quiénes Son, Cómo Son Y Qué Hacer Con Ellas”; Ángel Cabrera, Sergio de la Cuadra, Alexander Galetovic y Ricardo Sanhueza; diciembre del 2009, disponible en: http://www.cepchile.cl/dms/archivo_4545_2690/rev116_AGaletovic_otros.pdf

³⁴ COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL DESARROLLO, DIVISIÓN DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y ASENTAMIENTOS HUMANOS; “PYMEs Ecuador”; disponible en: www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo_ecuador.pdf

³⁵ CONESUP, “Fomento De Las Pymes Y El Emprendimeinto”; Rodrigo Riofrio Gallegos abril del 2007, disponible en: http://www.conesup.net/propasamblea/MpTOFu_FOMENTO%20A%20LAS%20%20PYMES%20Y%20AL%20%20EMPREDIMIENTO.docW

Cuadro 3.1 – Distribución Geográfica De Pequeñas Compañías Año 2009

PEQUEÑAS COMPAÑÍAS	
Provincia	2009
Guayas	4469
Pichincha	4047
Azuay	472
Manabí	346
El Oro	298
Tungurahua	180
Loja	86
Los Ríos	86
Imbabura	83
Sto. Domingo de los Tsachilas	82
Santa Elena	65
Chimborazo	46
Cotopaxi	42
Esmeraldas	30
Orellana	21
Galápagos	20
Cañar	16
Sucumbíos	15
Carchi	14
Pastaza	11
Morona Santiago	7
Zamora Chinchipe	3
Bolívar	1
Napo	1
TOTAL	10.441

Cuadro 3.1 Distribución Geográfica de Pequeñas Compañías

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Elaborado por: El Autor

Año: 2009

De esta manera en el territorio ecuatoriano las pequeñas compañías se distribuyen de la siguiente manera:

Figura 3.1 – Distribución Geográfica de Pequeñas Compañías 2009

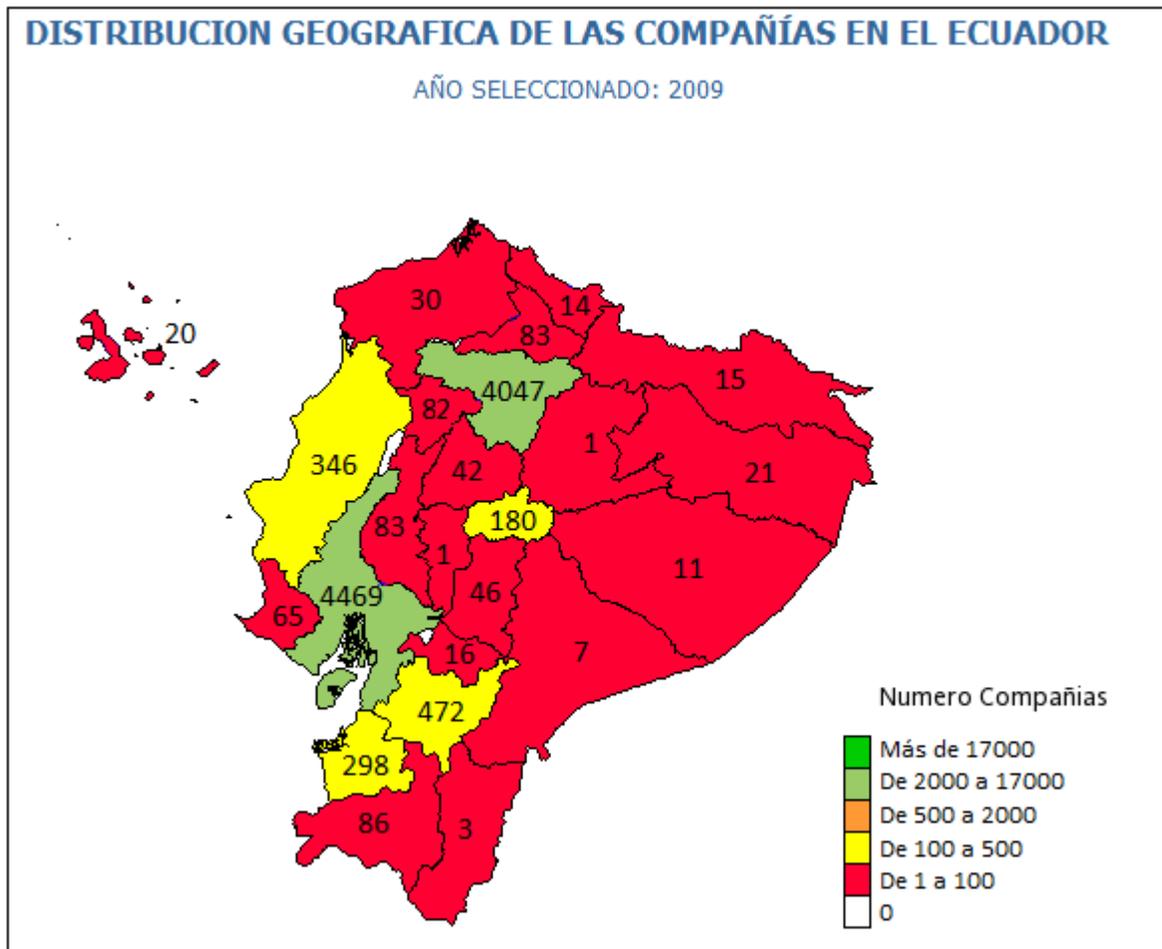


Figura 3.1 Distribución Geográfica de Pequeñas Compañías 2009

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Diseño: : Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Año: 2009

El número de pequeñas compañías operantes en territorio ecuatoriano, ha seguido una tendencia creciente como lo demuestran los datos del cuadro 3.2 con información referente a partir del año 2000 hasta el año 2009.

Cuadro 3.2 Pequeñas Compañías Por Provincia 2000-2009

PEQUEÑAS COMPAÑÍAS										
Provincia	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Azuay	472	464	549	526	491	495	432	393	365	300
Bolívar	1	1	3	5	3	3	1	1	2	1
Cañar	16	17	18	15	15	15	11	11	6	6
Carchi	14	15	16	17	21	16	12	12	7	4
Chimborazo	46	45	48	40	48	42	32	32	28	27
Cotopaxi	42	41	55	55	54	36	31	28	22	28
El Oro	298	277	288	274	296	247	189	185	180	163
Esmeraldas	30	30	41	38	34	30	28	23	24	16
Galápagos	20	19	26	23	19	14	10	8	7	8
Guayas	4.469	4.693	5.971	5.694	5.157	4.931	3.902	3.824	3.509	3.012
Imbabura	83	81	85	81	66	57	52	48	46	51
Loja	86	81	83	75	76	66	54	45	39	33
Los Ríos	86	85	68	60	68	60	47	46	43	45
Manabí	346	338	351	320	276	259	213	201	168	153
Morona Santiago	7	7	9	6	7	6	4	2	1	0
Napo	1	1	2	4	4	1	2	2	0	1
Orellana	21	21	23	20	18	11	6	7	1	1
Pastaza	11	9	6	7	2	2	2	0	1	0
Pichincha	4.047	4.000	4.746	4.605	4.362	4.211	3.791	3.698	3.406	2.917
Santa Elena	65	68	68	62	63	60	57	48	47	52
Sto. Domingo de los Tsachilas	82	84	98	87	84	76	72	70	54	51
Sucumbíos	15	14	19	9	10	11	8	8	8	4
Tungurahua	180	177	193	175	165	168	150	131	113	98
Zamora Chinchipe	3	2	3	1	0	0	0	1	0	0
Total	10.441	10.570	12.769	12.199	11.339	10.817	9.106	8.824	8.077	6.971

Cuadro 3.2 Pequeñas Compañías Por Provincia 2000-2009

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Elaborado por: El Autor

Año: 2009

Como se advierte en la tabla, cada año el número de pequeñas empresas operantes en el Ecuador es mayor, siendo Guayas, Pichincha y Azuay las provincias con mayor densidad

de pequeñas compañías en sus territorios, la figura 2.2 muestra el crecimiento contrastado éstas provincias, así como el crecimiento nacional de los años 2000 a 2009.

Figura 3.2 Crecimiento Nacional Pequeñas Compañías

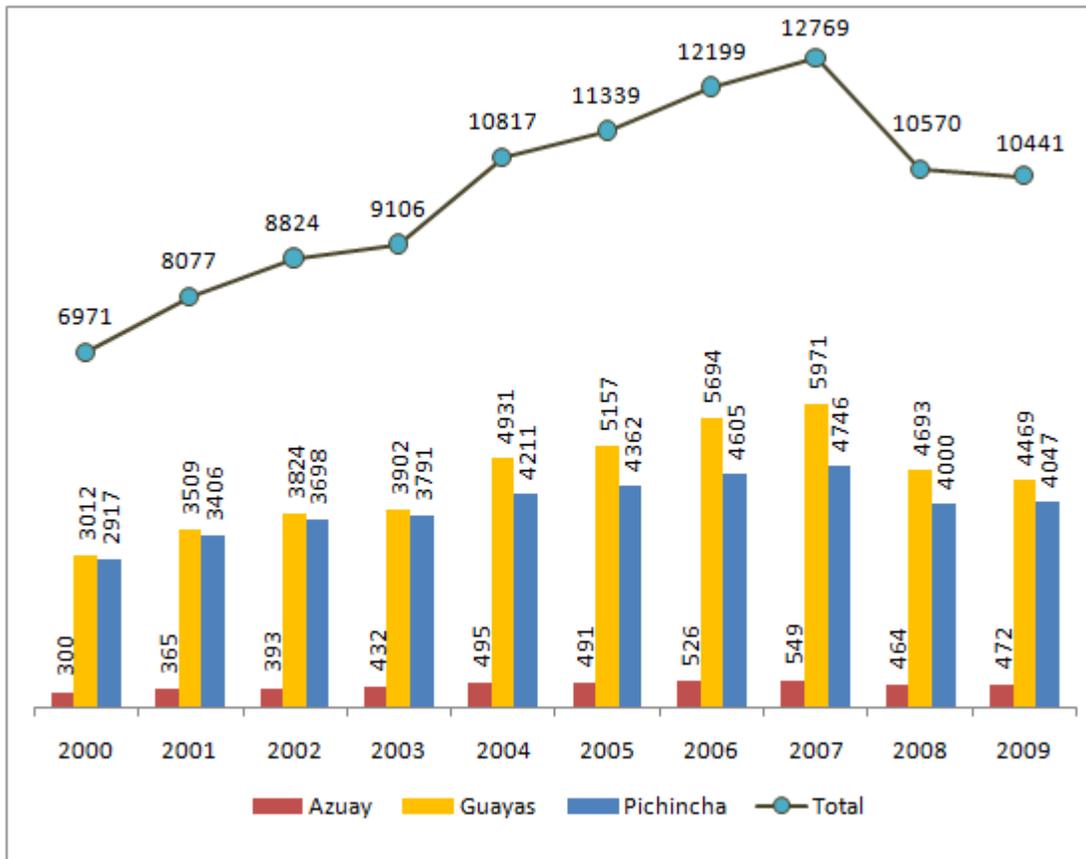


Figura 3.2 Crecimiento Nacional Pequeñas Compañías

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Elaborado por: El Autor

Año: 2009

La tasa anual promedio de las Pequeñas Compañías a nivel nacional es de 5,08% presentando una tasa de crecimiento equivalente al 49,78% si se compara el número de compañías en el 2000 y el número de compañías al 2009.

Las pequeñas compañías en el Ecuador de acuerdo a la clasificación CIU operan en varias categorías, a continuación se muestran los datos referentes a los años 2000 al 2009 de la densidad de pequeñas compañías operantes en las distintas categorías CIU.

Cuadro 3.4 Densidad de Pequeñas Compañías en Categorías CIU 3

ACTIVIDAD CIU 3	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
A) AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	480	515	516	506	580	579	622	670	638	643
B) PESCA.	254	239	220	208	239	251	256	267	254	249
C) EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS.	59	64	66	74	82	78	82	117	98	103
D) INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	1.091	1.188	1.240	1.207	1.326	1.294	1.342	1.314	1.130	1.129
E)SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA.	10	10	10	13	17	17	25	30	28	27
F)CONSTRUCCION.	295	370	432	417	558	597	690	810	665	653
G) COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS.	2.447	2.815	2.995	2.976	3.474	3.645	3.867	3.885	3.536	3.482
H) HOTELES Y RESTAURANTES	123	148	154	173	220	215	224	259	208	206
I) TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES.	552	640	701	783	918	1.017	1.065	1.117	831	829
J) INTERMEDIACION FINANCIERA.	68	72	82	80	86	80	82	95	64	61
K) ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER.	1.362	1.732	2.061	2.288	2.858	3.044	3.410	3.614	2.664	2.593
L)ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA.	1	1	1	3	2	3	3	8	5	5
M) ENSEÑANZA.	56	75	82	88	107	104	127	151	104	105
N) ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD.	80	102	136	157	188	216	218	234	187	186
O) OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES Y PERSONALES DE TIPO SERVICIOS.	93	106	128	133	162	172	186	197	157	158
P) HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMESTICO.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1

Cuadro 3.4 - Densidad de Pequeñas Compañías en Categorías CIU 3

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Elaborado por: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Año: 2009

Las pequeñas compañías operan en varios sectores de la economía, dichos sectores están clasificados por actividades económicas de acuerdo a la CIIU 3 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme - Tercera Revisión). Misma clasificación permite el registro de datos de acuerdo con categorías comparables a escala internacional, además permite que distintas actividades económicas se agrupen en categorías uniformes; así la economía se divide en 16 categorías (Véase Anexo 1 – Actividades CIIU). Como se aprecia en los datos las categorías con mayor número de pequeñas compañías a nivel nacional son las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (Actividad K), el comercio al por mayor y al por menor (Actividad G), las industrias manufactureras (Actividad D), y el transporte y almacenamiento (Actividad I).

Figura 3.3 Categorías CIIU Con Mayor Densidad en Categorías CIIU

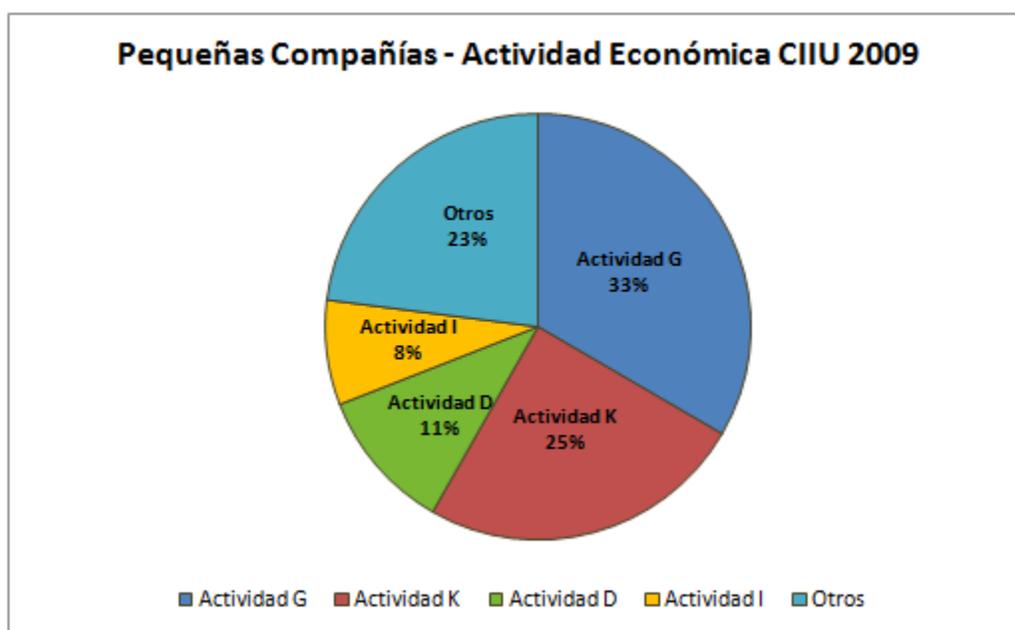


Figura 3.3 - Categorías CIIU Con Mayor Densidad en Categorías CIIU
Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection
Elaborado por: El Autor
Año: 2009

De la figura antecedente se evidencia que durante el año 2009 las pequeñas compañías se ubican principalmente en el sector del comercio al por mayor y menor, con casi un tercio de la población total de pequeñas compañías operando en este sector.

Entre una de las principales bondades de la presencia de pequeñas compañías en el Ecuador, es su capacidad generadora de empleo; dicha capacidad tiene enormes efectos en la economía y bienestar nacional, las pequeñas compañías han generado en los años 2000 al 2009, empleo en los sectores y magnitudes siguientes:

Cuadro 3.5 Generación de Empleo – Pequeñas y Medianas compañías

Número Empleados:	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
A) AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	8.746	7.240	5.818	4.395	4.487	9.927	6.588	4.430	9.896
B) PESCA.	3.066	2.314	1.702	1.257	1.413	1.149	1.671	1.022	2.327
C) EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS.	732	557	516	369	443	236	540	877	880
D) INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	17.271	16.112	15.324	18.128	11.581	10.324	13.807	13.132	14.803
E) SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA.	139	143	150	130	194	54	270	109	260
F) CONSTRUCCION.	2.755	3.656	3.126	5.484	2.786	2.392	3.288	2.604	4.704
G) COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	19.106	17.806	17.291	17.034	15.575	14.465	20.983	16.969	25.922
H) HOTELES Y RESTAURANTES	2.261	2.377	1.974	3.707	2.324	2.075	3.369	2.670	3.131
I)TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES.	5.581	4.890	5.083	4.292	4.752	4.551	8.216	5.637	9.693
J) INTERMEDIACION FINANCIERA.	297	794	345	306	389	242	387	344	251
K) ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER.	25.521	25.332	24.858	30.988	25.873	26.415	51.863	40.333	40.646
L) ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA;	0	32	41	41	0	0	66	46	49
M) ENSEÑANZA.	1.548	2.067	1.867	1.680	1.557	1.438	2.933	2.315	3.164
N ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD.	792	1.095	1.354	1.206	1.326	1.337	1.976	1.499	2.076
O) OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES	989	1.000	1.322	944	1.063	1.192	1.818	1.348	2.092
P) HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMESTICO.	0	0	0	0	0	0	0	14	20

Cuadro 3.5 Generación de Empleo – Pequeñas y Medianas compañías

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Elaborado por: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas Año: 2009

La generación de empleo por parte de pequeñas compañías ha seguido una tendencia creciente a lo largo de los años, con un crecimiento anual promedio de 6,25% presentando una variación total entre el año 2000 a 2009 del 35,03%.

Figura 3.4 Crecimiento del Empleo Generado Por Pequeñas Compañías

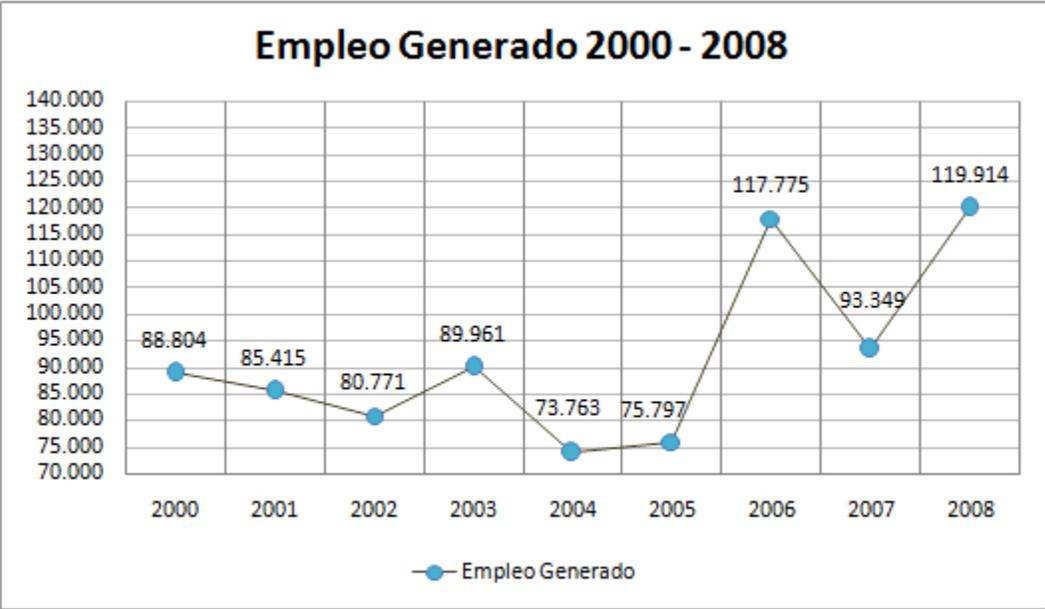


Figura 3.4 Crecimiento del Empleo Generado Por Pequeñas Compañías
 Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection
 Elaborado por: El Autor
 Año: 2009

Las actividades económicas CIIU 3 que mayor empleo generaron durante el 2009 son las actividades inmobiliarias y empresariales (Actividad K), el comercio al por mayor y menor (Actividad G), las industrias manufactureras (Actividad D), la agricultura (Actividad A) y el transporte y almacenamiento (Actividad I).

Figura 3.5 Generación Empleo Actividades CIIU Pequeñas Compañías 2009

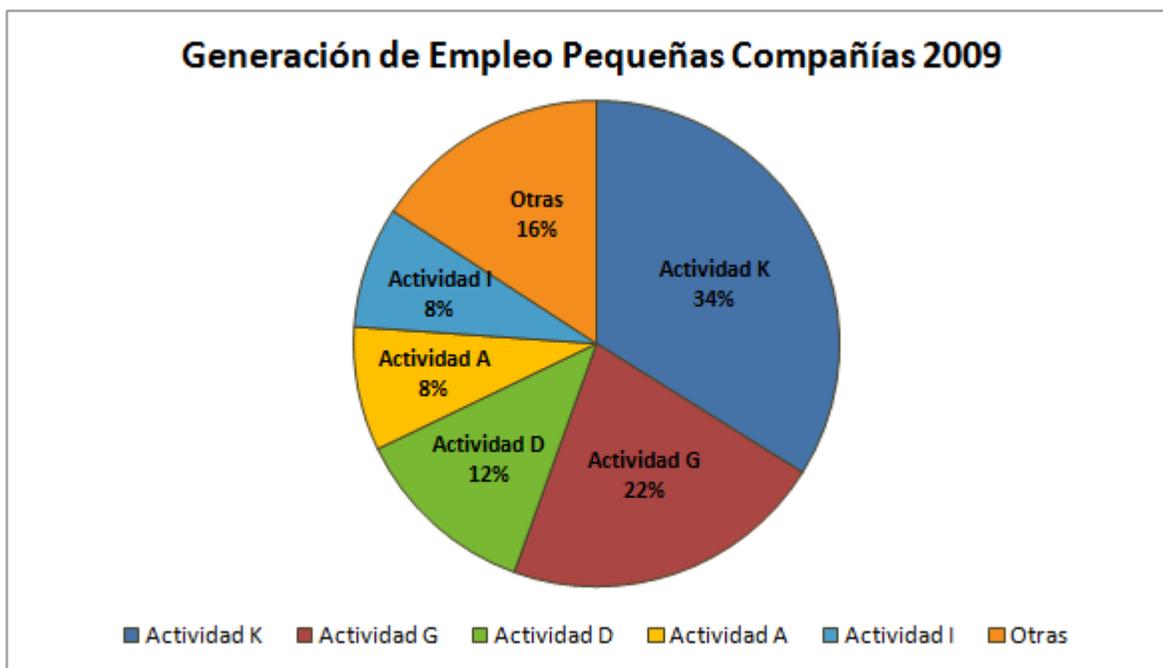


Figura 3.5 Generación Empleo Actividades CIIU Pequeñas Compañías 2009
Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection
Elaborado por: El Autor
Año: 2009

“Sunbelt” tendrá como mercado objetivo el corretaje de compañías pequeñas y medianas, una vez desarrolladas las estadísticas de las pequeñas compañías, a continuación se presenta la información relevante a las medianas compañías.

Para el año 2009 la población de medianas compañías según la Superintendencia de Compañías es de 3221 compañías a nivel nacional, distribuidas geográficamente de la siguiente manera:

Cuadro 3.6 Distribución Geográfica de Mediana Compañías

MEDIANAS COMPAÑÍAS	
Provincia	2009
Pichincha	1426
Guayas	1224
Azuay	161
Manabí	80
El Oro	77
Tungurahua	67
Cotopaxi	28
Sto. Domingo de los Tsachilas	27
Loja	23
Imbabura	17
Galápagos	16
Los Ríos	16
Santa Elena	15
Chimborazo	12
Esmeraldas	11
Sucumbíos	8
Carchi	4
Napo	3
Cañar	2
Orellana	2
Morona Santiago	1
Pastaza	1
Bolívar	0
Zamora Chinchipe	0
Total	3.221

Cuadro 3.6 Distribución Geográfica de Medianas Compañías

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Elaborado por: El Autor

Año: 2009

Así, en el territorio ecuatoriano las medianas compañías se distribuyen en el territorio ecuatoriano de la siguiente manera:

Figura 3.6 – Distribución Geográfica de Medianas Compañías 2009

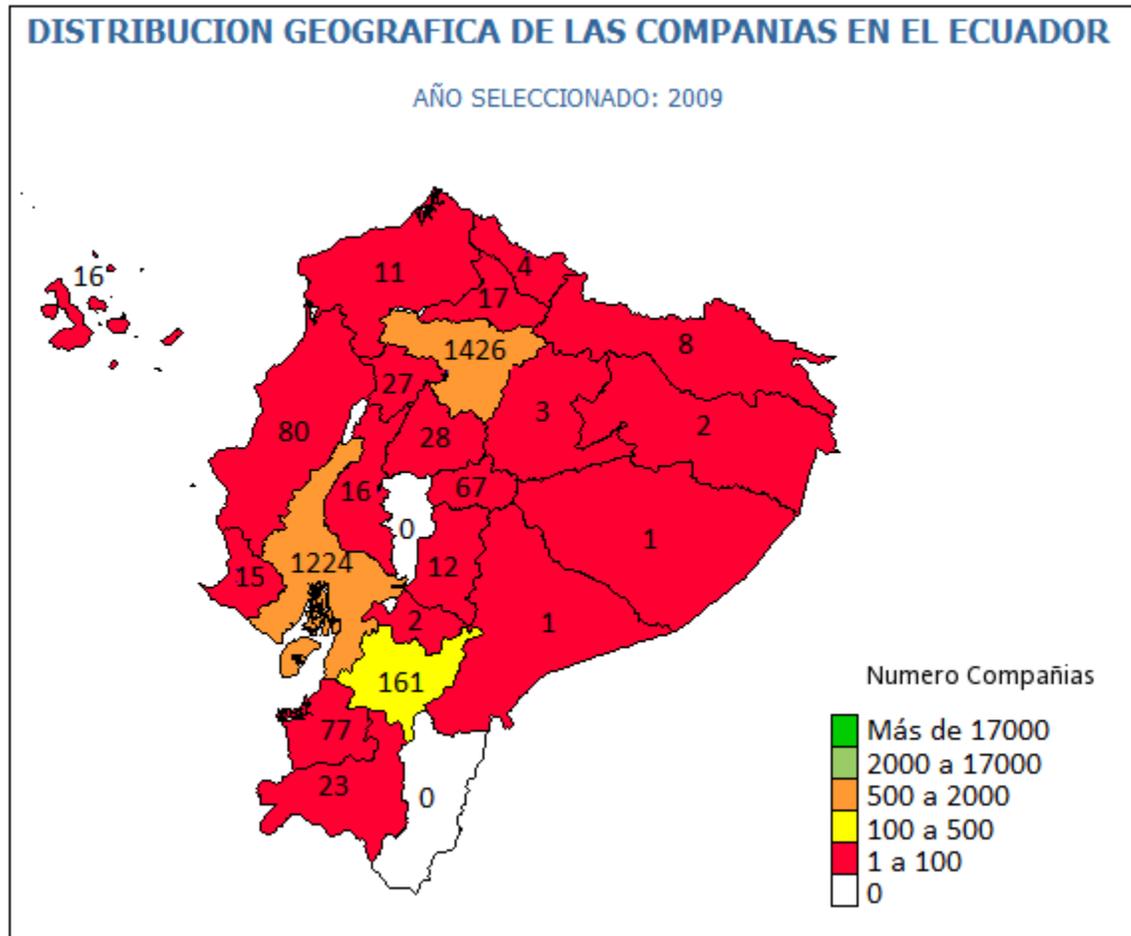


Figura 3.6 Distribución Geográfica de Medianas Compañías 2009

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Diseño: : Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Año: 2009

El número de medianas compañías, al igual que el de las pequeñas, ha tenido una tendencia al alza con una tasa anual de crecimiento promedio de 4,64% y una variación total desde el año 2000 al 2009 del 33,60%. Los datos de sobre la población nacional anual de medianas compañías se presenta en el Cuadro 3.7 - Medianas Compañías Por Provincia 2000-2009.

Cuadro 3.7 - Medianas Compañías Por Provincia 2000-2009

MEDIANAS COMPAÑÍAS										
Provincia	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Azuay	161	162	238	221	207	183	170	145	130	112
Bolívar	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Cañar	2	2	8	8	4	5	4	2	2	4
Carchi	4	4	9	8	7	8	9	7	8	6
Chimborazo	12	12	20	21	16	17	11	13	9	6
Cotopaxi	28	29	43	36	35	31	32	29	27	27
El Oro	77	72	116	93	90	93	76	67	67	55
Esmeraldas	11	11	21	12	8	12	10	13	9	10
Galápagos	16	15	15	10	5	4	5	5	5	5
Guayas	1.224	1.226	1.978	1.752	1.557	1.448	1.206	1.234	1.116	982
Imbabura	17	17	29	27	24	22	22	23	23	17
Loja	23	24	35	28	16	19	11	10	10	7
Los Ríos	16	15	40	38	36	32	33	36	31	24
Manabí	80	78	127	97	94	93	80	87	76	75
Morona Santiago	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Napo	3	3	2	4	2	2	2	2	2	1
Orellana	2	2	6	2	3	4	3	1	1	1
Pastaza	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2
Pichincha	1.426	1.426	2.108	1.882	1.721	1.614	1.355	1.308	1.166	992
Santa Elena	15	16	39	32	34	31	25	20	19	18
Sto. Domingo de los Tsachilas	27	27	41	43	33	28	26	20	18	13
Sucumbíos	8	8	6	10	5	5	5	3	4	1
Tungurahua	67	67	72	73	71	64	59	65	64	53
Zamora Chinchipe	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
Total	3.221	3.218	4.957	4.401	3.970	3.717	3.145	3.091	2.789	2.411

Cuadro 3.7 - Medianas Compañías Por Provincia 2000-2009

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Elaborado por: El Autor

Año: 2009

En el cuadro anterior se puede apreciar que las provincias con mayor población de medianas compañías coinciden con las provincias con mayor número de pequeñas compañías, la figura 3.7 indica el crecimiento de medianas compañías en Pichincha, Guayas y Azuay.

Figura 3.7 Crecimiento Nacional Contrastado Medianas Compañías

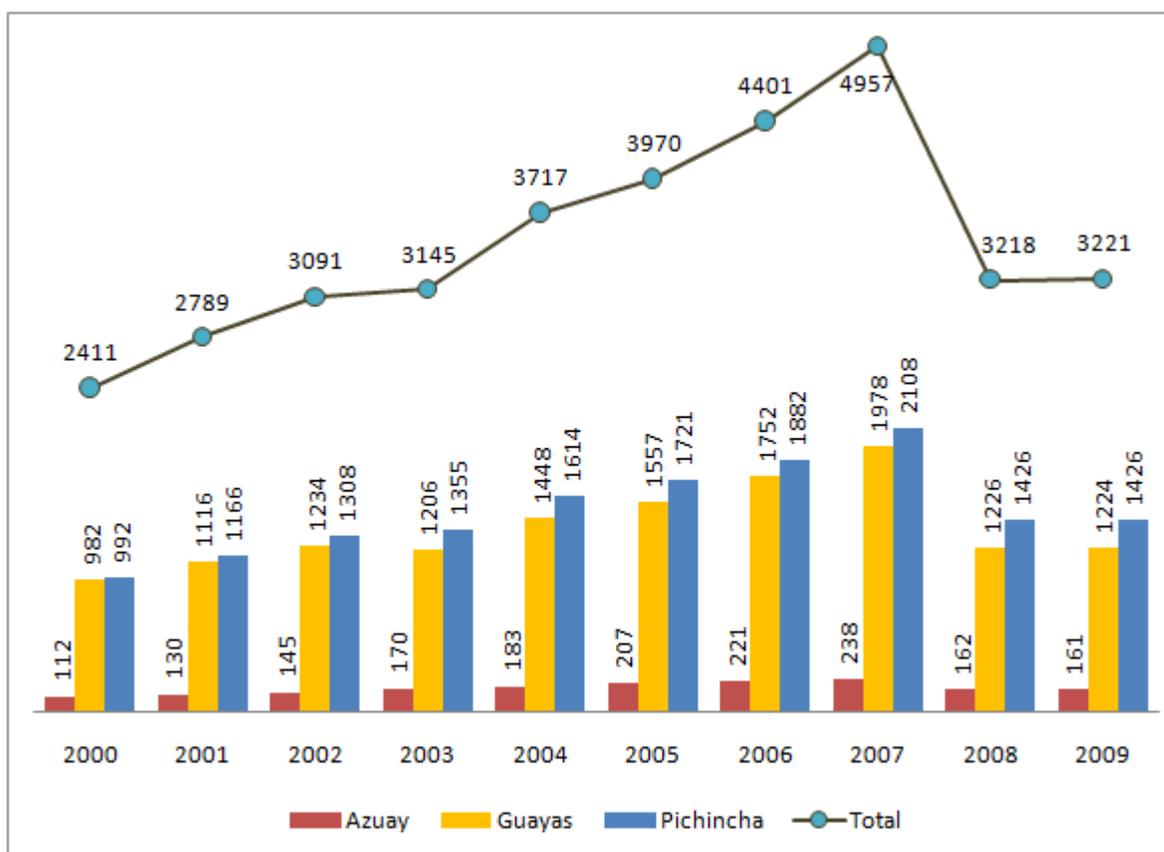


Figura 3.7 Crecimiento Nacional Contrastado Medianas Compañías
 Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection
 Elaborado por: El Autor
 Año: 2009

Al igual que las pequeñas compañías, las medianas operan en una variedad de sectores, determinadas por la Clasificación Industrial Internacional Unificada, en su tercera revisión, las medianas compañías ecuatorianas operarán en los siguientes sectores:

Cuadro 3.8 – Densidad de Medianas Compañías Clasificación CIU-3

Año:	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
A) AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	344	349	343	315	362	360	379	420	283	278
B) PESCA.	100	101	103	84	91	86	89	104	84	83
C) EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS.	44	42	41	38	45	46	53	56	63	65
D) INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	471	510	556	538	594	616	635	677	526	523
E)SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA.	2	8	6	6	8	9	10	13	16	16
F)CONSTRUCCION.	66	80	128	137	162	165	203	224	173	169
G) COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS.	788	1.007	1.100	1.147	1.361	1.497	1.662	1.871	1.226	1.208
H) HOTELES Y RESTAURANTES	34	40	50	58	67	71	80	83	56	56
I) TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES.	147	168	197	208	255	281	316	370	196	199
J) INTERMEDIACION FINANCIERA.	42	40	36	37	44	46	45	45	34	33
K) ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER.	331	391	462	498	627	690	808	949	504	491
L)ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA.	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0
M) ENSEÑANZA.	10	12	15	20	28	30	36	35	17	18
N) ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD.	14	18	26	32	35	36	47	55	42	42
O) OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES Y PERSONALES DE TIPO SERVICIOS.	18	23	28	27	36	35	37	55	38	39

Cuadro 3.8 – Densidad de Medianas Compañías Clasificación CIU-3

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Elaborado por: El Autor

Año: 2009

Como se aprecia en los datos anteriores, las medianas compañías operan mayoritariamente en la actividad G (comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos.) con un 38%; en la actividad D (industrias manufactureras) con un 16% y en la actividad K (actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler) con un 15%.

Figura 3.8 – Densidad de Medianas Empresas en clasificación CIU 3

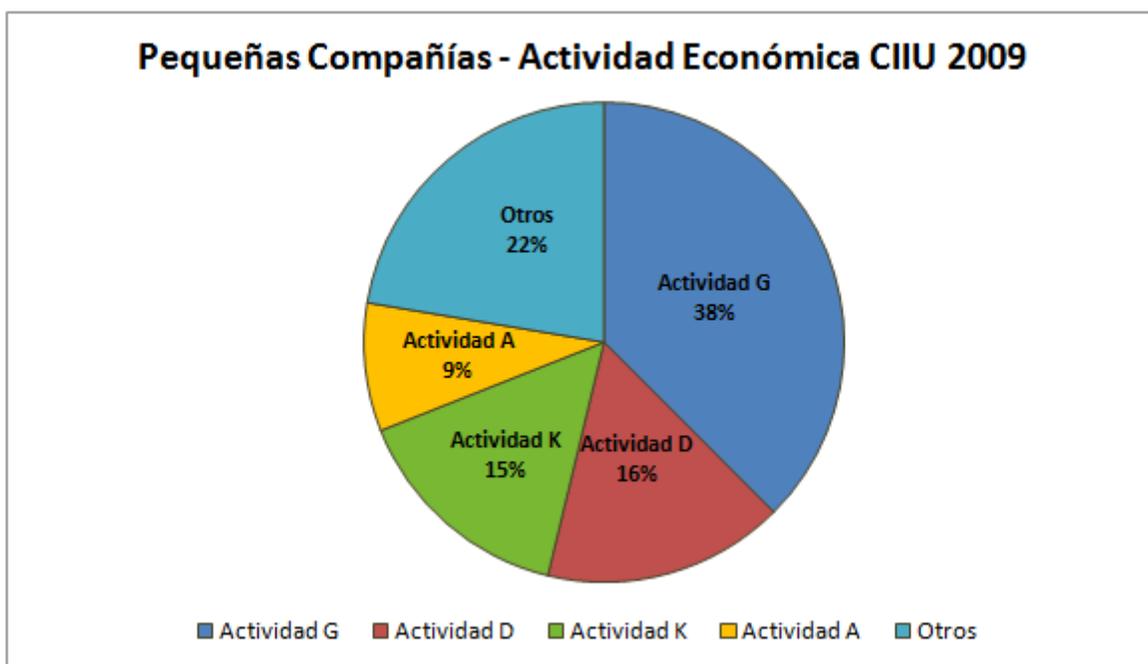


Figura 3.8 – Densidad de Empresas en clasificación CIU 3

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Elaborado por: El Autor

Año: 2009

Las medianas compañías tienen incluso más importancia en términos de generación de empleo, debido a que por su tamaño, cada empresa tiene más plazas de trabajo; de esta forma las medianas compañías tienen un profundo impacto sobre las condiciones de empleo de la economía nacional, a continuación se muestra los niveles históricos de empleo generados por las medianas compañías.

Cuadro 3.9 – Empleo en las Pequeñas Compañías 2000 - 2008

Número Empleados:	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
A) AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	19.058	19.368	18.854	15.776	17.178	16.230	22.808	17.744	23.626
B) PESCA.	2.907	1.806	1.259	1.026	1.082	1.014	1.508	1.007	2.147
C) EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS.	1.133	612	1.299	1.138	916	782	1.213	1.347	3.757
D) INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	20.181	18.945	18.343	15.553	16.042	16.686	21.260	17.667	20.786
E) SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA.	59	93	111	111	55	99	47	165	186
F) CONSTRUCCION.	1.509	1.774	2.339	2.182	2.738	2.725	3.514	2.514	5.855
G) COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS.	16.282	20.953	17.177	15.987	17.177	17.607	25.154	22.236	28.282
H) HOTELES Y RESTAURANTES	2.117	2.059	3.765	2.971	5.926	4.582	7.084	2.189	3.503
I)TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES.	3.079	3.722	3.696	3.522	4.057	4.189	6.473	4.997	7.179
J) INTERMEDIACION FINANCIERA.	925	524	1.080	1.087	1.153	902	1.126	319	687
K) ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER.	11.570	16.377	13.791	14.974	20.467	16.764	30.486	39.777	23.225
L) ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA.					45	0	1		
M) ENSEÑANZA.	899	1.174	1.493	1.171	748	1.281	2.736	1.722	1.353
N ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD.	861	651	574	748	555	738	1.706	1.110	1.746
O) OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES Y PERSONALES DE TIPO SERVICIOS.	430	626	837	577	353	378	911	989	1.744

Cuadro 3.9 – Empleo en las Pequeñas Compañías 2000 - 2008

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Elaborado por: El Autor

Año: 2009

La figura 3.9 ilustra gráficamente el crecimiento del empleo generado entre los años 2000 y 2009, que es congruente con el crecimiento nacional del número de medianas compañías.

Figura 3.9 – Generación de Empleo por Medianas Empresas 2000-2009

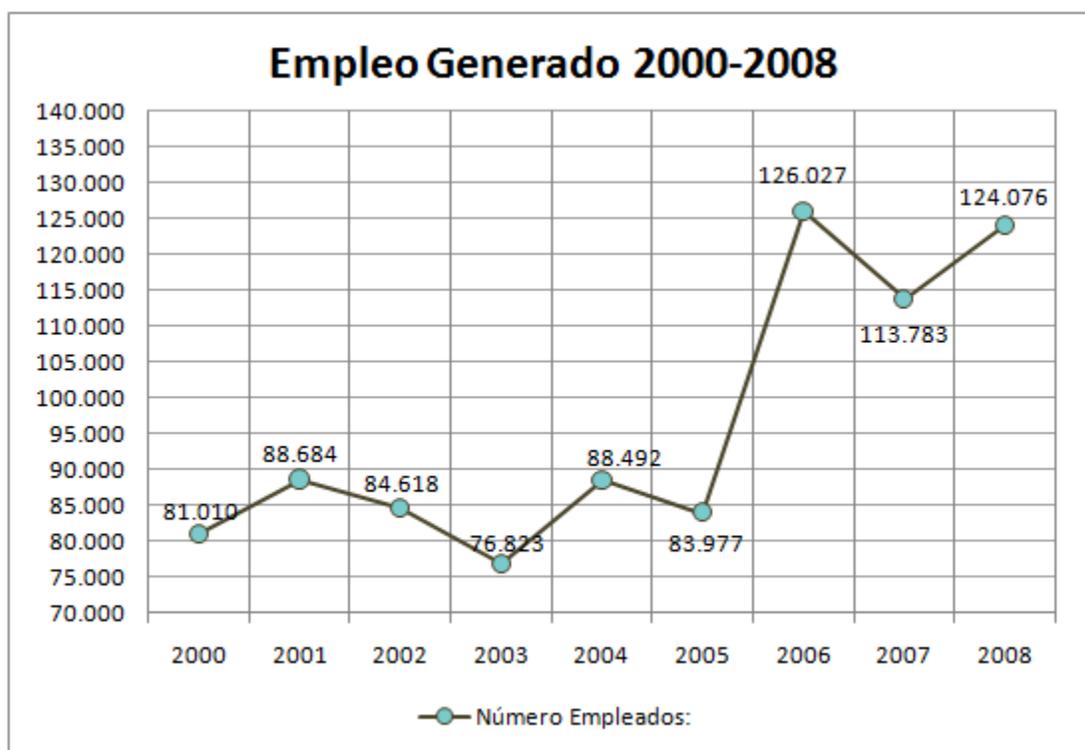


Figura 3.9 – Generación de Empleo por Medianas Empresas 2000-2009
Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection
Elaborado por: El Autor
Año: 2009

Durante el año 2008 las actividades CIIU-3 que generaron más empleo fueron la actividad G (comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos) con un 23%, la actividad A (agricultura, ganadería, caza y silvicultura) con un 19%, la actividad K (actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler) con un 18%, la actividad D (industrias manufactureras) con un 17% y la actividad F (construcción) con un 5% del total de empleo generado por las medianas compañías durante el año 2008.

Figura 3.10 – Densidad de empleo por Actividades CIU 3

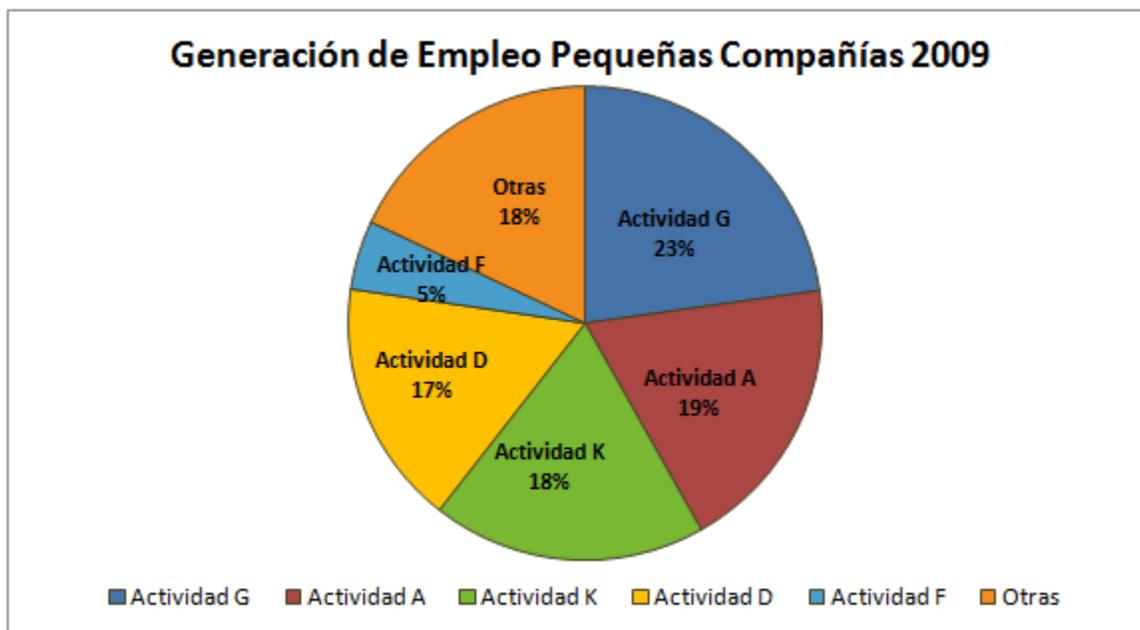


Figura 3.10 – Densidad de empleo por Actividades CIU 3
Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection
Elaborado por: El Autor
Año: 2009

El ámbito geográfico en el que operará “Sunbelt” es el Distrito Metropolitano de Quito, mismo que se encuentra dentro del cantón Quito, que a su vez es parte de la provincia de Pichincha.

En los párrafos subsiguientes se presenta la información relevante a la provincia de Pichincha, tanto de pequeñas como medianas compañías.

La población total de pequeñas y medianas compañías al año 2009, según la Superintendencia de Compañías es de 5.472 compañías, compuestas por 1.425 medianas compañías y 4.047 pequeñas compañías.

Cuadro 3.10 - Pequeñas y Medianas Compañías, Pichincha 2009

Cantón	Pequeñas Compañías	Medianas Compañías	TOTAL
QUITO	3.922	1.354	5.276
CAYAMBE	30	24	54
MEJIA	23	11	34
PEDRO MONCAYO	25	19	44
RUMINAHUI	45	15	60
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	1	0	1
PEDRO VICENTE MALDONADO	0	1	1
PUERTO QUITO	1	1	2
TOTAL	4.047	1.425	5.472

Cuadro 3.10 - Pequeñas y Medianas Compañías, Pichincha 2009

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Elaborado por: El Autor

Año: 2009

Figura 3.11 – Proporción de Pequeñas y Medianas Compañías, Pichincha 2009

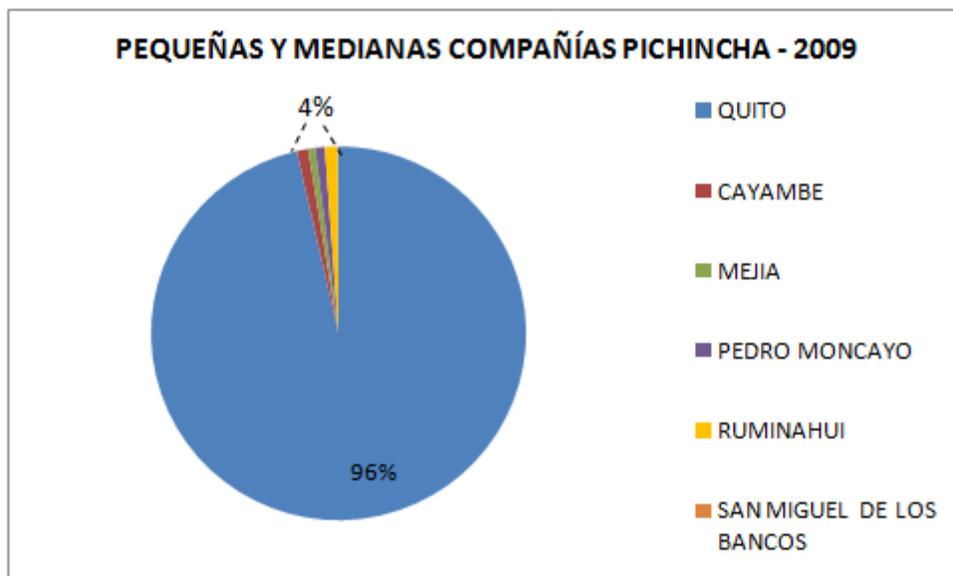


Figura 3.11 – Proporción de Pequeñas y Medianas Compañías, Pichincha 2009

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Elaborado por: El Autor

De los datos se concluye que Quito es la ciudad con mayor densidad de empresas, teniendo un 96% del total de pequeñas y medianas compañías operantes en Pichincha.

Los datos históricos de la densidad de pequeñas y medianas compañías en el Cantón Quito, desde el año 2000 hasta el año 2009, se muestran en el Figura 3.12 – Pequeñas y Mediana Compañías Quito 2000 -2009.

Figura 3.12 – Pequeñas y Medianas Compañías Quito 2000 - 2009

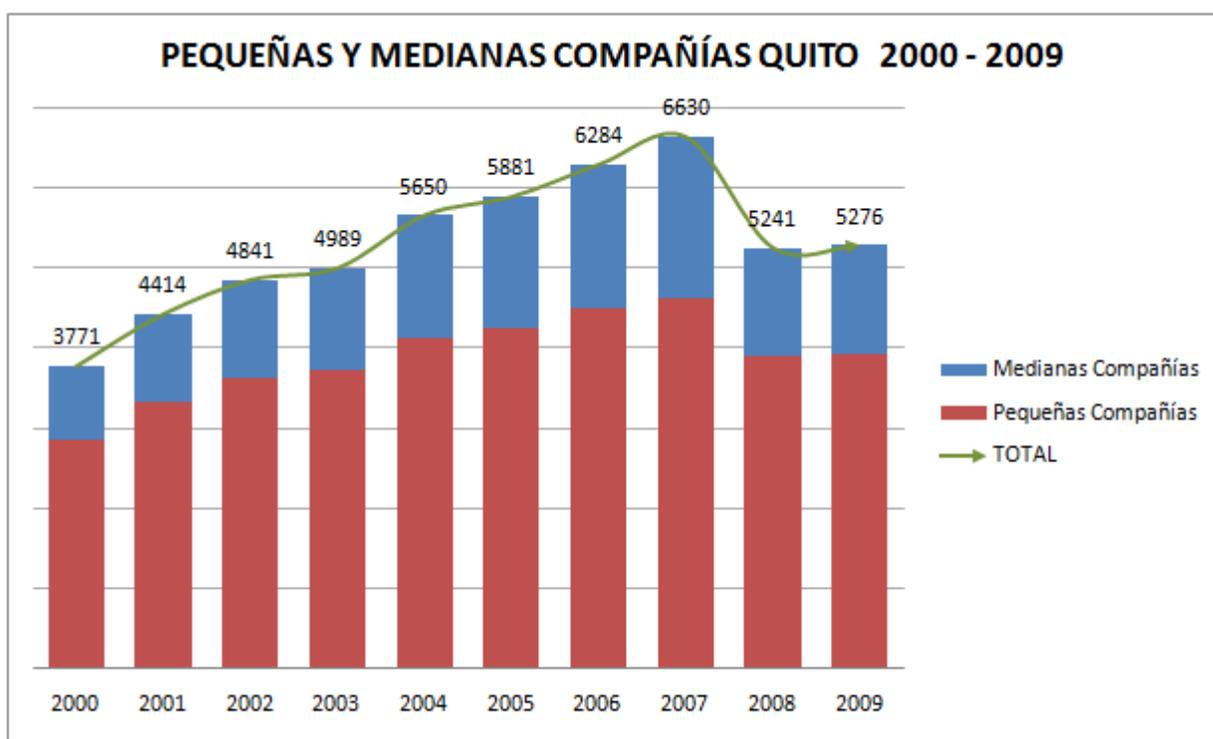


Figura 3.12 – Pequeñas y Medianas Compañías Quito 2000 – 2009

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Elaborado por: El Autor

Año: 2009

Como se observa en la figura 3.12 el número de pequeñas y medianas compañías operantes en Quito ha tenido una tendencia creciente, con excepción del año 2008 donde se

evidenciaron los efectos de la crisis “de las hipotecas subprime”³⁶ iniciada en el año 2006 en Estados Unidos y que tuvo graves repercusiones en las pequeñas y medianas compañías sobre todo en lo referente a acceso préstamos productivos o de capital de trabajo, pese a ello en el año 2009 se muestra una mejoría del 0.67%, es así que el número de pequeñas compañías en Quito ha tenido una tasa de crecimiento promedio equivalente al 3.99% entre los años 2000 y 2009, mientras que el número de medianas compañías en Quito creció a una tasa anual promedio del 5.59% entre los años 2000 y 2009.

En cuadro 3.11 se detallan los montos del año 2009 de las pequeñas y medianas compañías de Quito en función de su capital suscrito.

Cuadro 3.11 - Capital Suscrito Pequeñas y Medianas Compañías en Quito

Año	2009	Año	2009
Pequeñas Compañías	3.922	Medianas Compañías	1.354
Total Capital Suscrito	157.353.913,67	Total Capital Suscrito	312.405.791,21
Capital Suscrito promedio	40.120,83	Capital Suscrito promedio	230.728,06

Cuadro 3.11 - Capital Suscrito Pequeñas y Medianas Compañías en Quito
Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection
Elaborado por: El Autor
Año: 2009

De los datos se concluye que como promedio las pequeñas compañías en Quito tienen un capital suscrito promedio de US\$ 40.120,83 y las medianas compañías el US\$ 230.728,06.

³⁶ LUKOR, Las turbulencias financieras y el 'subprime', las sorpresas negativas de 2007, disponible en: <http://www.lukor.com/not-por/0712/30100308.htm>

Estas compañías, se encuentran distribuidas dentro de las distintas parroquias del Cantón Quito de la siguiente manera:

Cuadro 3.12 – Distribución de Pequeñas y Medianas Compañías en el Cantón Quito

Parroquia	Pequeñas Compañías	Medianas Compañías
QUITO URBANO	3.693	1.260
ALANGASÍ	10	2
AMAGUAÑA	4	1
CALACALI	1	1
CALDERÓN (CARAPUNGO)	46	21
CONOCOTO	26	8
CUMBAYÁ	56	15
CHECA (CHILPA)	4	3
EL QUINCHE	4	0
GUANGOPOLO	1	0
GUAYLLABAMBA	4	4
LA MERCED	3	0
LLANO CHICO	2	1
NAYÓN	2	3
PIFO	4	6
PINTAG	1	0
POMASQUI	8	5
PUELLARO	1	1
PUEMBO	6	7
SAN ANTONIO	11	0
TUMBACO	23	10
YARUQUÍ	5	3
SAN RAFAEL	6	3
EL TINGO	1	0
TOTAL	3.922	1.354

Cuadro 3.12–Distribución de Pequeñas y Medianas Compañías en el Cantón Quito
Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection
Elaborado por: El Autor
Año: 2009

3.3.2 Patrón de Venta de PYMES Constituidas

Una tónica común en la venta de negocios establecidos y de empresas constituidas es la informalidad con la que éstas se han negociado a lo largo de los últimos años en el Ecuador, lo que a su vez ha generado que las interacciones del mercado de la compra y venta de PYMES constituidas presenten varias falencias, éstas pueden explicarse de mejor manera si se analiza la función misma del corredor de negocios en el mercado de compra y venta de empresas constituidas, de acuerdo con Steven D. Strauss, los corredores de negocios pueden ser un excelente recurso en la búsqueda de una empresa constituida para la compra, su importancia radica en el hecho que permite la comunicación y conocimiento de negocios que sin la intermediación del corredor no hubieran podido ser comunicados efectivamente entre vendedores y potenciales compradores, la comunicación se define como la retroalimentación de los pros, los contra y condiciones específicas de los distintos negocios que están en consideración. Actualmente en el Ecuador la venta y compra de PYMES sigue siendo bastante informal, es usual encontrar en los diarios locales, anuncios para la venta o compra de negocios establecidos, lo mismo sucede en plataformas de internet, donde este tipo de anuncios son regulares.

Steven Strauss, dentro de las prácticas para la compra de negocios en marcha, señala como lugares útiles para el descubrimiento de oportunidades de inversión:

- Clasificados.- La sección de clasificados de los periódicos locales, suele tener subsecciones de “Oportunidades de Negocio”, que también puede encontrarse en los espacios de “Venta” o “Compra”, donde se enlistan las oportunidades de inversión, precio, locación, e información de contacto.
- Revistas.- En ciertas revistas especializadas pueden encontrarse opciones ya sea de compra o venta de empresas en marcha, dependiendo del sector de la industria al que se quiera ingresar resulta útil revisar los ofrecimientos de compra o venta que en las revistas especializadas de este sector se despliega.
- Online.- Existen gran cantidad de plataformas de internet, cuya principal función es publicar anuncios de negocios en venta, sirviendo como nexo entre las partes.

Como se evidencia en estas formas de contacto, no existe realmente un intermediario que cumpla con las funciones de optimizar la comunicación y promoción de las empresas vendidas, esta carencia de intermediarios o corredores de negocios ha generado ineficiencias en el mercado de compra y venta de PYMES constituidas, sobretodo si se entiende que la función de los intermediarios es la de servir como conducto de bienes o servicios de un proveedor o vendedor a un cliente o comprador, en el proceso el intermediario genera valor añadido para las partes, en el caso del corretaje de negocios, este valor añadido es la oportuna y acertada asesoría en cuanto a la compra del negocio en cuestión. Alex Brown, profesor de la Universidad de Delaware enfatiza que los intermediarios son especialistas en el proceso de intercambio, proveyendo acceso y control sobre importantes funciones de los canales de distribución, otras funciones del corredor de negocios son, el flujo de información, negociación y base de contactos.

En Ecuador durante el 2009 un total de 336 compañías sufrieron actos societarios de cambio de denominación y propietarios, que implican la venta total de la empresa, y en algunos casos el cambio de nombre o razón social y de denominación, pudiendo pasar de empresas de compañías de responsabilidad limitada, a sociedades anónimas o empresas unipersonales.

Cuadro 3.13 – Ventas de Compañías por Intendencias

Intendencia	Número de Compañías Vendidas
Quito	144
Guayaquil	128
Cuenca	28
Portoviejo	9
Ambato	15
Machala	7
Loja	5
Total	336

Cuadro 3.13 – Ventas de Compañías por Intendencias

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection

Elaborado por: El Autor

Año: 2009

Como se advierte en el anterior cuadro, en la intendencia de Quito tuvieron lugar 144 ventas de compañías durante el 2009, de las cuales la mayoría son ventas de pequeñas y medianas empresas como lo muestra el cuadro 3.14 – Venta de Compañías Pequeñas y Medianas Intendencia de Quito 2009.

Cuadro 3.14 – Venta de Compañías Pequeñas y Medianas Intendencia de Quito 2009.

Año		
2009		
Trimestre	Número de Compañías Vendidas	Capital Promedio
Ene-Mar	24	42.993,92
Abr-Jun	23	9.487,87
Jun-Sep	17	103.778,24
Oct-Dec	23	56.391,87
TOTAL	87	53.162,97

*Cuadro 3.14 – Venta de Compañías Pequeñas y Medianas Intendencia Quito 2009.
Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection
Elaborado por: El Autor
Año: 2009*

Como se aprecia en el cuadro del total de 144 compañías vendidas, 87 (60,42%) son compañías pequeñas y medianas y su capital no excede a los US\$ 500.000,00; teniendo cada compañía vendida un capital suscrito promedio de US\$ 53.162,97.

Durante el año 2009, las pequeñas y medianas compañías vendidas en la intendencia de Quito pertenecían a los siguientes sectores:

Cuadro 3.15 – Distribución de Pequeñas y Medianas Compañías por Sectores

Actividad CIU - 3	%
Agricultura	4,37%
Pesca	0,12%
Explotación de Recursos Minerales	1,20%
Manufactura	11,92%
Servicios Básicos	0,31%
Construcción	5,29%
Comercio al por mayor y menor	33,49%
Hoteles, turismo y restaurantes	2,63%
Transporte	9,71%
Intermediación Financiera	0,71%
Bienes Raíces	25,05%
Administración pública y defensa	0,05%
Educación	0,92%
Salud	2,28%
Otros	1,97%

*Cuadro 3.15 – Distribución de Pequeñas y Medianas Compañías por Sectores
Cognos Connection
Elaborado por: El Autor
Año: 2009*

Los datos históricos de la venta de pequeñas y medianas compañías se presentan en el siguiente cuadro, para los listados históricos completos ver el anexo 2:

Cuadro 3.16 – Venta de Compañías Pequeñas y Medianas Intendencia de Quito 2004 2009.

Año	Trimestre	Número de Compañías Vendidas	Capital Promedio
2009	Ene-Mar	24	42.993,92
	Abr-Jun	23	9.487,87
	Jun-Sep	17	103.778,24
	Oct-Dec	23	56.391,87
	TOTAL	87	53.162,97
2008	Ene-Mar	16	32.236,81
	Abr-Jun	20	31.501,70
	Jun-Sep	31	74.967,42
	Oct-Dec	34	43.581,59
	TOTAL	101	45.571,88
2007	Ene-Mar	25	11.065,80
	Abr-Jun	26	42.689,81
	Jun-Sep	18	38.172,17
	Oct-Dec	18	4.752,50
	TOTAL	87	24.170,07
2006	Ene-Mar	19	4.160,00
	Abr-Jun	21	14.214,76
	Jun-Sep	26	53.482,69
	Oct-Dec	26	53.482,69
	TOTAL	92	31.335,04
2005	Ene-Mar	23	49.649,83
	Abr-Jun	24	12.844,17
	Jun-Sep	28	43.727,93
	Oct-Dec	14	78.742,67
	TOTAL	89	46.241,15
2004	Ene-Mar	11	22.636,36
	Abr-Jun	21	43.565,52
	Jun-Sep	19	34.048,95
	Oct-Dec	24	34.557,13
	TOTAL	75	33.701,99

Cuadro 3.16 – Venta de Compañías Pequeñas y Medianas Intendencia de Quito 2008.
 Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection
 Elaborado por: El Autor
 Año: 2009

La figura 3.13 señala gráficamente la evolución del número de pequeñas y medianas compañías en la intendencia de Quito, desde el año 2004 al 2009.

Figura 3.13 - Pequeñas y Medianas Compañías Vendidas 2004 - 2009

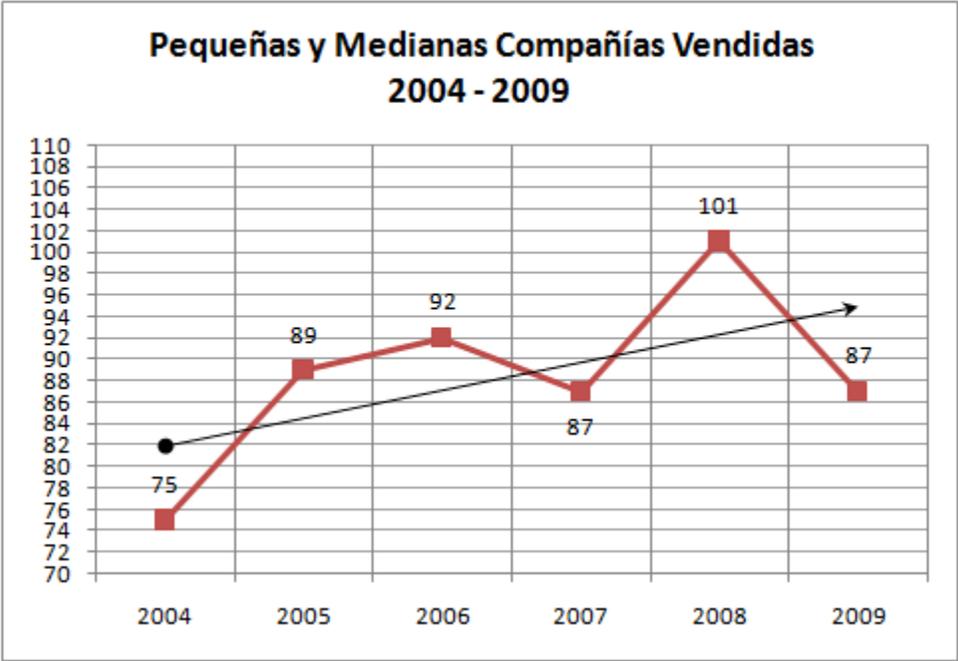


Figura 3.13 - Pequeñas y Medianas Compañías Vendidas 2004 - 2009
Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection
Elaborado por: El Autor

Como se aprecia en la figura en número de pequeñas y medianas compañías ecuatorianas vendidas en la intendencia de Quito ha seguido una tendencia creciente, durante los años 2004 al 2009, pese a que durante los años 2007 y 2009 el número de compañías ha decrecido la figura sigue manteniendo una tendencia positiva. Contando durante todos estos años un capital promedio de US\$ 39.030, 52

3.4 Análisis de la Demanda Presente a través de la Investigación de Mercados

La investigación de mercado es “el diseño, obtención, análisis y presentación sistemáticas de datos pertinente a la situación de marketing específica que una organización enfrenta”³⁷.

La investigación mercados es utilizada en una variedad de situaciones como para estimar el potencial de mercado y la participación de mercado de un producto; evaluar la satisfacción y el comportamiento de compra de los clientes, y servir como método para la fijación de precios, diseño de productos y servicios, así como para su promoción.

Carl McDaniel en su obra *Marketing Research Essentials* señala que la investigación de mercado es por naturaleza oportunista, y precisamente es ese su objetivo primordial asegurar que emprender en ciertas oportunidades de negocio resultará factible en términos de mercado, “la investigación de mercados sirve para identificar oportunidades de marketing, una vez identificado el mercado meta es necesario crear una mezcla de marketing o la combinación única de estrategias de producto, precio, promoción y distribución”, la labor de la investigación de mercados en esta etapa es la identificación de los aspectos relacionados con la mezcla de marketing o marketing mix.

El proceso de investigación de mercados abarca cuatro etapas, la primera definir el problema y los objetivos de la investigación, la segunda desarrollar el plan de investigación, la tercera implementar el plan y la cuarta la interpretación y comunicación de resultados. Estas etapas tienen a su vez nueve pasos específicos: “descripción de las necesidades de información, especificación de los objetivos de investigación, determinación de las fuentes de datos, desarrollo de los métodos de recopilación de datos,

³⁷ KOTLER Philip, *Fundamentos de Marketing*, 6a Edición, Ed. Pearson Education, 2003, “Evaluación de oportunidades en un entorno de marketing dinámico”, Pag. 160.

diseño de la muestra, recopilación de datos, procesamiento de los datos, análisis de los datos y presentación de los resultados de la investigación”³⁸.

A continuación se detallan las etapas y pasos que la investigación de mercados para la factibilidad del establecimiento de la franquicia Sunbelt seguirá:

Figura 3.14 – Fases de la Investigación de Mercados para SUNBELT



Figura 3.14 – Fases de la Investigación de Mercados para SUNBELT

Fuente: Philip Kotler - Fundamentos de Marketing y Carlos Mora - La importancia de la investigación de mercados

Elaborado por: El Autor

³⁸ MORA Carlos, La importancia de la investigación de mercados, 2007, versión digital disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/importancia-de-la-investigacion-de-mercados.htm>

3.4.1 Planteamiento del Problema de Investigación de Mercados

La investigación de mercados llevada a cabo para determinar la demanda actual del servicio de corretaje de negocios que la franquicia Sunbelt ofrecerá, presenta como principal problema de investigación, probar o no la factibilidad del mercado para el establecimiento de ésta franquicia en el Distrito Metropolitano de Quito.

De este problema nacen a su vez otros aspectos que la investigación de mercados tratará de solucionar como son las características que el servicio deberá poseer para satisfacer las preferencias de mercado, además servir como punto de partida en la declaración de la mezcla de mercado que será aplicada por Sunbelt.

3.4.2 Delimitación del Problema de Investigación de Mercados

Los problemas de investigación de mercados, se delimitan en función de dos variables, la primera de ellas el alcance geográfico, que zona geográfica será atendida por la investigación de mercados; y la segunda variable, cuándo se efectuará la investigación de mercados.

En el caso de Sunbelt la investigación de mercados será efectuada en el área urbana del Distrito Metropolitano de Quito, durante el mes de junio del 2010, la investigación estará destinada a pequeñas y medianas empresas operantes en el Distrito Metropolitano de Quito.

3.4.3 Necesidades de Información

Las necesidades de información por definición son aquellos “aspectos desconocidos que la investigación de mercados buscará explicar, haciendo una aproximación que refleje la realidad.”³⁹

³⁹ UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA, “Metodología de la Investigación”, versión digital en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_p_jr/capitulo3.pdf

Las necesidades de información identificadas para Sunbelt son:

- ¿Cuál es la proporción de la población total de pequeñas y medianas empresas, que conocen lo que es el servicio de corretaje de negocios?
- ¿Cuál es la proporción de la población total de pequeñas y medianas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito, que utilizarían los servicios de Sunbelt?
- ¿Qué percepción tienen los potenciales usuarios sobre el respaldo internacional de SUNBELT?
- ¿Cuáles son las comisiones que los potenciales usuarios del servicio estarían dispuestos a pagar por el corretaje de negocios?
- ¿Cuáles son los atributos más importantes que el usuario busca en la venta de su negocio?
- ¿Cuáles son las características del servicio que desea el usuario, qué aspectos generan a percepción del cliente mayor valor?

3.4.4 Objetivo General de la Investigación de Mercados de Sunbelt

Realizar un análisis de los factores de mercado que muestren los aspectos más relevantes con relación al servicio de corretaje de negocios ofertado por Sunbelt en el Distrito Metropolitano de Quito, para el período de Junio del 2010.

3.4.5 Objetivo Específicos de la Investigación de Mercados de Sunbelt

“Los objetivos específicos que persigue una investigación de mercados emanan de las necesidades de información identificadas”⁴⁰, y en base a los objetivos específicos de la investigación se determinarán y diseñarán los diferentes instrumentos de recolección y análisis de datos.

En función de las necesidades de información, anteriormente descritas, los objetivos específicos para la Investigación de Mercado de Sunbelt son:

- Determinar la proporción de la población total de pequeñas y medianas empresas del Distrito Metropolitano de Quito, que conocen la función del corretaje de negocios
- Estipular la proporción de la población total de pequeñas y medianas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito, que podrían ser potenciales usuarios del servicio de corretaje de negocios ofertado por la franquicia.
- Establecer la importancia percibida por los potenciales usuarios de “Sunbelt” respecto al respaldo y trayectoria internacional de la franquicia.
- Fijar el porcentaje de comisión que los potenciales usuarios del servicio estarían dispuestos a pagar por el corretaje de negocios ofertado
- Definir los atributos más importantes que el usuario busca con la venta de su negocio
- Puntualizar las características del servicio esperado por el usuario que servirán como lineamientos base para el diseño del servicio.

⁴⁰ HAIR Joseph, BUSH Robert, ORTINAU David; Investigación de Mercados; Editorial Mc Graw Hill; 2da. edición; México DF – México; 2003; Cap.2 “El proceso de investigación” Pag. 36

3.4.6 Fuentes de datos utilizadas en la Investigación de Mercados

- **FUENTES DE DATOS PRIMARIAS**

Para esta investigación de mercados se utilizarán como fuentes de información primarias las técnicas de observación simple, para determinar las prácticas actuales en el mercado de corretaje de negocios.

Como parte de las fuentes primarias se utilizarán las encuestas, mediante la aplicación de cuestionarios enfocados a potenciales usuarios del servicio.

Las encuestas, también llamadas cuestionarios forman parte de los métodos de investigación descriptiva cuantitativa, en “donde se destaca primordialmente el recurso a preguntas formales normalizadas y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a un número representativo de encuestados”⁴¹. Estos cuestionarios tendrán la finalidad de determinar aspectos estratégicos para el desarrollo del proyecto, como son los precios, frecuencia de utilización de los servicios, el modo de contratación de los servicios, áreas de estudio que más interesan a los decisores, y los aspectos que deben resaltar en el servicio.”

- **FUENTES DE DATOS SECUNDARIAS**

Dentro de las fuentes secundarias que se utilizarán en este proyecto se encuentran las bibliográficas que resulten útiles para la definición de las características del servicio, además aquellas en donde se encuentren los datos pertinentes para el desarrollo del proyecto como el programa de información empresarial nacional “Infoempresas” de la Superintendencia de Compañías; además del aporte de datos generales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

⁴¹ HAIR Joseph, BUSH Robert, ORTINAU David; Investigación de Mercados; Editorial Mc Graw Hill; 2da. edición; México DF – México; 2003; “Diseños exploratorios”; Pag. 209

3.4.7 Diseño muestral de la Población para la Investigación de Mercados

Para determinar la demanda presente para la franquicia de corretaje de negocios “Sunbelt” se debe segmentar el mercado de empresas, con el objetivo de definir el perfil de los usuarios potenciales en base a sus características y necesidades.

A continuación se presenta la segmentación para el proyecto “Sunbelt” para el Distrito Metropolitano de Quito, cabe recalcar que se estableció la segmentación de mercado basándose en los lineamientos del franquiciador, aplicándolos a las condiciones del mercado local. La segmentación se rige bajo las bases de segmentación de usuarios de negocios o industriales.

La segmentación de mercados industriales, usa muchas de las mismas variables para segmentar mercados de consumo. Los compradores industriales o usuarios de negocio pueden segmentarse geográficamente, demográficamente (por industria, por tamaño de la empresa) o por beneficios buscados, estatus del usuario, frecuencia de consumo y nivel de lealtad. Sin embargo los mercados industriales también utilizan algunas variables adicionales, como las características operativas de los clientes, enfoques de compra y características personales.”⁴²

Al enfocarse en segmentos de usuarios de negocios específicos, Sunbelt podrá proporcionar mayor valor a sus clientes y recibir el máximo de beneficios debido al estudio de sus necesidades con detenimiento.

⁴² KOTLER Philip, Fundamentos de Marketing, 6a Edición, Ed. Pearson Education, 2003, “Segmentación de mercados industriales”, Pag. 250.

Cuadro 3.17 – Bases de Segmentación del Mercado para “SUNBELT”

Demográficas	
Industria	Los usuarios de Sunbelt pertenecerán mayoritariamente a los sectores del comercio, bienes raíces y manufactura
Tamaño de la empresa	Compañías pequeñas y medianas, valoradas en menos de US \$ 500.000,00
Ubicación	Zonas urbanas y rurales del Distrito Metropolitano de Quito (Cantón Quito)
Variables Operativas	
Estatus actual del usuario	No usuarios, compra de servicios única
Capacidades de los clientes	Usuarios necesitados de servicios personalizados de corretaje de negocios
Enfoques de Compra	
Organización de la función de compra	Usuarios decidirán la compra del servicio en los niveles jerárquicos más altos (propietarios)
Estructura del poder	Indiferente, la decisión de compra siempre reside en el nivel jerárquico más alto
Naturaleza de las relaciones Existentes	Compra única, sin embargo es necesario posicionar la marca primeramente
Políticas de compra generales	Contrato por servicios
Factores de Situación	
Urgencia	Determinada en función de cada empresa usuaria del servicio.
Aplicación Específica	Usuarios interesados en todos los aspectos del servicio se atenderán todas las aplicaciones del servicio.
Tamaño del pedido	Pedido de tamaño único por empresa (1 empresa en venta por empresa usuaria del servicio)
Características Particulares	
Similitud comprador-vendedor	Los usuarios venden negocios lícitos y con el fin de obtener la maximización de los réditos para ambas partes.
Actitudes hacia el riesgo	Las partes involucradas en el servicio tendrán una aversión al riesgo moderada.
Lealtad	Indiferente, el servicio tiene compra única

Cuadro 3.17 – Bases de Segmentación del Mercado para “SUNBELT”

Fuente: Fundamentos de Marketing de Philip Kotler – Bases de segmentación de usuarios de negocios o Industrial

Elaborado por: El autor

A continuación se detalla los datos de la población segmentada de acuerdo a los factores demográficos, cabe resaltar que se utilizará el número de pequeñas y medianas compañías operantes en el Cantón Quito y se obtendrá una tasa basada en datos históricos sobre las compañías que potencialmente podrían venderse durante el año 2010 en el Distrito Metropolitano de Quito.

Cuadro 3.18 – Proporción de Pequeñas y Medianas Compañías Vendidas – DM Quito

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total de Pequeñas y Medianas Compañías	5.650	5.881	6.284	6.630	5.241	5.276
Pequeñas y Medianas Compañías Vendidas	75	89	92	87	101	87
PROPORCIÓN (%)	1,33%	1,51%	1,46%	1,31%	1,93%	1,65%

Cuadro 3.18 – Proporción de Pequeñas y Medianas Compañías Vendidas – DM Quito
Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, Info Empresas – IBM Cognos Connection
Elaborado por: El Autor

Como se aprecia en los datos, pese a que la proporción de empresas vendidas en los años 2004 al 2009 ha tenido una tendencia creciente, el comportamiento de los datos es un tanto errático sobre todo en el año 2008 donde existió un repunte importante de compañías, vendidas por esta razón, y para mantener el pronóstico lo más cercano a la realidad se utilizará la técnica de pronóstico de medias móviles para la obtención de un proporción de empresas vendidas para el año 2010.

La media móvil proyecta valores previstos para un período futuro basándose en el valor medio de la variable de un número específico de periodos anteriores. “Una media móvil proporciona información sobre tendencias que con una media simple de todos los datos del historial quedaría oculta.”⁴³

⁴³ “Pronosticar los niveles de existencias mediante los análisis de media móvil” por Microsoft Office, versión digital disponible en: <http://office.microsoft.com/es-es/excel-help/pronosticar-los-niveles-de-existencias-mediante-los-analisis-de-media-movil-HA001086480.aspx>

Cuadro 3.19 – Pronóstico Proporción Pequeñas y Medianas Compañías Vendidas

Año	Proporción Real	Proporción Pronosticada
2004	1,3274%	0
2005	1,5133%	0
2006	1,4640%	0
2007	1,3122%	1,4349%
2008	1,9271%	1,4299%
2009	1,6490%	1,5678%
Pronóstico 2010		1,6294%

*Cuadro 3.19 – Pronóstico Proporción Pequeñas y Medianas Compañías Vendidas
Fuente: Cálculo Directo – Media Móvil
Elaborado por: El Autor*

La proporción pronosticada de venta de pequeñas y medianas compañías en el D.M. Quito para el año 2010 es del 1,6294% del total de compañías operantes en el 2010, en el mismo ámbito geográfico.

El número de compañías operantes en Quito ha seguido una tendencia creciente en los últimos años, para el pronóstico del número de compañías que operarán en el 2010 se utilizará la técnica de suavización exponencial, “que pondera los datos históricos exponencialmente para que los datos más recientes tengan más peso en el promedio móvil. Con la suavización exponencial simple, el pronóstico se construye con la predicción del último período más una porción de la diferencia entre el valor del período anterior y el pronóstico del período anterior”⁴⁴

A continuación se muestran los cálculos para la obtención del pronóstico exponencialmente suavizado para el número de compañías operante en el DM Quito.

⁴⁴ “Suavización exponencial” por el Instituto Tecnológico Superior de Calkini-Campeche-México, versión digital disponible en: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57249.DOC>

Cuadro 3.20 – Pronóstico Pequeñas y Medianas Operantes en DM Quito

Año	Número de Pequeñas y Medianas Compañías	Número Pronosticado
2004	5.650	-
2005	5.881	5.650,00
2006	6.284	5.834,80
2007	6.630	6.194,16
2008	5.241	6.542,83
2009	5.276	5.501,37
Pronóstico 2010		5.321,07

*Cuadro 3.19 – Pronóstico Proporción Pequeñas y Medianas Compañías Vendidas
Fuente: Cálculo directo – Suavización Exponencial
Elaborado por: El Autor*

De esta manera y combinando los pronósticos obtenidos para el año 2010, el número de pequeñas y medianas compañías operantes en el D.M. de Quito será de 5321 compañías y de éstas 1,6294% serán potencialmente vendidas, dando como resultado un total de 87 (86,70) compañías que serán vendidas durante el año 2010.

Para la investigación de mercado se utilizará el Muestreo Aleatorio Simple , dentro de una población con características similares y el escogitamiento de la muestra será uniforme; es decir, todos los individuos dentro del segmento del mercado compartirán igual ponderación en la muestra.

“El muestreo aleatorio simple garantiza que las observaciones parte de una población tengan la misma probabilidad de ser tomada como parte de la muestra”⁴⁵.

Previo a la población de las encuestas a una muestra representativa de la población se debe aplicar una encuesta piloto, con el objetivo de establecer las tasas de éxito y fracaso del proyecto, que servirán posteriormente para la determinación del tamaño de la muestra, al respecto de las pruebas pilotos, Naresh Malhotra señala: “la prueba piloto se refiere a la

⁴⁵ WEBSTER Allen; Estadística Aplicado a los Negocios y la Economía, 3ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill, “Métodos de Muestreo”; Pag. 161

aplicación del cuestionario en un pequeño grupo de encuestados para identificar y eliminar posibles problemas”⁴⁶. Los encuestados para la prueba piloto y para la encuesta real se deben tomar de la misma población, por lo tanto el criterio de escogitamiento es el mismo para ambas. “En general la muestra de prueba piloto es pequeña y varía de 15 a 30 encuestados, el tamaño de la muestra puede incrementar sustancialmente si la prueba piloto incluye diversas etapas”⁴⁷.

Para la presente investigación de mercados se realizó una encuesta piloto de 15 encuestados en concordancia a lo señalado en el párrafo anterior, los encuestados pertenecen al mismo universo poblacional de pequeñas y medianas empresas operantes en el DM de Quito. Mediante la encuesta piloto se determinó la probabilidad de éxito y fracaso del proyecto misma que se basó en las respuestas que los encuestados dieron a la “pregunta filtro” que en el cuestionario de la presente investigación de mercados es dicotómica, y se presenta bajo el numeral dos que señala:

Si eventualmente quisiera vender su empresa ¿Consideraría utilizar los servicios de un corredor de negocios?

Los resultados a la pregunta filtro de la encuesta piloto se muestran inmediatamente.

Cuadro 3.21 – Tabulación Encuesta Piloto

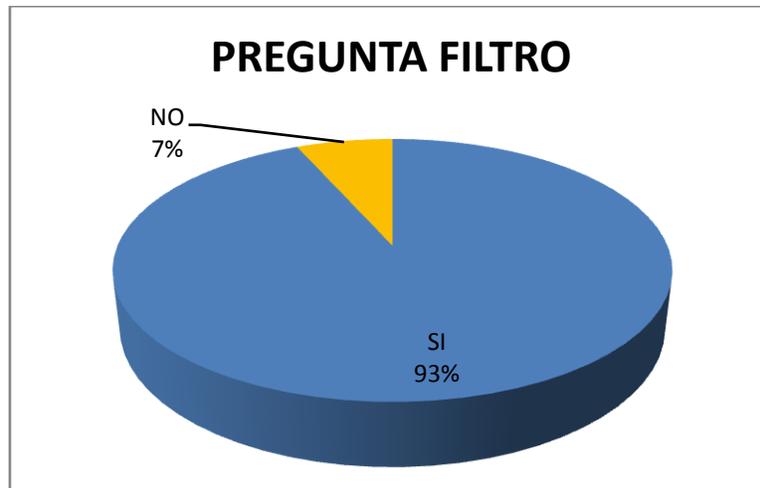
PREGUNTA FILTRO																
Encuesta N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
SI	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14
NO				X												1

Cuadro 3.21 – Tabulación Encuesta Piloto
Fuente: Cálculo directo – Prueba Piloto
Elaborado por: El Autor

⁴⁶ MALHOTRA, Naresh; Investigación de mercados: un enfoque aplicado; 4ª. Edición, Ed. Pearson Education, 2004, “Diseño de cuestionarios y formas”; Pag. 301

⁴⁷ MALHOTRA, Naresh; Investigación de mercados: un enfoque aplicado; 4ª. Edición, Ed. Pearson Education, 2004, “Diseño de cuestionarios y formas”; Pag. 301

Figura 3.15 – Tabulación Encuesta Piloto



*Figura 3.15 – Tabulación Encuesta Piloto
Fuente: Cálculo directo – Prueba Piloto
Elaborado por: El Autor*

En los datos se advierte que de un total de 15 encuestados, 14 venderían su empresa utilizando los servicios de un corredor de negocios, éste dato representa la probabilidad de éxito del proyecto equivalente a 93,33%; mientras que tan sólo 1 encuestado no utilizaría los servicios, otorgando así una probabilidad de fracaso del 6.67%.

El universo poblacional obtenido de 87 pequeñas y medianas compañías operantes en Quito, conjuntamente con la probabilidad de éxito de 93.33% y la probabilidad de fracaso del 6.67%, permitirán determinar el tamaño óptimo de la muestra, la misma que será representativa para la población.

El valor de confianza para la investigación de mercados es del 95%, para este porcentaje el valor Z de distribución normal es 1,96.

Para el cálculo del grado de error de la investigación se emplea la siguiente fórmula:

Fórmula 3.1 – Error de la Investigación

$$K = 2 \sqrt{\frac{p(1-p)}{N}}$$

Fórmula 3.1 – Error de la Investigación
Fuente: Investigación Comercial – Gemma García Ferrer
Elaborado por: El Autor

Remplazando los datos en la fórmula se obtiene como grado de error de investigación:

$$K = 2 \sqrt{\frac{93,33\% (1 - 93,33\%)}{87}}$$

$$K = 2 (0,02674)$$

$$K = 0,0535$$

El grado de error obtenido es 0,0535; es decir, la investigación en función de los datos poblacionales presenta el 5,35% de error.

De esta manera aplicando la fórmula de tamaño muestral se obtiene que el tamaño de la muestra para la investigación de mercados de Sunbelt, se estructura de la siguiente manera:

Fórmula 3.2 – Tamaño Muestral

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

Fórmula 3.1 – Tamaño Muestral
Fuente: Investigación de mercados- Naresh Malhotra
Elaborado por: El Autor

Remplazando los datos en la fórmula se obtiene los siguientes cálculos:

$$n = \frac{1,96^2 \times 87 \times 93,33\% \times 6,67\%}{5,35\%^2 \times (87 - 1) + 1,96^2 \times 93,33\% \times 6,67\%}$$

$$n = \frac{20,80}{0,4851}$$

$$n = 42,87 \approx 43$$

Como se evidencia en los cálculos el tamaño óptimo de muestra calculado para la investigación de mercados para el establecimiento de la franquicia Sunbelt en DM Quito es de 43 encuestados.

3.4.8 Aplicación y Análisis de la Técnica Descriptiva

Como se indicó anteriormente la técnica de investigación descriptiva que se utilizará para determinar la factibilidad de mercado para el establecimiento de la franquicia “Sunbelt” en el DM Quito será la encuesta, comúnmente llamada cuestionario.

El cuestionario aplicado para ésta investigación (ver Anexo 3) ha sido diseñado basándose en los principios aceptados para la elaboración de cuestionarios, enunciados por Naresh Malhotra en su obra Investigación de Mercados, entre ellos sobresalen los siguientes elementos:

- **Necesidad de varias preguntas en lugar de una**

“Una vez que se ha considerado que es necesaria una pregunta. Debe asegurarse que es suficiente para obtener la información deseada. A veces se requieren varias preguntas para obtener la información requerida en forma clara”⁴⁸. El cuestionario para ésta

⁴⁸ MALHOTRA, Naresh; Investigación de mercados: un enfoque aplicado; 4ª. Edición, Ed. Pearson Education, 2004, “Diseño de cuestionarios y formas”; Pag. 284

investigación de mercados consta de 6 preguntas, que solucionan las necesidades de información planteadas con anterioridad.

- **Sobreponer la Incapacidad de Contestar**

Existen ciertos factores que limitan la capacidad de los encuestados para proporcionar la información deseada. “Entre estos factores se encuentran la falta de información de los cuestionarios, no recuerdan o son incapaces de articular cierto tipo de respuestas.”⁴⁹

Al respecto de la información, el mismo cuestionario presenta las aclaraciones sobre los conceptos que son clave para su contestación, como la explicación que se hace respecto al corretaje de negocios, que es fundamental para que el encuestado prosiga con las demás preguntas.

Respecto a la capacidad de recuerdo de los encuestados, el cuestionario presentado no tiene preguntas que exceden la capacidad de recuerdo de los encuestados, además debido a la naturaleza misma del servicio, su compra es única, por lo que no es necesario establecer la frecuencia de consumo y preguntas de tipo histórico resultan irrelevantes para el proyecto por la misma razón.

En relación a la capacidad de articular las respuestas, el cuestionario presentado cuenta con preguntas de opción múltiple lo que facilita la respuesta al encuestado y unifica sus criterios, siguiendo lo que Naresh Malhotra señala: “Si los encuestados son incapaces de expresar sus respuestas a una pregunta, es probable que la ignoren y se rehúsen a responder al resto del cuestionario. Por lo tanto se les deben proporcionar señales, como fotografías, mapas y descripciones para ayudarlos a manifestar su respuestas.”⁵⁰

⁴⁹ MALHOTRA, Naresh; Investigación de mercados: un enfoque aplicado; 4ª. Edición, Ed. Pearson Education, 2004, “Diseño de cuestionarios y formas”; Pag. 284

⁵⁰ MALHOTRA, Naresh; Investigación de mercados: un enfoque aplicado; 4ª. Edición, Ed. Pearson Education, 2004, “Diseño de cuestionarios y formas”; Pag. 287

- **Sobreponer la indisposición de contestar**

Entre las posibles razones para la indisposición de contestar, pueden estar que el cuestionario toma mucho tiempo, la información requerida es delicada o inclusive confidencial, o bien porque el contexto y situación en la que se pide contestar no son las adecuadas.

Por ello el cuestionario presentado se ha diseñado con el fin de que el tiempo de contestación no sea extenso, con un tiempo promedio de contestación que no excede los 4 minutos, por la presencia de preguntas dicotómicas y de opción múltiple, que precisamente facilitan dar las respuestas a la encuesta.

De igual forma la información requerida en el cuestionario no es confidencial, o delicada, e incluso en la presentación del cuestionario se asegura a los encuestados la confidencialidad de sus respuestas y datos así como los fines únicamente académicos que persigue a la encuesta.

Para aumentar la disposición para contestar, el diseño del cuestionario se ha referido a recomendaciones señaladas por Naresh Malhotra:

“Cuando los encuestados están renuentes a proporcionar información, se les puede alentar mediante las siguientes técnicas:

- 1) Ubique los temas delicados al final del cuestionario
- 2) Inicie la pregunta con una afirmación de que la conducta de interés es común.”⁵¹

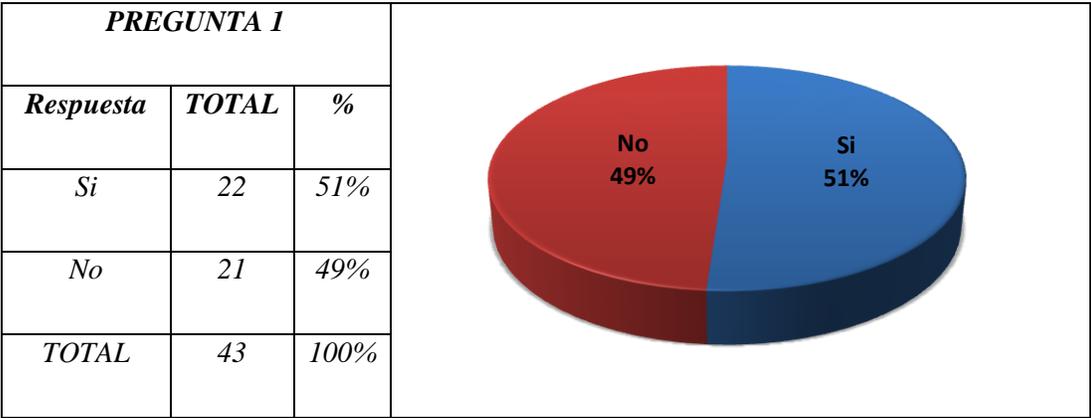
Por ello es que en la encuesta los datos más delicados como es el precio y los datos informativos se incluyen al final del cuestionario, además que la pregunta referente al precio señala una conducta común al mencionar la tasa promedio de cobro del mercado por los servicios de corretaje.

⁵¹ MALHOTRA, Naresh; Investigación de mercados: un enfoque aplicado; 4ª. Edición, Ed. Pearson Education, 2004, “Diseño de cuestionarios y formas”; Pag. 288

Los cuestionarios serán aplicados presencialmente a los propietarios de pequeñas y medianas empresas del D.M. de Quito, a continuación se muestra los resultados tabulados obtenidos de la aplicación de dicho cuestionario.

- **Pregunta 1:** Sabe usted ¿Qué es el corretaje de negocios?

Cuadro 3.22 – Resultados Pregunta 1

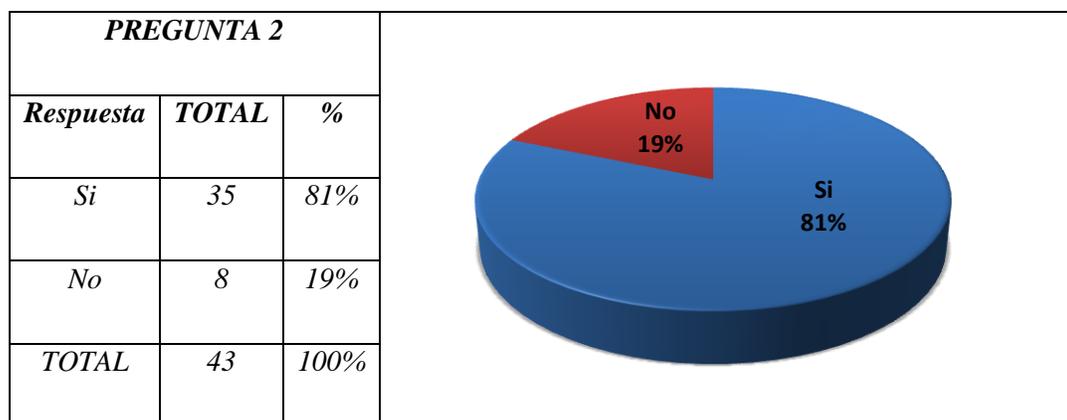


Cuadro 3.22 – Resultados Pregunta 1
Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: El Autor

Como se advierte en los datos del total de 43 encuestados, un 51% conocen en lo que consiste el corretaje de negocios, mientras que el 49% restante no.

- **Pregunta 2:** Si eventualmente quisiera vender su empresa ¿Consideraría utilizar los servicios de un corredor de negocios?

Cuadro 3.23 – Resultados Pregunta 2

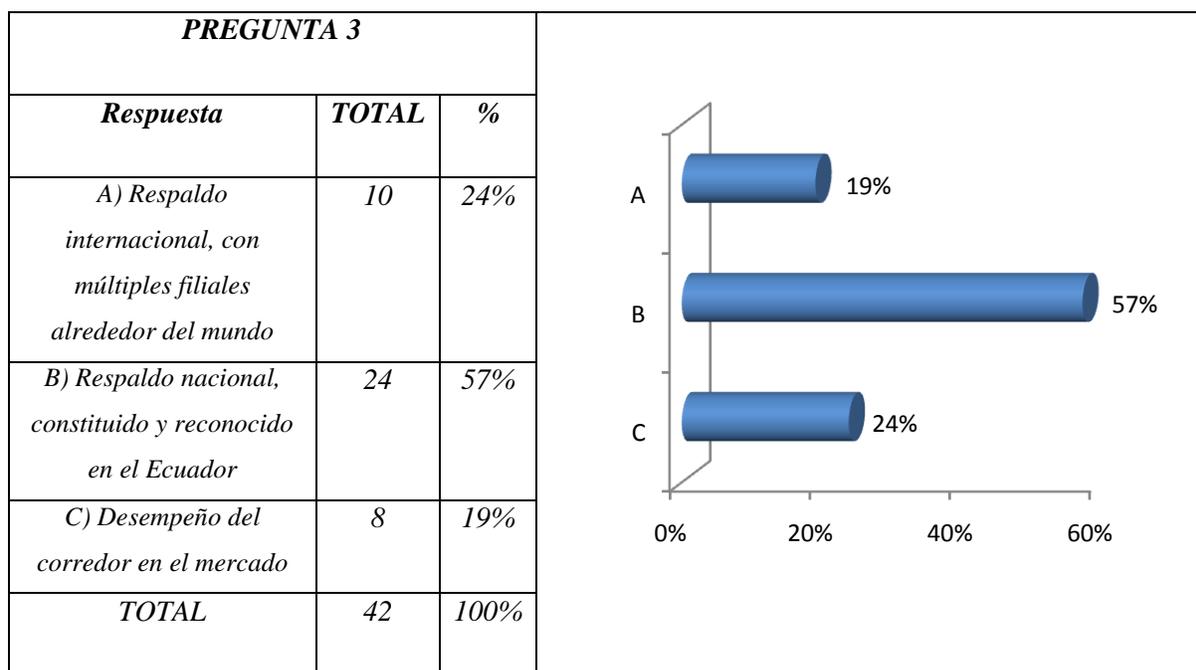


Cuadro 3.23 – Resultados Pregunta 2
Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: El Autor

Esta pregunta plantea la probabilidad de éxito o fracaso del proyecto, de los datos se advierte que de un total de 43 encuestados, el 81% utilizarían los servicios de corretaje de negocios de Sunbelt, que representa la probabilidad de éxito mientras que el 19% restante es la probabilidad de fracaso de mercado del proyecto.

- **Pregunta 3:** De las siguientes opciones ¿en cuál basaría la elección del corredor de negocios?

Cuadro 3.24 – Resultados Pregunta 3



Cuadro 3.24 – Resultados Pregunta 3

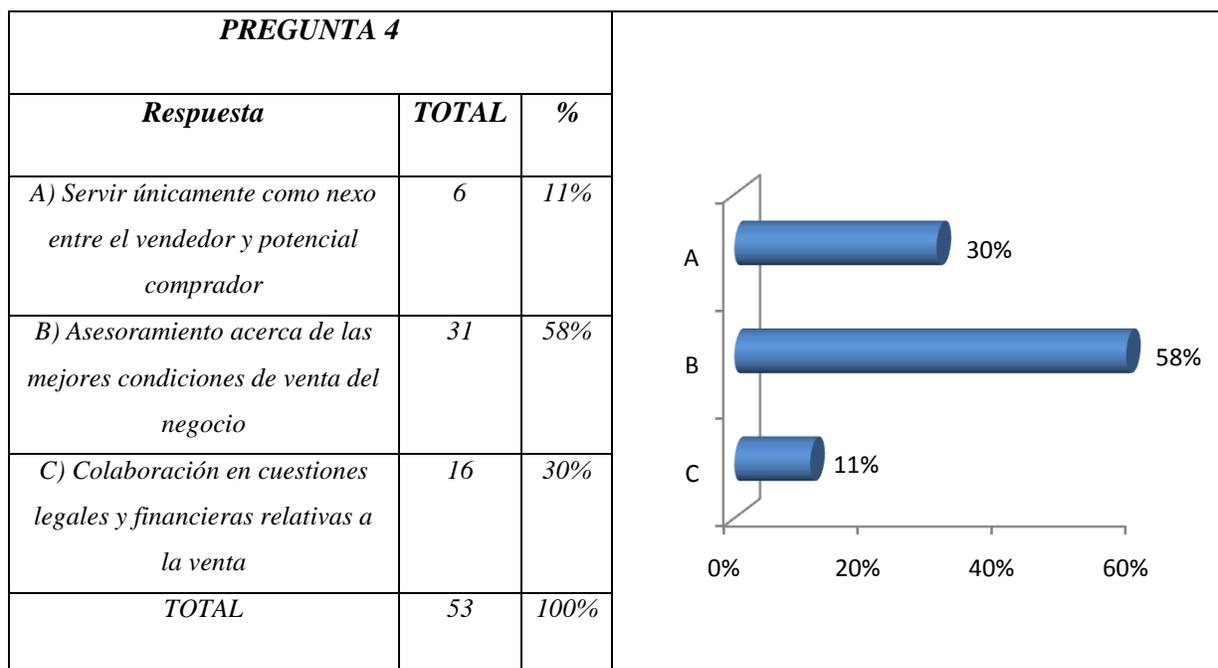
Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: El Autor

Como se aprecia en los datos de un total de 42 respuestas, aquellas características que tienen mayor importancia según el criterio de los encuestados son que el corredor del negocio sea constituido legalmente en el país (54%) y que además cuente con respaldo internacional (24%)

- **Pregunta 4:** De las siguientes funciones ¿cuáles son aquellas que le gustaría que su corredor realice?

Cuadro 3.25 – Resultados Pregunta 4

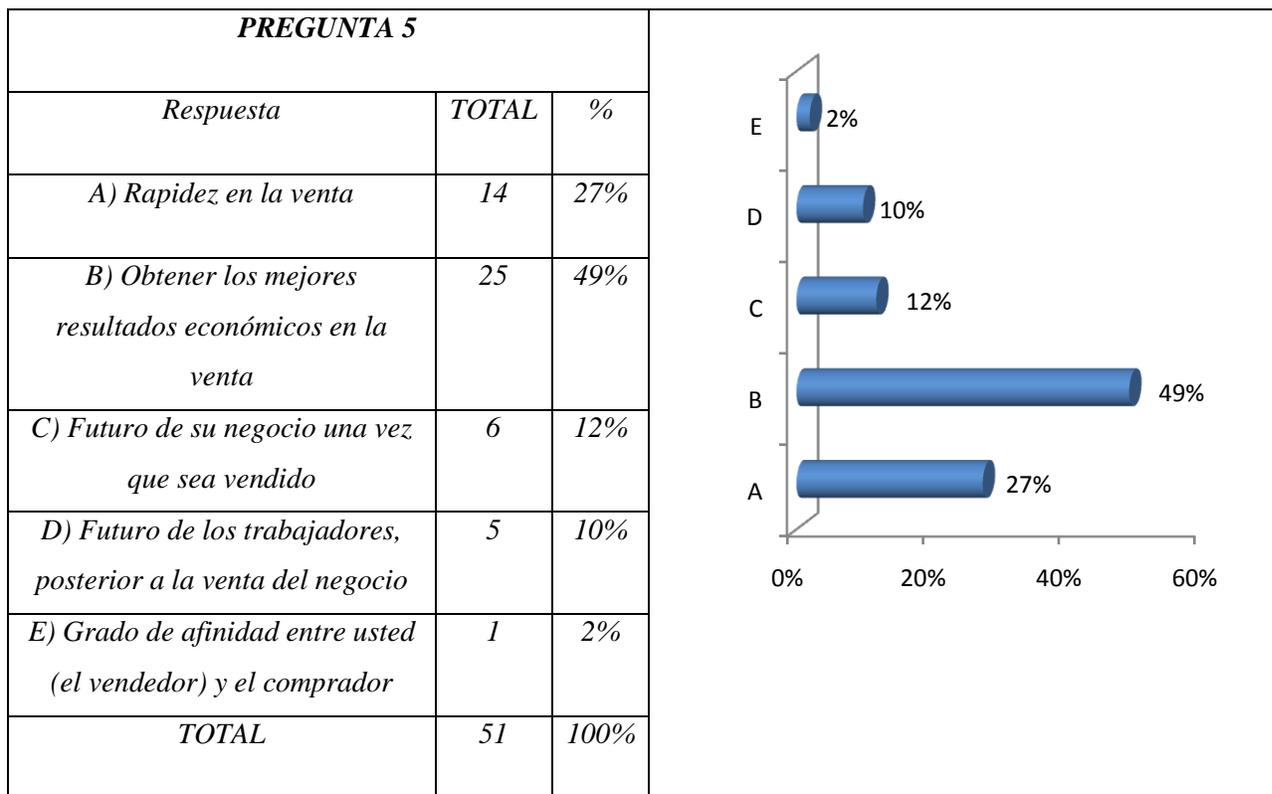


Cuadro 3.25 – Resultados Pregunta 4
Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: El Autor

De un total de 53 respuestas, el 58% de las mismas considera al asesoramiento acerca de las mejores condiciones de venta del negocio como la principal función del corredor de negocio, el 30% de las respuestas señalan que la colaboración en cuestiones legales y financieras relativas a la venta del negocio debe ser una de la funciones del corredor.

- **Pregunta 5:** De los siguientes atributos, ¿cuáles son aquellos que más valoraría en la venta de su negocio?

Cuadro 3.26 – Resultados Pregunta 5

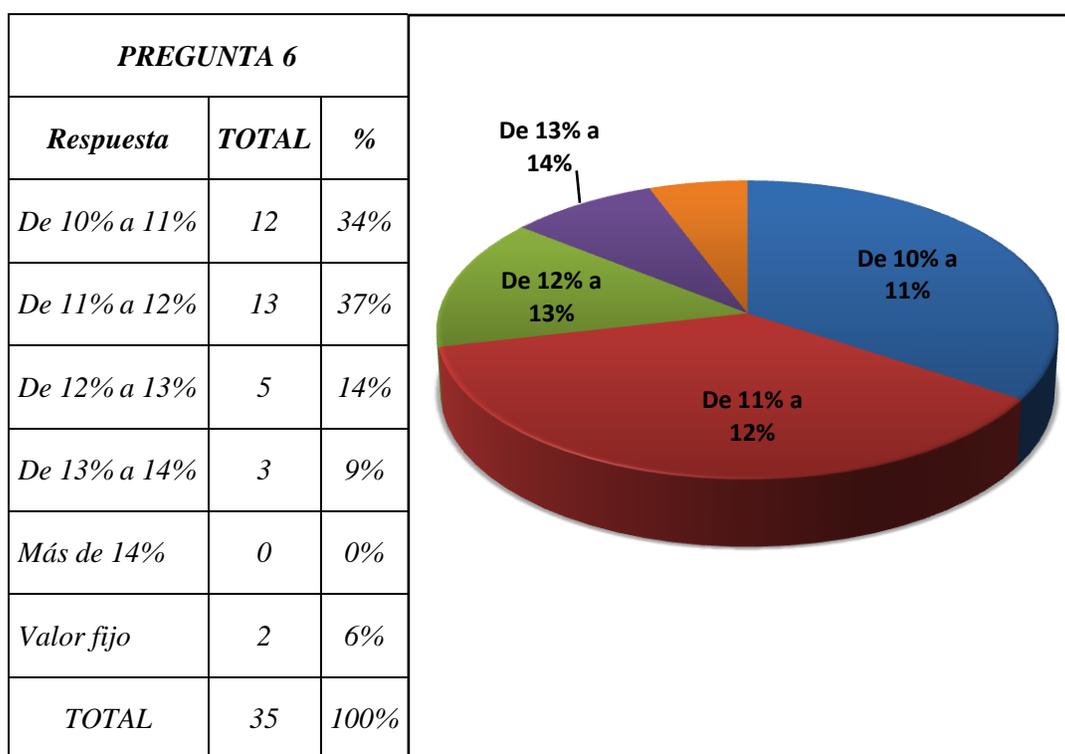


Cuadro 3.26 – Resultados Pregunta 5
Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: El Autor

De los resultados se concluye que los encuestados en una proporción equivalente al 49% califican como atributo más importante de la venta de su negocio, a la obtención de los mejores resultados económicos un 27% consideran que otro atributo importante a la rapidez en la venta.

- **Pregunta 6:** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar a su corredor en compensación por sus servicios, teniendo en cuenta que el promedio de comisión del mercado es de 12% sobre el valor total de la venta?

Cuadro 3.27 – Resultados Pregunta 6



Cuadro 3.27 – Resultados Pregunta 6
Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: El Autor

Como se aprecia en los datos un 37% de los encuestados considera que el precio cobrado por remuneración al servicio de corretaje de negocios varía del 11% al 12% del total del monto de venta. Un 34% estima este valor en un rango de entre 10% a 11%.

Para obtener el precio promedio en la investigación de mercado, se aplicará el método de la media ponderada. Mismo que se muestra a continuación:

Fórmula 3,4 – Media Ponderada

$$\bar{X} = \sum fr M$$

Fórmula 3,4 – Media Ponderada

Fuente: Ailen Webster, Estadística aplicada a la economía

Elaborado por: El Autor

El 6% correspondiente a los valores fijos será añadido al grupo de observaciones del 11% al 12%.

Cuadro 3.28 – Media Ponderada

Rango	Punto Medio (M)	Frecuencia Relativa (Fr)	Mfr
De 10% a 11%	10,50	34%	3,60
De 11% a 12%	11,50	43%	4,93
De 12% a 13%	12,50	14%	1,79
De 13% a 14%	13,50	9%	1,16
Media Ponderada			11,47

Cuadro 3.28 – Media Ponderada

Elaborado por: El Autor

De esta manera se determina que el precio promedio ponderado obtenido en la investigación de mercados es equivalente al 11,47% sobre el valor total de la venta.

3.5 Análisis y Proyección de la Demanda Futura

Los datos históricos de la demanda pasada, permiten establecer el número de pequeñas y medianas compañías que serán vendidas en el futuro. El método de pronóstico es la regresión potencial, debido a que por la dispersión de los datos un modelo lineal no se ajustaría bien a los datos, produciendo que el modelo como método de pronóstico no sea confiable. Cabe resaltar el hecho que una regresión polinómica en ésta caso da un mejor ajuste, sin embargo su utilización no es conveniente debido a que los pronósticos obtenidos suelen ser sobre o subdimensionados debido a que la variable independiente está elevado a coeficientes superiores a la unidad, como lo señala Paul Lutus:

“Es bien sabido sobre esta clase de método de regresión que en un esfuerzo para lograr mayor correlación con el modelo, a veces producen una función fuera de control que, si bien se ajusta a los datos, vaga por donde quiere. Por lo tanto, un buen coeficiente de correlación no es suficiente para asegurar un buen comportamiento de la función. Las decisiones sobre la conveniencia de un resultado es más una cuestión de criterio que de matemáticas.”

El modelo de regresión potencial es aquella en la que la función de ajuste es una función potencial del tipo: ⁵²

Fórmula 3.4 - Regresión Potencial

$$y = a \cdot x^b$$

Fórmula 3.4 – Regresión Potencial

Fuente: Regresión – Universidad de Valencia

Elaborado por: El Autor

La regresión se resuelve linealizando la función tomando logaritmos:

⁵² Regresión por la Universidad de Valencia, versión digital disponible en: <http://www.uv.es/ceaces/base/regresion/potencial.htm>

Fórmula 3.5 – Linealización de la Regresión Potencial

$$\log y = \log a + b \log x$$

Fórmula 3.5 – Linealización de la Regresión Potencial

Fuente: Regresión – Universidad de Valencia

Elaborado por: El Autor

El procedimiento para la obtención de la regresión potencial empieza con la determinación de los logaritmos naturales de los datos históricos para la variable dependiente e independiente, la variable independiente (años) se ha modificado a su equivalente en período para facilitar los cálculos:

Cuadro 3.29 – Logaritmos Naturales

AÑO	PERÍODO (X)	LN (X)	COMPAÑÍAS VENDIDAS	LN (Y)
2004	1	0,00	75	4,32
2005	2	0,69	89	4,49
2006	3	1,10	92	4,52
2007	4	1,39	87	4,47
2008	5	1,61	101	4,62
2009	6	1,79	87	4,47

Cuadro 3.29 – Logaritmos Naturales

Fuente: Cálculo Directo

Elaborado por: El Autor

Posterior a la obtención de los logaritmos para ambas variables, y debido a que con ello la dispersión de datos se ha linealizado, es posible la obtención de la regresión lineal de los datos mediante el método de los Mínimos Cuadrado Ordinarios, cuyos cálculo se muestran a continuación.

Cuadro 3.30 – Mínimos Cuadrados Ordinarios

AÑO	LOG (X)	LOG (Y)	X2	Y2	XY	(X-X)2	(Y-Y)2	(X-X)(Y-Y)
1	0,00	4,32	0,00	18,64	0,00	1,2024	0,02613	0,1773
2	0,69	4,49	0,48	20,15	3,11	0,1627	0,00009	-0,0038
3	1,10	4,52	1,21	20,45	4,97	0,0000	0,00182	0,0001
4	1,39	4,47	1,92	19,94	6,19	0,0840	0,00018	-0,0038
5	1,61	4,62	2,59	21,30	7,43	0,2631	0,01849	0,0697
6	1,79	4,47	3,21	19,94	8,00	0,4833	0,00018	-0,0092
SUMA	6,58	26,87	9,41	120,42	29,70	2,20	0,05	0,2302
MEDIA	1,10	4,48	1,57	20,07	4,95	0,37	0,01	0,0384

Cuadro 3.30 – Mínimos Cuadrados Ordinarios

Fuente: Cálculo Directo

Elaborado por: El Autor

Para la determinación de la pendiente y el punto de corte se aplicarán las siguientes fórmulas:

Fórmula 3.5 – Pendiente de la Regresión Potencial

$$b_1 = \frac{SC_{xy}}{SC_x}$$

Fórmula 3.5 – Pendiente de la Regresión Potencial

Fuente: Estadística aplicada a los negocios – Allen Webster

Elaborado por: El Autor

Fórmula 3.6 – Punto de Corte de la Regresión Potencial

$$b_0 = Y - b_1X$$

Fórmula 3.6 – Punto de Corte de la Regresión Potencial

Fuente: Estadística aplicada a los negocios – Allen Webster

Elaborado por: El Autor

Aplicando las fórmulas se obtiene que la pendiente de la regresión es:

$$b_1 = \frac{0,2302}{2,20}$$

$$b_1 = 0,1049$$

Y el punto de corte es:

$$b_0 = Y - b_1X$$

$$b_0 = 4,3642$$

De esta manera la regresión lineal de los logaritmos históricos se estructura de la siguiente manera:

$$\hat{y} = 4,3642 + 0,1049 X$$

Figura 3.16 – Regresión Lineal Logaritmos

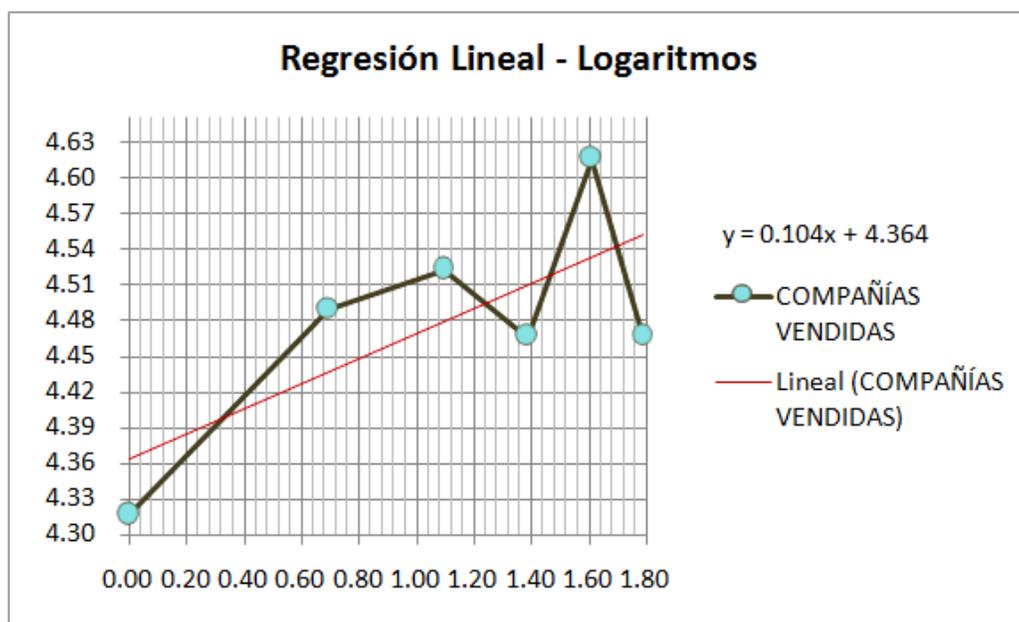


Figura 3.16 – Regresión Lineal Logaritmos
Fuente: Cálculo Directo
Elaborado por: El Autor

Una vez obtenida la regresión lineal con los datos en forma de logaritmos, se procede a exponenciar la fórmula de regresión. Teniendo en cuenta que un logaritmo natural es una expresión numérica nacida a partir del número “e”, el cual es un número trascendente cuyo valor numérico exacto no puede ser expresado, sin embargo se aproxima al valor de 2,7182.

$$\ln_e b_1 = a \rightarrow e^a = b_1$$

$$\ln_e(b_1) = 0.104x \rightarrow e^{0.104x} = b_1$$

$$b_1 = x^{0.104}$$

$$\ln_e b_0 = a \rightarrow e^a = b_0$$

$$\ln_e b_0 = 4,364 \rightarrow e^{4,364} = b_0$$

$$b_0 = 78,583$$

De esta manera la ecuación de regresión potencial queda establecida de la siguiente manera:

$$\hat{y} = 78,58 x^{0,104}$$

Figura 3.17 – Regresión Potencial

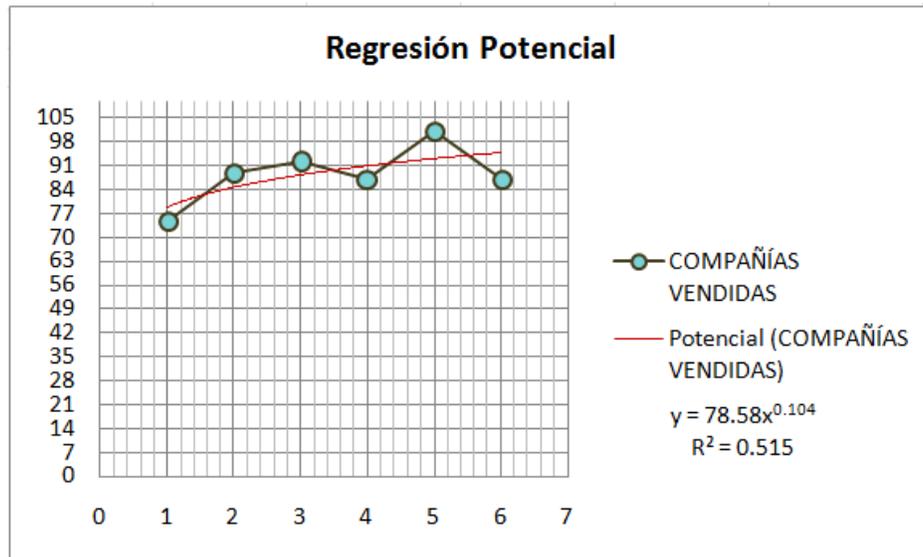


Figura 3.17 – Regresión Lineal Logaritmos

Fuente: Cálculo Directo

Elaborado por: El Autor

A continuación se presenta los datos pronosticados para los años del 2010 al 2014.

Cuadro 3.31 – Proyección Demanda Futura

AÑO	PERÍODO	VALOR REAL	VALOR PROYECTADO
2004	1	75	78,58
2005	2	89	84,51
2006	3	92	88,18
2007	4	87	90,87
2008	5	101	93,03
2009	6	87	94,82
2010	7	-	96,37
2011	8	-	97,73
2012	9	-	98,94
2013	10	-	100,04
2014	11	-	101,04

Cuadro 3.31 – Proyección Demanda Futura

Fuente: Cálculo Directo

Elaborado por: El Autor

Figura 3.18 – Proyección Demanda Futura

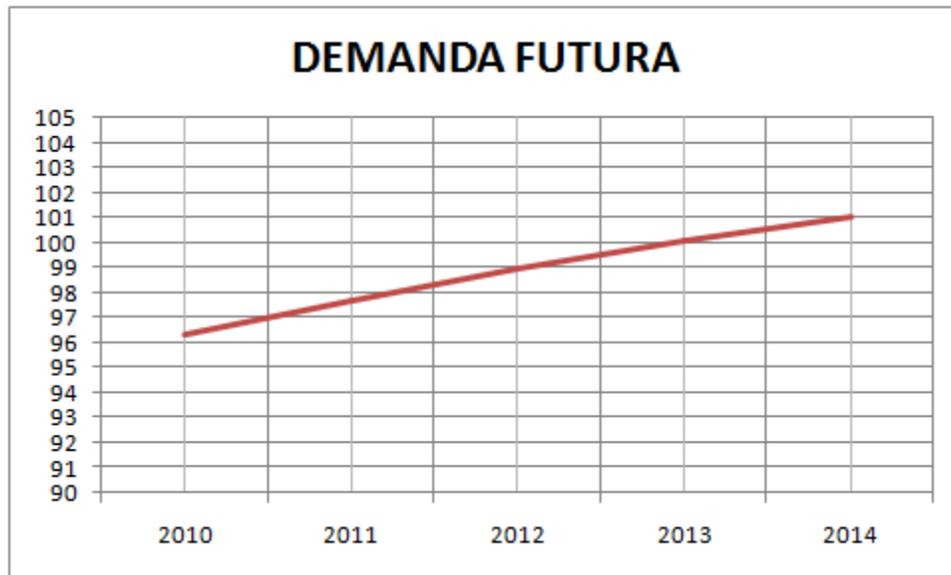


Figura 3.18 – Proyección Demanda Futura
Fuente: Cálculo Directo
Elaborado por: El Autor

Como se evidencia en los datos la demanda futura para los servicios de corretaje de negocios experimenta una tendencia creciente siendo el esperado para el año 2010 de 96 pequeñas y medianas compañías que serán vendidas.

3.6 Análisis de la Oferta Histórica

Como se mencionó anteriormente el servicio de corretaje de negocios es relativamente nuevo en el país, existiendo tan solo un ofertante actual de éste tipo de servicios que opera en el DM Quito, llamado Business Bróker Ecuador, mismo que será el único competidor directo de “Sunbelt”. Business Bróker Ecuador fue establecido hace 3 años en la ciudad de

Quito, su segmento de mercado es el mismo que el que atenderá Sunbelt, es decir pequeñas y medianas empresas, a continuación se muestran los datos históricos relativos a la oferta del servicio por parte de éste competidor dividido anual y trimestralmente⁵³.

Cuadro 3.32 – Oferta Pasada

AÑO 2008			
Trimestre	Total Empresas Vendidas	Capital Total	Capital Promedio
Ene-Mar	9	61.000,00	6.777,78
Abr-Jun	4	31.000,00	7.750,00
Jul-Sep	5	60.000,00	12.000,00
Oct-Dic	17	472.800,00	27.811,76
TOTAL 2008	35	624.800,00	19.905,88

AÑO 2009			
Trimestre	Total Empresas Vendidas	Capital Total	Capital Promedio
Ene-Mar	10	513.200,00	51.320,00
Abr-Jun	3	163.000,00	54.333,33
Jul-Sep	8	669.000,00	83.625,00
Oct-Dic	23	1.524.600,00	66.286,96
TOTAL 2009	44	2.869.800,00	65.222,73

AÑO 2010			
Trimestre	Total Empresas Vendidas	Capital Total	Capital Promedio
Ene-Mar	18	736.300,00	40.905,56
Abr-Jun	2	94.000,00	47.000,00
TOTAL 2010	20	830.300,00	41.515,00

Cuadro 3.32 – Oferta Pasada

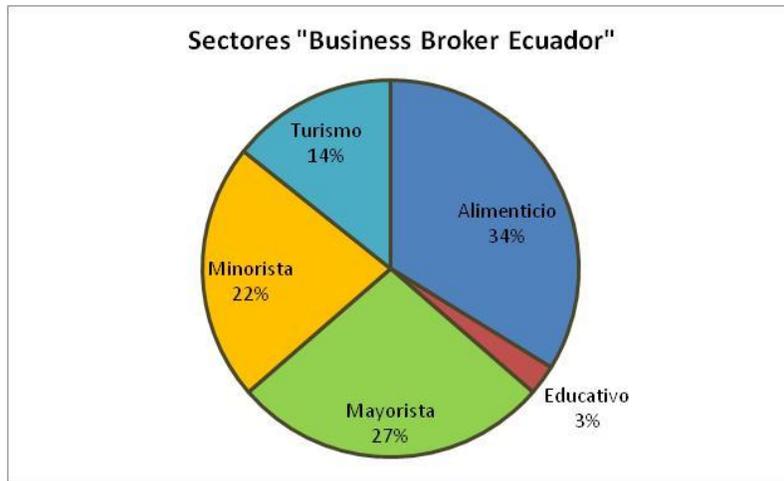
Fuente: Business Bróker Ecuador, Empresas a la venta

Elaborado por: El Autor

Del total de empresas vendidas en los tres años de operaciones, Business Bróker Ecuador brinda sus servicios en los siguientes sectores, en función del número de compañías en venta:

⁵³ Información obtenida: Business Bróker Ecuador, empresas a la venta; disponible en: <http://www.compraventanegociosecuador.com/index.php>

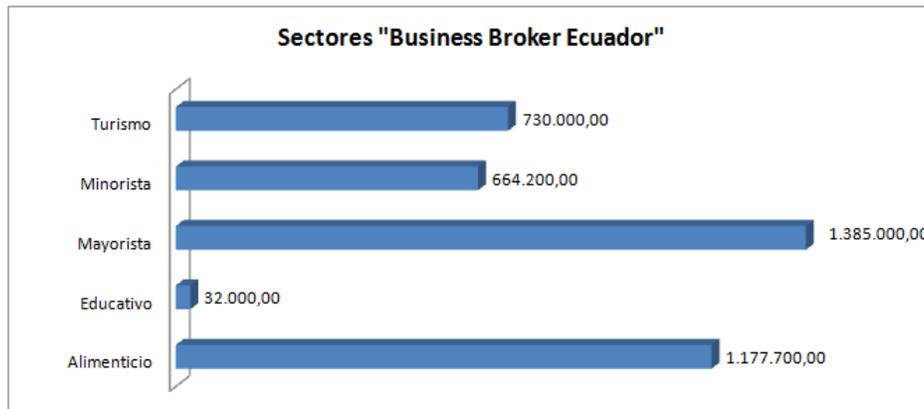
Figura 3.19 – Sectores servidos por la Oferta Pasada



*Figura 3.19 – Sectores servidos por la Oferta Pasada
Fuente: Business Bróker Ecuador, Empresas a la venta
Elaborado por: El Autor*

En función del capital total sectorial:

Figura 3.20 – Sectores servidos por la Oferta Pasada (Capital Total)



*Figura 3.20 – Sectores servidos por la Oferta Pasada (Capital Total)
Fuente: Business Bróker Ecuador, Empresas a la venta
Elaborado por: El Autor*

A continuación se presenta una gráfica con los datos de oferta histórica para Business Bróker, las ventas para los dos últimos trimestres del 2010 se han calculado con pronósticos de tipo media móvil, para el trimestre de julio a septiembre con un rango de dos observaciones, y para el último trimestre con un rango de 3 observaciones.

Figura 3.21 –Oferta Pasada (Número de Compañías Vendidas)

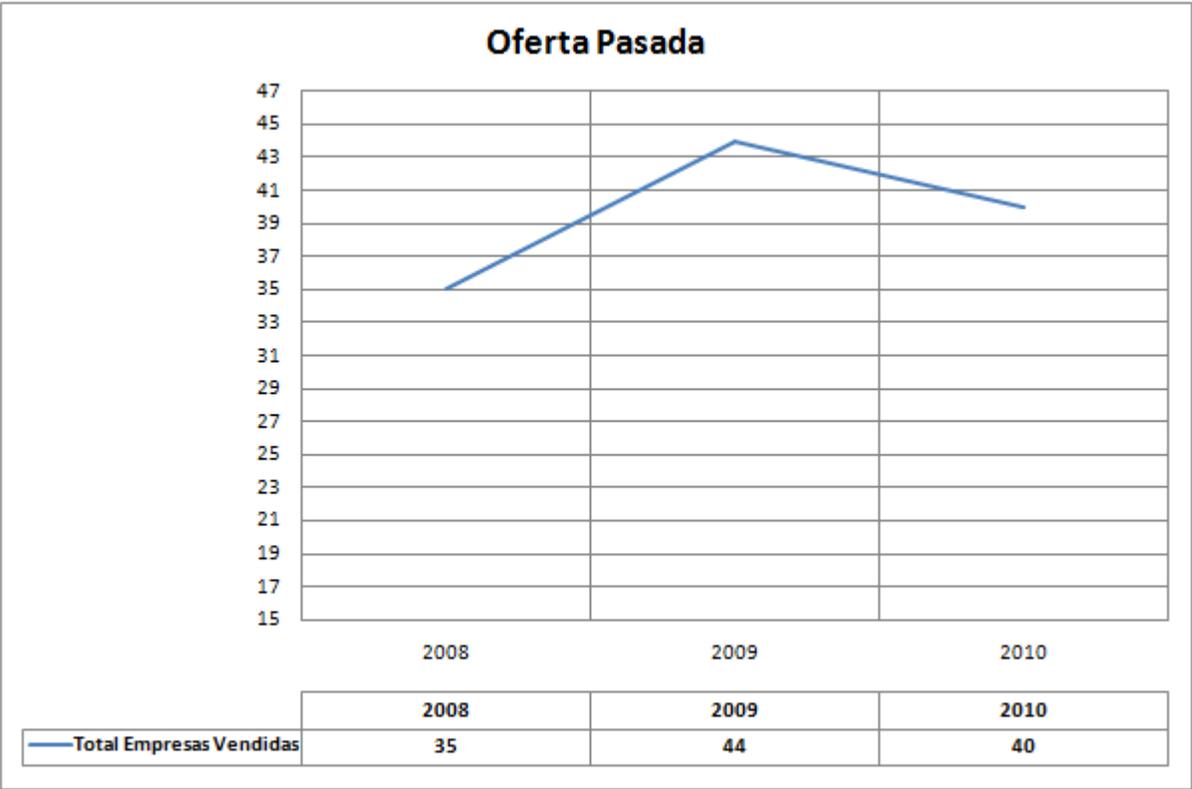


Figura 3.21 –Oferta Pasada (Número de Compañías Vendidas)
Fuente: Business Bróker Ecuador, Empresas a la venta
Elaborado por: El Autor

Como se aprecia en el gráfico la tendencia de venta de empresas por parte del competidor directo pese a ser creciente, para el año 2010 se espera una leve caída de venta de empresa (44 a 40), durante el año 2009 se vendieron 44 pequeñas y medianas empresas a un precio promedio de venta 65.222,73

3.7 Análisis de la Oferta Presente

Como se indicó en párrafos anteriores el único competidor directo identificado de “Sunbelt” es Business Bróker Ecuador, establecido hace tres años en el mercado; Business Bróker Ecuador se describe como:

“El sitio Web de adquisiciones más grande de Ecuador. Somos expertos en venta de negocios y empresas exitosas todas tienen utilidades reales”⁵⁴

Parte fundamental del negocio de Business Bróker Ecuador, es la promoción de las empresas en venta por medio del portal web, sin embargo su función no se limita solamente a la promoción sino también a la gestión de venta, que es la labor por la que cargan una comisión.

La misión de Business Bróker Ecuador es “Aportar soluciones empresariales relacionadas con la compra y venta de empresas así como la incorporación de nuevos socios o capital a las compañías buscando como fin último la supervivencia y crecimiento de las empresas en Ecuador”; su visión es “ser reconocidos como la empresa líder en el Ecuador en materia de asesoría en compra y venta de pequeñas y medianas empresas. BB es conocedora del mercado y de los distintos sectores económicos que forman su tejido empresarial”.

El mercado objetivo de Business Bróker Ecuador es el mismo que “Sunbelt”, las Pequeñas y medianas empresas operantes en Quito. Business Bróker Ecuador define a su labor como ofrecer un “Universo de oportunidades comerciales” que proporcionamos a nuestros clientes, es el conjunto más completo de recursos, herramientas y servicios creado para ayudar en la compra o venta de una empresa mediana o pequeña”⁵⁵.

Su estrategia de captación de clientes se basa en técnicas de “pull & push”, esto lo logra mediante la atracción de potenciales usuarios del servicio con la promesa de un anuncio gratis en el portal de la compañías, previo el contacto del vendedor con Business Bróker Ecuador, en donde lógicamente el bróker incita al vendedor a usar sus servicios, estos anuncios gratuitos cumplen con las siguientes condiciones:

⁵⁴ Business Broker Ecuador, disponible en: <http://negociopropio.biz/index.php>

⁵⁵ Business Broker Ecuador, disponible en: <http://negociopropio.biz/quienes-somos.php>

- El anuncio es gratuito, la comisión se cobra por la gestión de venta.
- Que el precio de venta de la empresa ascienda a un mínimo de USD \$ 5.000,00
- Que el perfil de la empresa a vender presente una descripción completa y adecuada de la misma.
- Que el perfil cumpla con las normativas de calidad exigidas por Business Bróker Ecuador

Business Bróker Ecuador centra sus operaciones de corretaje de negocios de PYMES en las siguientes actividades:

Figura 3.22 – Operaciones de Corretaje de Negocios, Business Bróker Ecuador



Figura 3.22 – Operaciones de Corretaje de Negocios, Business Bróker Ecuador
 Fuente: Business Bróker Ecuador – Venta de empresas
 Elaborado por: El Autor

En el Cuadro 3.26 se muestra los aspectos más relevantes sobre el competidor directo Business Bróker Ecuador:

Cuadro 3.33 – Ficha de Observación de Business Bróker Ecuador

ORGANIZACIÓN	LOCALIZACIÓN	ASPECTOS QUE INCLUYE EL SERVICIO (VENTA)	ASPECTOS QUE INCLUYE EL SERVICIO (COMPRA)	PRECIO DEL SERVICIO	MÉTODO DE TRABAJO	PRIVACIDAD DE LOS DATOS
BUSINESS BROKER ECUADOR	Av. 12 de Octubre 1942 y Luís Cordero. Edif. World Trade Center, Piso 2, Oficina 202	Nexo entre Comprador y Vendedor	Nexo entre Comprador y Vendedor	Comisión cobrada por la gestión de ventas, dependiendo del monto de la transacción, la relación entre la comisión y el precio de venta es inversa, es decir a mayor precio menor la comisión que será cobrada. La comisión cobrada fluctúa entre 10 %y 14%	Todos los perfiles en Business Bróker Ecuador se publican de forma anónima. Sólo se facilita los datos a terceros cuando el anunciante concede expresamente su consentimiento.	Se emplean los datos únicamente con dos objetivos: 1)En cumplimiento de las obligaciones en base a los acuerdos alcanzados entre Business Broker Ecuador y sus visitantes; 2)Enfocado en los visitantes y para proporcionarles información, de forma personal, después de haber recibido los campos de interés indicados por ellos.
	TELÉFONOS	Asesoría sobre las mejores condiciones para la venta	Firma de un contrato de confidencialidad respecto a la información de un negocio			
	593 - 02 - 2225-686 593 - 02 - 3818-496 Celular:☎☎☎ 099737613	Apoyo en cuestiones legales referentes a la transferencia de propiedad	Asesoría en la oferta de compra acompañada de una fianza			
	MAIL	Inspecciones	Apoyo en cuestiones legales referentes a la transferencia de propiedad			
	gianqi@hotmail.com info@businessbrokerecuador.com				Oficinas en Quito y Guayaquil	

*Cuadro 3.33 – Ficha de Observación de Business Bróker
Fuente: Observación directa Business Broker Ecuador – Quito
Elaborado por: El Autor*

3.8 Análisis de la Oferta Futura

Para el análisis de la oferta futura se utilizará al igual que en el análisis de demanda futura, la regresión potencial cuyo procedimiento de cálculo, dados los datos históricos de oferta de Business Bróker Ecuador se muestra a continuación:

Primeramente se obtienen los logaritmos naturales para ambas variables.

Cuadro 3.34 –Logaritmos Naturales de la Oferta Histórica

Año	Período (X)	Ln (X)	Total Empresas Vendidas (Y)	Ln (Y)
2008	1	0,0000	35	3,5553
2009	2	0,6931	44	3,7842
2010	3	1,0986	40	3,6889

Cuadro 3.34 –Logaritmos Naturales Oferta Histórica

Fuente: Cálculo Directo

Elaborado por: El Autor

Una vez que la dispersión de datos se ha linealizado con la obtención de los logaritmos naturales, se procede a calcular un regresión lineal simple para el conjunto de datos $\ln(x)$ y $\ln(y)$, mediante el método de los Mínimos Cuadrado Ordinarios (MCO).

Cuadro 3.35 – Regresión Lineal de los logaritmos naturales

AÑO	Ln (X)	Ln (Y)	X ²	Y ²	XY	(X-X) ²	(Y-Y) ²	(X-X) (Y-Y)
2008	0,00	3,56	0,0000	12,6405	0,0000	0,3567	0,0146	0,0721
2009	0,69	3,78	0,4805	14,3201	2,6230	0,0092	0,0117	0,0104
2010	1,10	3,69	1,2069	13,6078	4,0526	0,2514	0,0002	0,0064
Suma	1,79	11,03	1,6874	40,5684	6,6756	0,6173	0,0264	0,0889
Media	0,5973	3,6761						

Pendiente (b1)	0,1440
-----------------------	--------

Punto de Corte(b0)	3,5901
---------------------------	--------

Cuadro 3.35 – Regresión Lineal de los logaritmos naturales

Fuente: Cálculo Directo

Elaborado por: El Autor

Figura 3.23 – Regresión Lineal de los logaritmos naturales

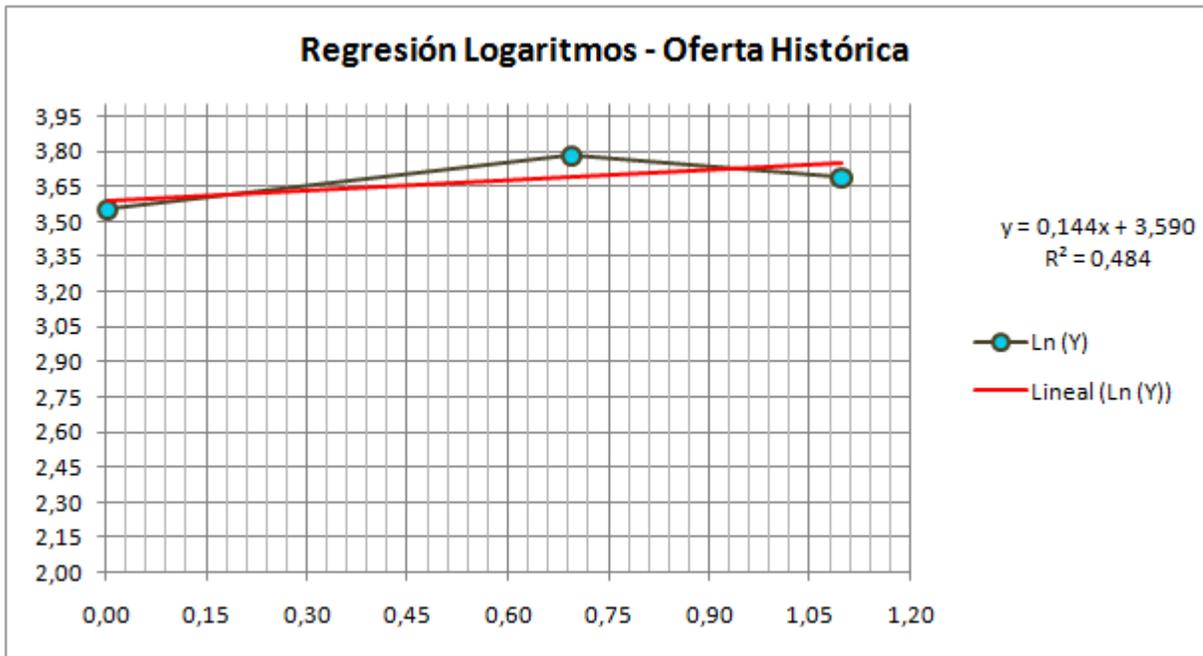


Figura 3.23 – Regresión Lineal de los logaritmos naturales
Fuente: Cálculo Directo
Elaborado por: El Autor

Una vez obtenida la pendiente y el punto de corte de la regresión, se los exponencia con el fin de transformar la regresión lineal a potencial.

$$\ln_e(b_1) = 0,144x \rightarrow e^{0,144x} = b_1$$

$$b_1 = x^{0,144}$$

$$\ln_e b_0 = 3,590 \rightarrow e^{3,590} = b_0$$

$$b_0 = 36,239$$

De esta manera la ecuación de regresión potencial para la oferta histórica queda establecida de la siguiente manera:

$$\hat{y} = 36,239 x^{0,144}$$

Figura 3.24 – Regresión Potencial Oferta Histórica

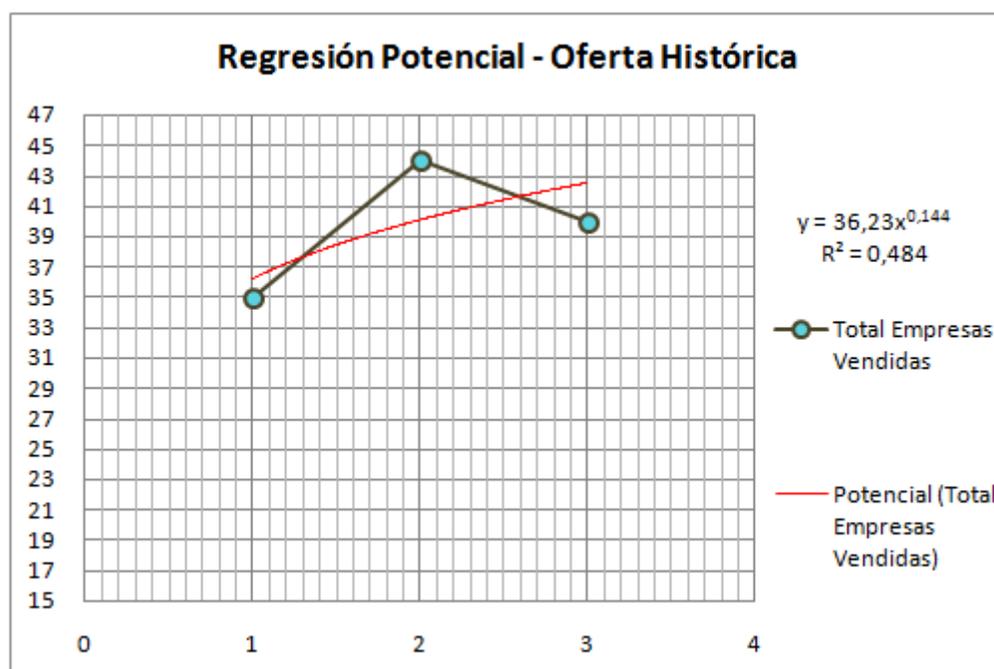


Figura 3.24 – Regresión Potencial Oferta Histórica
Fuente: Cálculo Directo
Elaborado por: El Autor

A continuación se presenta los datos pronosticados de la oferta de Business Bróker Ecuador para los años 2011 al 2014, utilizando la ecuación de la regresión potencial obtenida anteriormente.

Cuadro 3.36 – Oferta futura pronosticada

Año	Período	Valor Real Empresas Vendidas	Valor Proyectado Empresas Vendidas
2008	1	22	36,2
2009	2	44	40,0
2010	3	40	42,5
2011	4	-	44,2
2012	5	-	45,7
2013	6	-	46,9
2014	7	-	48,0

Figura 3.36 – Regresión Potencial Oferta Histórica

Fuente: Cálculo Directo

Elaborado por: El Autor

Figura 3.25 – Pronóstico Oferta Futura

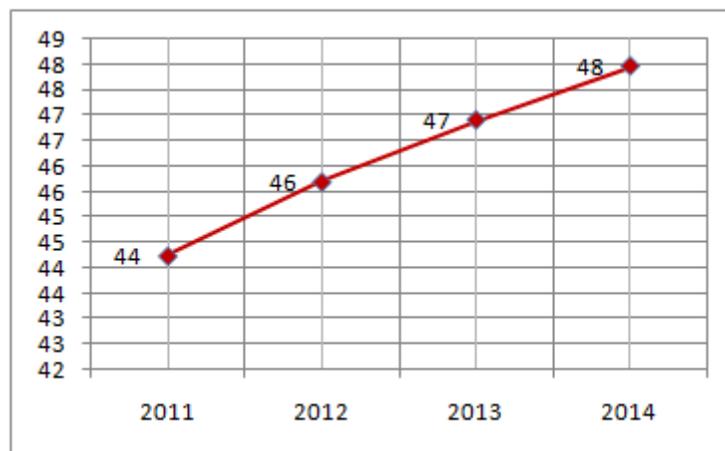


Figura 3.25 – Pronóstico Oferta Futura

Fuente: Cálculo Directo

Elaborado por: El Autor

3.9 Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha se define “como a aquella demanda que no ha sido cubierta en el mercado y que pueda ser cubierta, al menos en parte por el proyecto.”⁵⁶ Su cálculo es el excedente de la demanda menos la oferta. A continuación se muestra la demanda insatisfecha para el establecimiento de la franquicia de corretaje de negocios “Sunbelt” en DM Quito, para los años 2010 – 2014

Cuadro 3.37 – Demanda Insatisfecha

Año	Demanda Proyectada	Oferta Proyectada	Demanda Insatisfecha
2010	96	43	53
2011	98	44	54
2012	99	46	53
2013	100	47	53
2014	101	48	53

Figura 3.37 – Demanda Insatisfecha

Fuente: Cálculo Directo

Elaborado por: El Autor

Como se evidencia en los datos la demanda insatisfecha para los servicio de corretaje en la venta de pequeñas y medianas empresas es de 53 empresas anualmente.

3.10 Marketing Mix

El Marketing Mix de Sunbelt contempla los siguientes elementos:

⁵⁶ Estudio de Mercado, Universidad Mayor de San Simón – Bolivia, disponible en: <http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap2.html>

3.10.1 Producto

El producto ofertado por Sunbelt es el servicio de intermediación para pequeñas y medianas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito, que incluye la gestión para la venta, la asesoría en la valoración real del negocio, estableciendo el valor justo de mercado, para el negocio en venta, la mediación y la guía en el cierre efectivo de la transacción.

La manera en la que se brinda el servicio es ampliamente detallada, en el capítulo 4 – Estudio Técnico de la presente investigación, bajo el título Ingeniería del Servicio de Corretaje de negocios “Sunbelt”.

3.10.2 Precio

El precio ha sido determinado en función de dos directrices, primeramente por políticas de franquicia el servicio debe ser ofertado con una tasa situada en un rango de 10% al 12% del valor total de la venta, que además son similares a los valores cobrados por otras empresas del sector, de acuerdo con el Business Owner Toolkit (manual del propietario de negocios) “Las comisiones de los corredores de negocios pueden variar entre 10% y 12% del precio de venta para los negocios pequeños”⁵⁷.

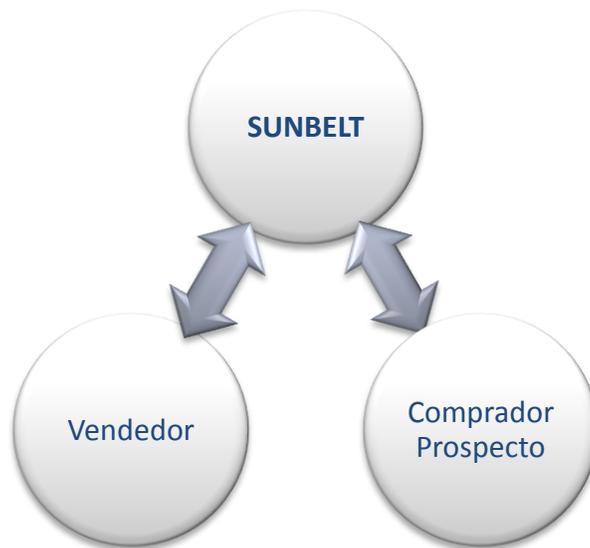
La segunda manera utilizada para determinar el valor que se cargara por el servicio de corretaje, que suele ser denominada “succes fee”; fue mediante la investigación de mercados, la cual reveló que los potenciales usuarios del servicio están dispuestos a pagar una tasa promedio ponderada de 11,47%, por la venta de sus negocio, misma que es exigible una vez que la transacción haya finalizado exitosamente.

3.10.3 Plaza

Debido a su naturaleza, un servicio, el canal de distribución de Sunbelt es directo, sirviendo como intermediario entre las partes, pero ofreciendo al cliente (propietario del negocio) el servicio de corretaje directamente:

⁵⁷ Business Owner Toolkit; Selling Out: Broker’s Role; “Business broker's fees may range as high as 10 to 12 percent of the sales price for a smaller business”; disponible en: http://www.toolkit.com/small_business_guide/sbg.aspx?nid=P11_2136

Figura 3.26 - Plaza



*Figura 3.26 – Plaza
Elaborado por: El Autor*

3.10.4 Promoción

Dentro de la promoción para la oficina de corretaje cabe señalarse que todas las estrategias que se emprendan deben contar con la autorización del franquiciador, con el fin que éste asegure que la imagen de la empresa y la marca “Sunbelt” son utilizados apropiadamente.

Las estrategias de promoción se basará en la tercera ley inmutable de la marca, la Ley de la Publicidad, descrito por Al Ries y Laura Ries que establece que “una vez que ha nacido una marca necesita publicidad para mantenerse en forma”⁵⁸, para ello los autores sugieren que una marca debe ser innovadora en el mercado, en el caso de “Sunbelt”, al ser una de las primeras marcas en la categoría del corretaje de negocios, se promoverá intensivamente a la categoría, con el fin de crear interés y expectativa en los potenciales usuarios del servicio, además de posicionar a “Sunbelt” como el líder internacional del corretaje de negocios.

⁵⁸ RIES Laura, RIES Al; Las 22 Leyes Inmutables de la Marca; 1ª. Edición en español; Ed. Mc Graw Hill; “La Ley de la Publicidad”; Pag. 37.

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Objetivo General

Especificar la factibilidad, así como los componentes técnicos para el establecimiento de la franquicia de corretaje de negocios SUNBELT en el Distrito Metropolitano de Quito, para el año 2010, por medio de herramientas de localización e investigación de operaciones.

4.2 Objetivos Específicos

- Analizar y determinar el tamaño óptimo para el establecimiento del proyecto.
- Definir la localización idónea en la que se ubicarán las oficinas de corretaje de negocios “Sunbelt”.
- Establecer los equipos e instalaciones con las que deberá la oficina de corretaje de negocios, para su apropiado funcionamiento.
- Analizar las leyes, normativas y regulaciones que regirán el funcionamiento y creación de “Sunbelt” así como al corretaje de negocios como actividad de intermediación.
- Determinar los aspectos organizacionales que permitirán el establecimiento del proyecto.

4.3 Delimitación del tamaño óptimo de operaciones

El tamaño de un proyecto es “su capacidad instalada y se expresa en unidades de producción al año”⁵⁹. Para determinar el tamaño óptimo de “Sunbelt” se utilizará el método de escalación; que contempla la capacidad disponible de los recursos con los que cuenta el negocio, en función de los suministros e insumos, de tecnología y equipos, y de los recursos humanos.

En éste caso, el tamaño óptimo se determinará en base del volumen de atención y el número de asesores comerciales con los que contará la oficina de corretaje de negocios.

4.3.1 Volumen de atención – Asesores Comerciales

Una de las características primordiales del servicio de corretaje ofertado es el grado de personalización del mismo, de esta manera se pueden atender las necesidades de los usuarios del servicio de manera óptima.

Al ser una franquicia, “Sunbelt” basa sus operaciones en las operaciones del franquiciador, respecto a las consideraciones que establece Sunbelt para la venta de PYMES, éste grupo de empresas en el argot inglés suele ser llamado “Main Street Business”, se encuentran⁶⁰:

- El negocio se venderá por menos de USD 2'000.000,00.
- Las ventas anuales del negocio deben ser menores a USD 5'000.000,00
- Los activos y participaciones del negocio entran en la venta
- El comprador más probable será un inversionista que viva en la comunidad local donde el negocio este localizado.

⁵⁹ Administración de la Producción, Universidad Nacional de las Lomas de Zamora-Argentina, disponible en: <http://www.slideshare.net/laciroc/4-tamao-ptimo>

⁶⁰ Main Street Market Overview, Sunbelt Franchise Fact Book.

En función del esfuerzo que representa la venta de pequeñas y medianas compañías, y basándose en las recomendaciones dadas por la IBBA (International Business Brokers Association), que señalan que un intermediario de negocios debe hacerse cargo de una transacción mensual ⁶¹, que es el tiempo promedio de venta de una compañía.

A continuación se establece el tamaño óptimo del proyecto, formulado en función del número de empresas que se atenderán mensualmente, es decir la capacidad instalada mensual:

Cuadro 4.1 – Tamaño óptimo del proyecto

	Número de Asesores Comerciales	Empresas Vendidas
Mensual	3	3
Anual	3	36

Porcentaje de la Demanda Insatisfecha Atendido	67,92%
---	--------

Cuadro 4.1 – Tamaño óptimo del proyecto

Fuente: Cálculo Directo

Elaborado por: El Autor

Como se aprecia en los datos la capacidad instalada anual es equivalente a 24 empresas a las que se brindará los servicios de corretaje de negocios, lo que representa que se atenderá 45,28% de la demanda insatisfecha calculada anteriormente.

4.4 Localización óptima de “Sunbelt”

La localización se “Sunbelt” en el distrito Metropolitano de Quito se basará en la décimo primera ley inmutable de la marca, la ‘Ley del Compañerismo’, establecida por Al Ries y

⁶¹ Introduction to Business Brokerage, IBBA, disponible en: <http://www.ibba.org/Brokers/Education/OnlineLearning/tabid/86/Default.aspx>

Laura Ries, en la obra ‘Las 22 Leyes Inmutables de la Marca’, ésta señala “que uno de los mejores lugares para una marca número dos es justo enfrente al líder.”⁶²

El líder de una categoría, es aquel competidor que ingresó primero al mercado, en el caso del mercado de corretaje de negocios, el líder es Business Bróker Ecuador, haciendo que “Sunbelt” adopte la posición de retador en el mercado. En éste análisis cabe resaltar el hecho que Business Broker Ecuador no ha aprovechado las ventajas de ser líder de la categoría, como posicionar la marca muy asociada con el mismo servicio de corretaje de manera que se vuelvan complementarios.

El retador del mercado debe situarse cerca del líder por múltiples razones, la primera de ellas es que los clientes responden bien a la ubicación porque la capacidad de elegir se ve como un beneficio adicional; un grupo de negocios similares atraen a más clientela a la zona porque existe más de un ofertante al cual comprar; segundo permite que los clientes puedan comparar más fácilmente entre los distintos ofertantes; y por último permite monitorear a las actividades de la competencia de una manera más eficaz por la cercanía, como lo menciona Al y Laura Ries “las empresas siempre están ansiosas por mantenerse al tanto y seguir las tendencias de sus respectivas industrias o categorías.”⁶³

4.4.1 Macro-localización de Sunbelt

La macro localización de las oficinas y operaciones de corretaje de negocios “Sunbelt” de acuerdo a lo indicado anteriormente se ubicará dentro del Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha, Ecuador.

⁶² RIES Laura, RIES Al; Las 22 Leyes Inmutables de la Marca; 1ª. Edición en español; Ed. Mc Graw Hill; “La Ley del Compañerismo”; Pag. 94.

⁶³ RIES Laura, RIES Al; Las 22 Leyes Inmutables de la Marca; 1ª. Edición en español; Ed. Mc Graw Hill; “La Ley del Compañerismo”; Pag. 99.

Figura 4.1 – Macro-localización de Sunbelt

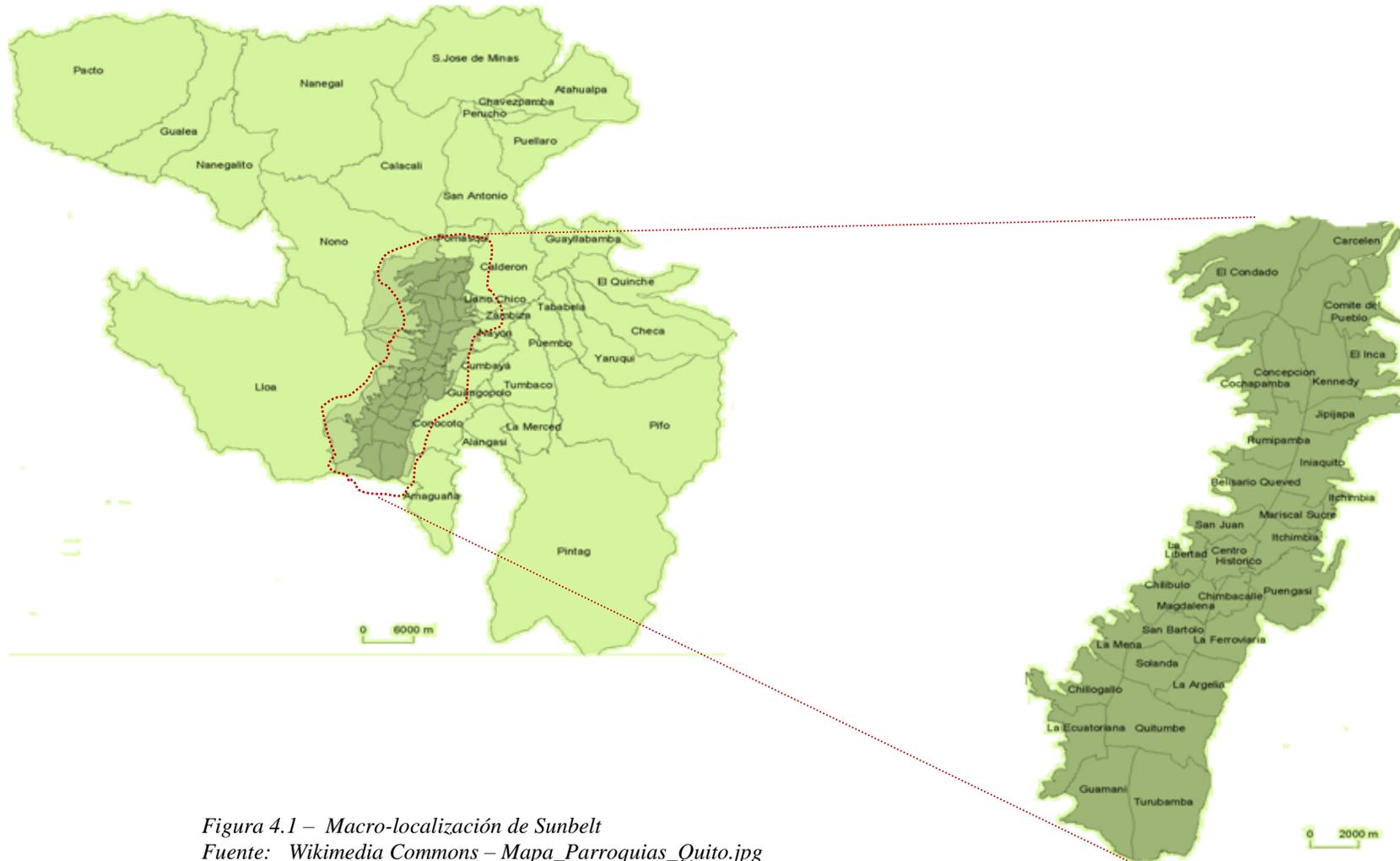


Figura 4.1 – Macro-localización de Sunbelt
Fuente: Wikimedia Commons – Mapa_Parroquias_Quito.jpg
Elaborado por: El Autor

4.4.2 Micro-localización de ‘Sunbelt’

Habiéndose determinado el método que determinará la localización del proyecto, se han buscado alternativas de localización que cumplan con los siguientes parámetros:

- Ubicado en las cercanías de Business Bróker Ecuador, mismo que se localiza en la Av. 12 de Octubre 1942 y Luís Cordero, Edif. World Trade Center, Oficina 202
- Oficina de arriendo, con el fin de reducir el monto total de inversión inicial.
- Oficina con instalaciones apropiadas y listas para ser amobladas
- El arriendo de la oficina no puede superar los USD 700,00 mensuales.

Basándose en estos criterios se encontró la localización ideal para el proyecto, misma que se detalla a continuación.

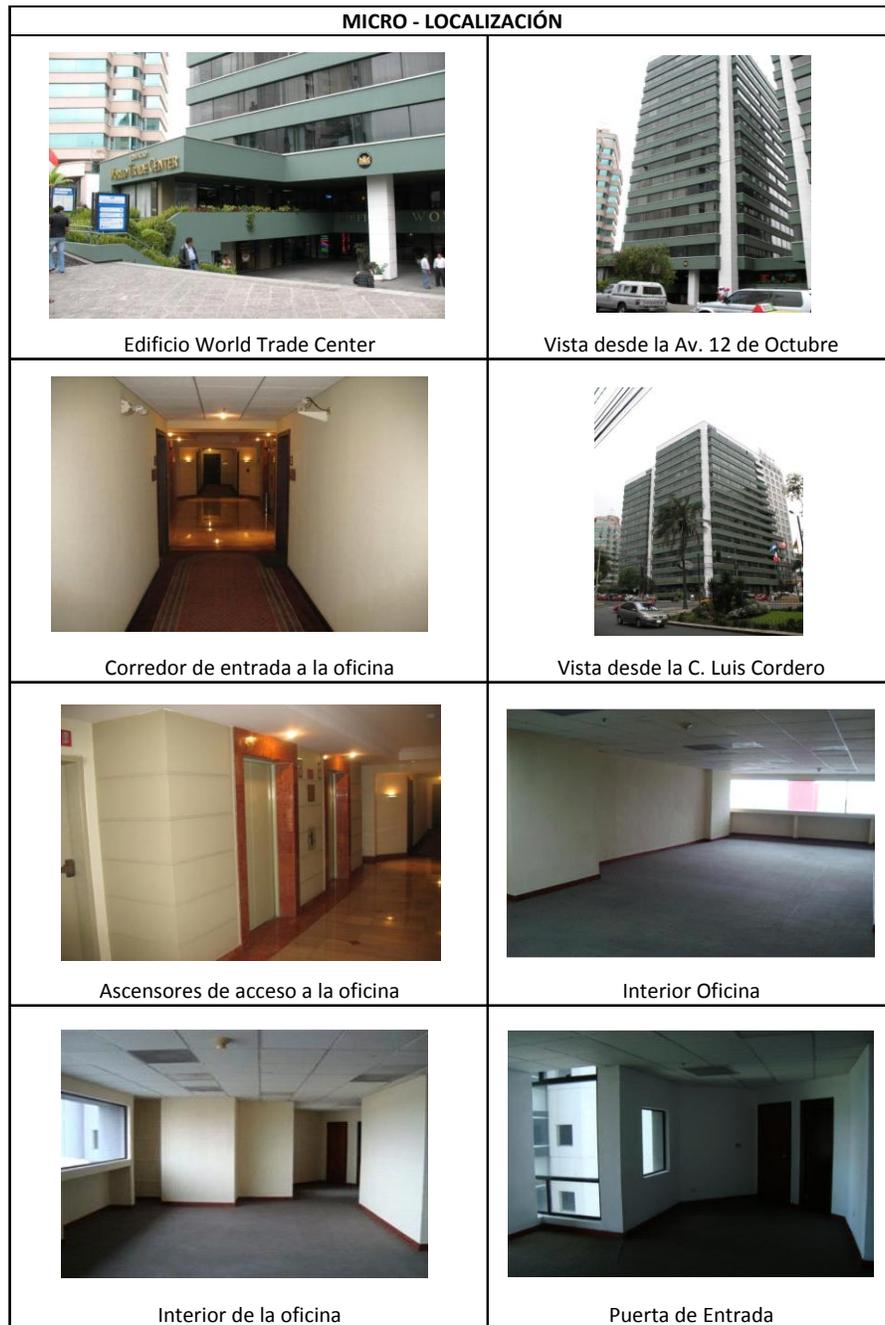
Cuadro 4.2 – Micro localización ‘Sunbelt’

Ubicación	Quito, Pichincha, Ecuador
Barrio	La Floresta
Precio Arriendo	\$ 650,00
Disponible	A partir del 1 julio del 2009
Dirección	Avenida 12 de Octubre No. 1942 y Luis Cordero Edif. World Trade Center, Sexto Piso, Oficina 607
Estacionamiento	P111
Área	73,80 m 2.
Características	Alfombrada de pared a pared 1 Baño totalmente habilitado Dos líneas telefónicas Edificio Inteligente Cielo raso falso con luminaria fluorescente Aire acondicionado 4 ascensores para el acceso
Propietario	Galo Benavides Sandoval
Contacto	galobesa@yahoo.com

*Cuadro 4.2 – Micro localización ‘Sunbelt’
Fuente: Alquiler de oficinas – Anuncios OLX⁶⁴
Elaborado por: El Autor*

⁶⁴ “Alquilo oficina 607 en el Edif. World Trade Center”, disponible en: <http://quito.olx.com.ec/alquilo-oficina-607-con-parqueadero-en-el-edificio-world-trade-center-iid-28199229>

Figura 4.2 – Micro localización “Sunbelt”



*Figura 4.2 – Micro localización ‘Sunbelt’
Fuente: Alquiler de oficinas – Anuncios OLX⁶⁵
Elaborado por: El Autor*

⁶⁵ “Alquilo oficina 607 en el Edif. World Trade Center”, disponible en: <http://quito.olx.com.ec/alquilo-oficina-607-con-parqueadero-en-el-edificio-world-trade-center-iid-28199229>

4.5 Ingeniería del Servicio de Corretaje de negocios “Sunbelt”

4.5.1 Descripción del Macro-Proceso

Un proceso se define como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.”⁶⁶ Un macro-proceso es el conjunto de procesos estratégicos que se relacionan directamente con las principales áreas de gestión de las entidades.

El macro-proceso fundamental de “Sunbelt” y que está ligado con la principal área de gestión de una entidad es el servicio mismo de corretaje de negocios, el mismo que presenta dos ramificaciones considerando los usuarios del servicio, de esta manera se identifican procesos para la venta y para la compra de empresas utilizando el servicio de corretaje de negocios.

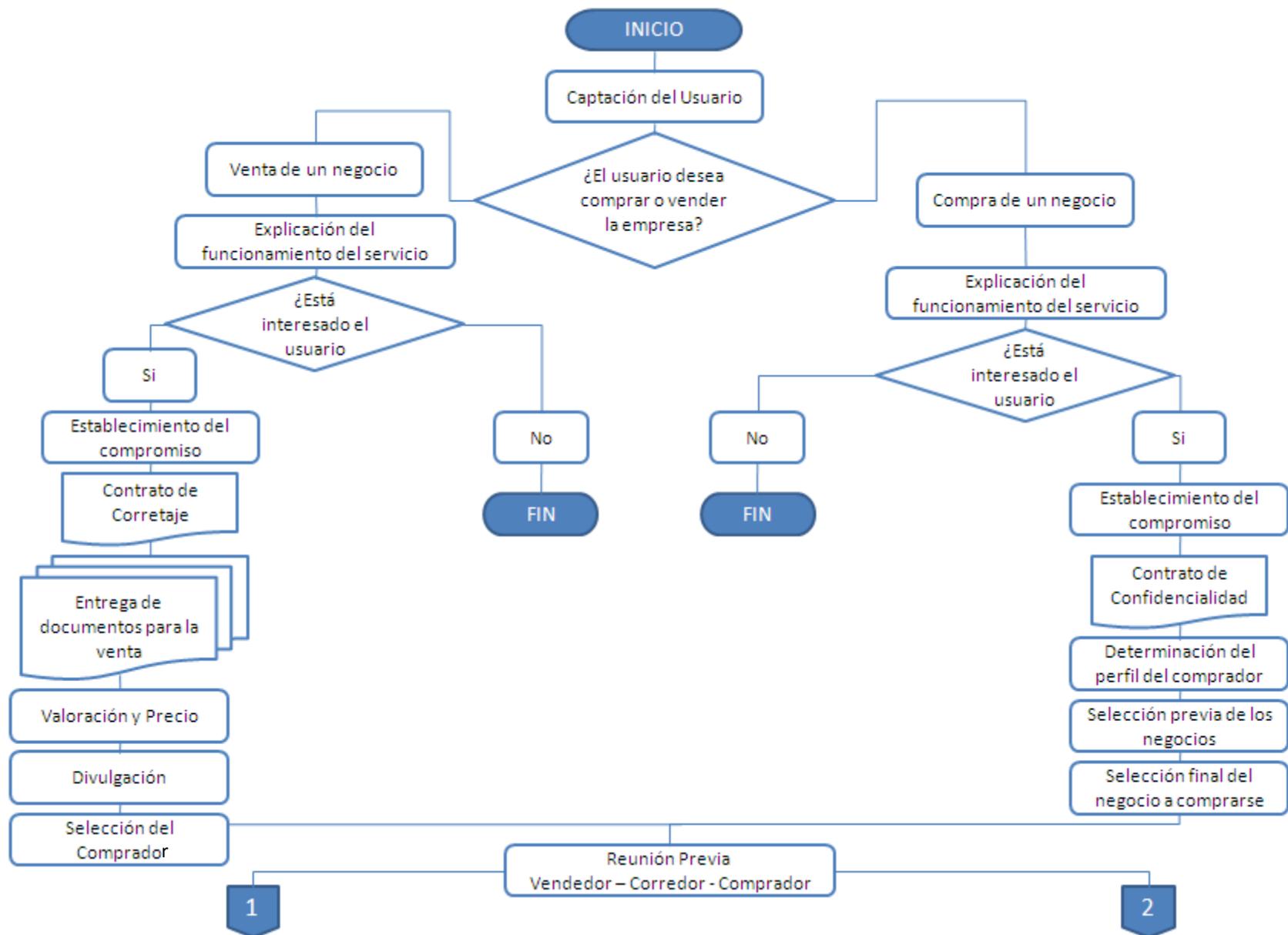
Sunbelt ha dividido el corretaje de negocios en cuatro actividades primordiales⁶⁷:

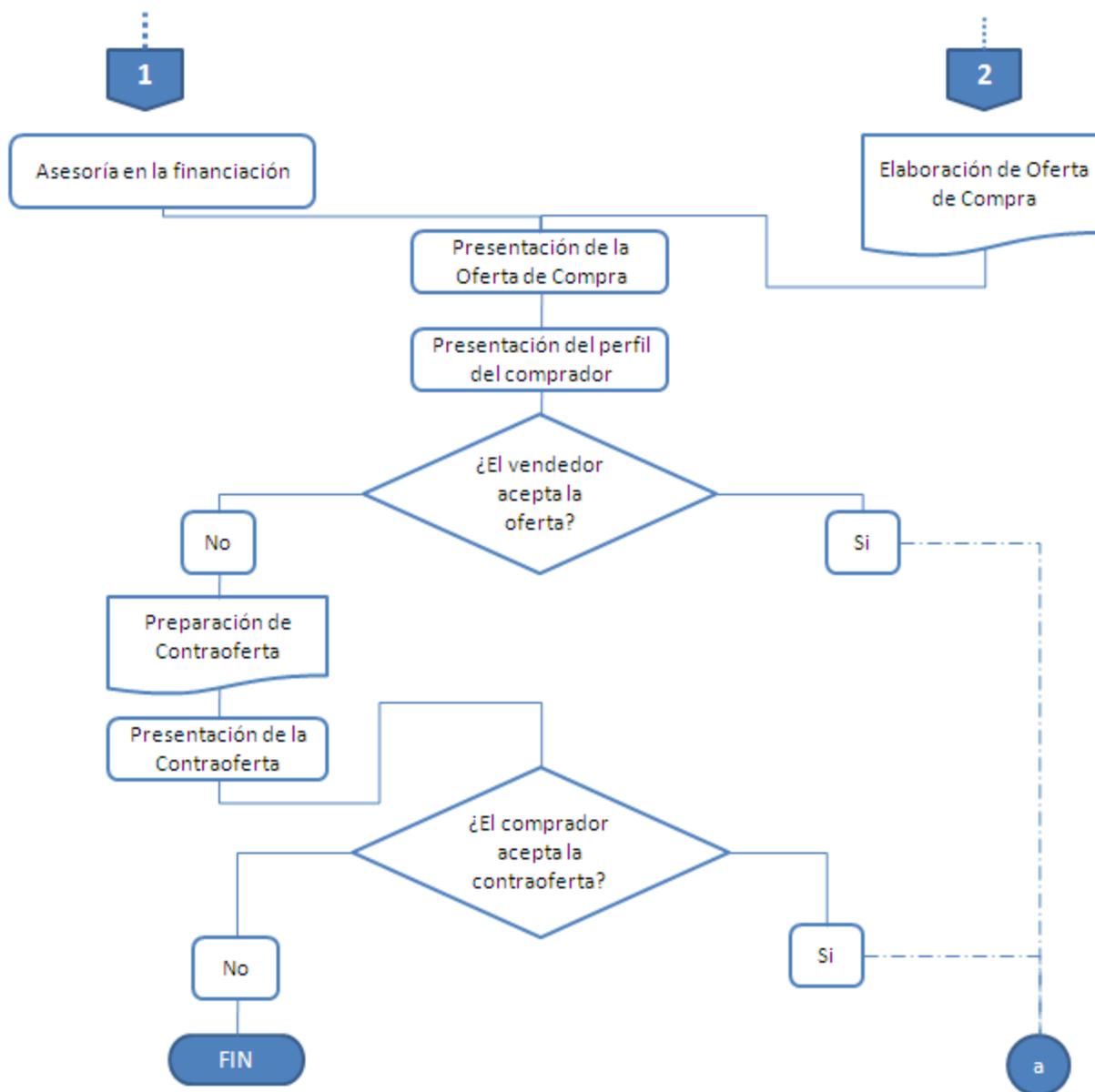
- Análisis: Fundamental para que el proceso se dé en forma correcta
Consiste en el estudio de la empresa y del sector (Diseño del perfil), determinación del valor (Valorización) y preparación de la documentación previa.
- Aproximación
Es la búsqueda y contacto con potenciales interesados para luego lograr un acercamiento y selección de los candidatos calificados.
- Negociaciones y Conversaciones
Se efectúan con los compradores potenciales calificados hasta la presentación de la oferta de compra.
- Desarrollo de la transacción y cierre:
Es el establecimiento del contrato y formalización de la transacción.

⁶⁶ CUERVO Joaquín, Costeo basado en actividades ABC, 1ª Edición, Ecoe Ediciones, “Definiciones básicas”, Pag. 45

⁶⁷“Sunbelt” Business Intermediation – Sunbelt Franchise Book.

Figura 4.3 – Macro proceso “Sunbelt”





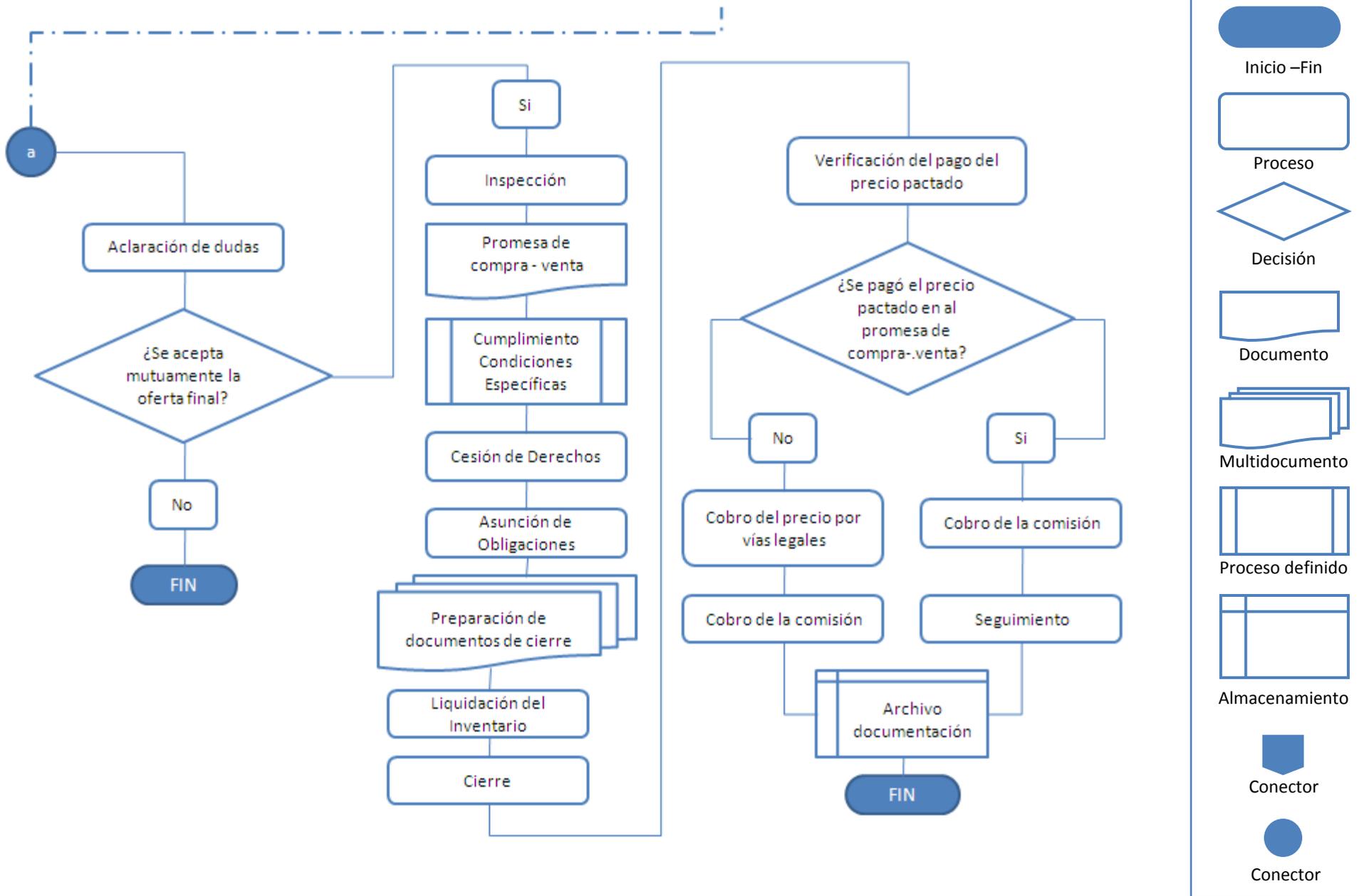


Figura 4.1 – Macro-Procesos “Sunbelt”. Fuente: Sunbelt Franchise Book. Elaborado por: El Autor

Los potenciales usuarios se atraerán y captarán por medio de los lineamientos de promoción descritos en el Marketing Mix, dentro del tercer capítulo de la presente investigación.

En cuanto al desarrollo de los servicios de corteje una vez que las partes hayan accedido al mismo los siguientes procesos resultan fundamentales para que el servicio se desarrolle normalmente:

- ***Establecimiento del Compromiso***

Establecer el compromiso significa explicar claramente a los usuarios del servicio, tanto compradores como vendedores sobre las condiciones y circunstancias en las que desarrolla el servicio, pero por sobretodo constatar el compromiso de las partes de comprar o vender un negocio a un precio y condiciones coherentes con el mercado. Sunbelt-Ecuador rechazará ofertar sus servicios a los propietarios que deseen vender sus empresas a precios sobrevalorados, o si las operaciones del negocio no se ciñen al marco legal vigente.

- ***Firma del Contrato de Corretaje de Negocios***

Una vez que el potencial usuario (vendedor del negocio) de los servicios de Sunbelt ha aceptado las condiciones en las que la se brindará el corretaje para su negocio, se procede a dejar constancia legal de dicho acuerdo, mediante la firma de un contrato de corretaje.

El contrato de corretaje de negocios, también llamado Contrato de Representación contempla los siguientes aspectos:

a) **Partes Involucradas**

Existen dos partes involucradas, la primera el corredor de negocios, es decir Sunbelt-Ecuador, legalmente representado por el individuo señalado en la

constitución del bróker, y la otra parte el propietario o grupo de propietarios del negocio que desea ser vendido, el negocio a ser vendido obedecerá los factores de segmentación expuestos en el tercer capítulo.

b) Función del bróker

Se especifica que Sunbelt servirá como nexo, asesor en la venta del negocio y como único delegado del vendedor del negocio en el proceso. Cabe señalar que el contrato de representación estipulará la exclusividad de la función de intermediación en la venta de un negocio, es decir, no puede contratarse los servicios de otro corredor de negocios mientras el contrato de representación firmado con Sunbelt tenga validez.

c) Duración

La duración del contrato no debe exceder los 6 meses contados a partir de la fecha en la que Sunbelt recibe a la copia del contrato de representación registrado en el Registro Mercantil y no puede ser menor a 3 meses, debido a que algunos negocios exigen mayores esfuerzos para su venta, el tiempo promedio de venta de un negocio es de 1 mes, según lo señalado por las políticas del franquiciador y entidades especializadas en el corretaje de negocios⁶⁸, posterior a la fecha de finalización del contrato, este podrá ser renovado por un tiempo menor o igual al contrato original.

d) Garantía de Corretaje

Se incluye una cláusula en el contrato señalando que el cliente (vendedor del negocio) entiende y acepta el derecho exclusivo de representación para la venta, queriendo decir que incluso si el vendedor, otro bróker o cualquier otra persona natural o jurídica encuentra un comprador para el negocio, el vendedor del

⁶⁸ “A 6 month business broker agreement is the longest you should allow. However, because selling some sort of businesses can be a lengthy process, 3 months is usually too little time for the broker to find the right buyer. The average time for selling an established and profitable business is one month.” disponible en: <http://www.thebizseller.com/brokerarticle.htm>

negocio debe pagar a Sunbelt la totalidad de la comisión de la venta del negocio, en virtud del derecho de exclusividad.

e) Delimitación de la venta

El cliente debe dejar constancia que entiende que por la venta de la empresa, se incluye el traspaso de derechos y obligaciones, de inventarios remanentes, cartera de clientes, y de otros aspectos intereses que se vinculen al negocio puesto en venta. De igual forma el contrato establecerá si se vende la totalidad de la empresa o tan solo una parte de ella, entiéndase que por vender tan solo una parte de la empresa se venderán participaciones de la misma.

f) Alcance de los servicios

Sunbelt representará y asistirá al cliente identificando los potenciales compradores, analizando las ofertas de compra, negociando y efectivizando la compra del negocio, los servicios de Sunbelt incluirán:

- i. Elaborar el perfil del vendedor, con las características del negocio, el precio de venta mínimo y aspectos relevantes para la venta del negocio.
- ii. Desarrollar con el cliente una lista de potenciales compradores.
- iii. Elaborar los perfiles de los potenciales compradores.
- iv. Asesorar al cliente en venta del negocio
- v. Implementar un plan de comunicación y promoción para la venta del negocio.
- vi. Iniciar y mediar en las negociaciones entre el comprador potencial y el vendedor del negocio.
- vii. Asistir a las partes en el acto de compra-venta del negocio.

g) Compensación

Se indica que el bróker cobrará una comisión que internacionalmente varía entre el 10% y 12% del precio de venta, para Sunbelt la tasa por comisión cobrada será de 11,5% cobrada en efectivo a la venta del negocio.

Por precio de venta se entiende la suma total desembolsada en monetario y no monetario por concepto de la compra de un negocio, los pagos en no monetario pueden ocurrir cuando un negocio se vende a cambio de otra propiedad. En cuyo caso la comisión será cobrada basándose en el avalúo comercial de dicha propiedad.

h) Compromiso de cooperación

El cliente se compromete con Sunbelt en cooperar con la venta del negocio, especialmente en solventar dudas y vacíos que potenciales compradores tengan respecto al giro del negocio. Además el vendedor debe estar dispuesto a mostrar durante las inspecciones el negocio de su propiedad.

i) Provisión de Información Verídica

El vendedor proveerá rápidamente y previa solicitud toda la información y documentación necesaria para el desarrollo del servicio de corretaje. El cliente garantiza que todos la información escrita o no, que se le haya confiado a Sunbelt será veraz y completa, el cliente acepta y entiende que la información será usada por Sunbelt para la venta del negocio, por lo que será a su vez confiada a potenciales compradores, el cliente entiende y acepta que la información no haya sido confiada será transmitida a los potenciales compradores sin que haya una investigación previa por parte de Sunbelt.

j) Confidencialidad

Sunbelt asegura y garantiza mantener estricta reserva y confidencialidad de toda la información provista por el vendedor, se acuerda no compartir información sensible con terceras personas sin previo consentimiento escrito del vendedor. Sunbelt se compromete a entregar información sensible sobre el negocio previo la firma de un acuerdo de confidencialidad con el o los potenciales compradores.

k) Resolución de Controversias

Las partes se comprometen que si en el caso de existir controversias y disputas, éstas se resolverán de acuerdo a la normativa jurisdiccional vigente y en última instancia ante uno de los Centros de Mediación y Arbitraje legalmente constituidos en la ciudad de Quito.

Para mayores detalles del contrato de corretaje, un ejemplar sin valor legal se encuentra en el anexo 5 – Contrato de Corretaje.

• ***Entrega de documentos para la venta***

Para que el corredor pueda efectuar su labor eficientemente el vendedor debe proporcionarle los siguientes documentos o información:

- a) Copias de los estados financieros y declaraciones de impuestos de los últimos tres a cinco años
- b) Estados financieros actuales
- c) Listado de enseres, muebles y equipos que posee el negocio con un valor estimado de venta de los mismos
- d) Listado de vehículos con un valor estimado de venta
- e) Listado de adecuaciones y mejoras realizadas a las instalaciones (propias o arrendadas).

- f) Listado de equipos arrendados bajo la modalidad de Leasing.
- g) Listado de empleados con cargos y compensaciones
- h) Copia de los contratos de arrendamiento (de existirlos)
- i) Copia de los documentos de propiedad de intangibles, como patentes y marcas registradas.
- j) Copia de los principales contratos (como proveedor o cliente) que sean determinantes para la empresa.
- k) Copias de licencias especiales de funcionamiento o acuerdos de franquicia.
- l) Valores aproximados de inventarios de productos terminados, en proceso y materias primas.
- m) Información adicional que contribuya a que el negocio se evalúe de mejor manera sobre la competencia.

Cabe resaltar el hecho que estos documentos en sus originales o copias no serán transferidos a terceras personas, incluyendo a los potenciales compradores que tendrán acceso solamente al perfil del vendedor, y a los informes de valoración de negocio; Sunbelt requiere de la entrega de los documentos para certificar que los análisis, conclusiones y recomendaciones dadas a los potenciales compradores se sustentan sobre hechos verídicos y comprobables, además de entregar la información pertinente al asesor para la gestión de venta, éstos documentos serán archivados en caso de cualquier disputa o controversia.

Además de la entrega de estos documentos el vendedor tendrá una entrevista personal con el asesor designado con el fin de recabar información sobre los objetivos y prioridades para la venta del negocio.

- ***Valoración del Negocio***

Uno de los aspectos más relevantes en la oferta del servicio de corretaje de negocios ‘Sunbelt’ es la asesoría que se brinda al vendedor sobre la manera más adecuada en la

que presenta sus empresa para la venta, siendo indiscutiblemente uno de los principales el precio que se ha fijado para la venta del negocio, cuyo valor será tomado como base para las posteriores negociaciones con potenciales compradores.

Es precisamente en la fijación del precio de venta donde comúnmente los vendedores de empresas encuentran mayores dificultades y consecuentemente cometen mayor cantidad de errores, según la IBBA (International Business Brokers Association) “muy a menudo los vendedores asignan precios irreales e inalcanzables que hace que el mercado tenga una respuesta negativa, como resultado de ello, el precio inicial es reducido varias veces, perdiendo tiempo y valiosos potenciales compradores.”⁶⁹ Éste precio referido como MPSP (Most Profitable Selling Price) tiene que reflejar la valoración real del negocio en términos de rentabilidad y las condiciones en las que se vende el mismo. Por su parte la ASA (American Society of Appraisers) se refiere el valor de venta de un negocio como el Valor justo de mercado’ (Fair Market Value), que lo define como “la suma a la que se transfiere la propiedad entre un vendedor y un comprador dispuestos, cuando ninguna de las partes actúa bajo coerción y ambos tienen conocimientos reales sobre los factores relevantes del negocio.”⁷⁰

Por políticas de franquicia se establece un procedimiento predeterminado para la valoración del negocio que sigue el proceso indicado en la Figura 4.4, cabe resaltar que éste debe seguirse estrictamente debido a que Sunbelt en calidad de franquiciador se ve obligado a que los franquiciados dentro del proceso de valoración cumplan con las normativas de la Uniform Standards of Professional Appraisal Practice (USPAP), que son el conjunto de estándares aplicables a los bienes inmuebles, muebles, intangibles, valoración de negocios, y análisis de informe en los Estados Unidos de Norteamérica y sus territorios.

⁶⁹ IBBA. Valuing your business. Versión digital disponible en:
<http://www.ibba.org/Sellers/ValuingYourBusiness/tabid/264/Default.aspx>

⁷⁰ ASA – Fair Market Value.-The amount at which property would change hands between a willing seller and a willing buyer when neither is acting under compulsion and when both have reasonable knowledge of the relevant facts. The word property is usually construed to mean the assets of your business.

Figura 4.4 – Proceso de Valuación

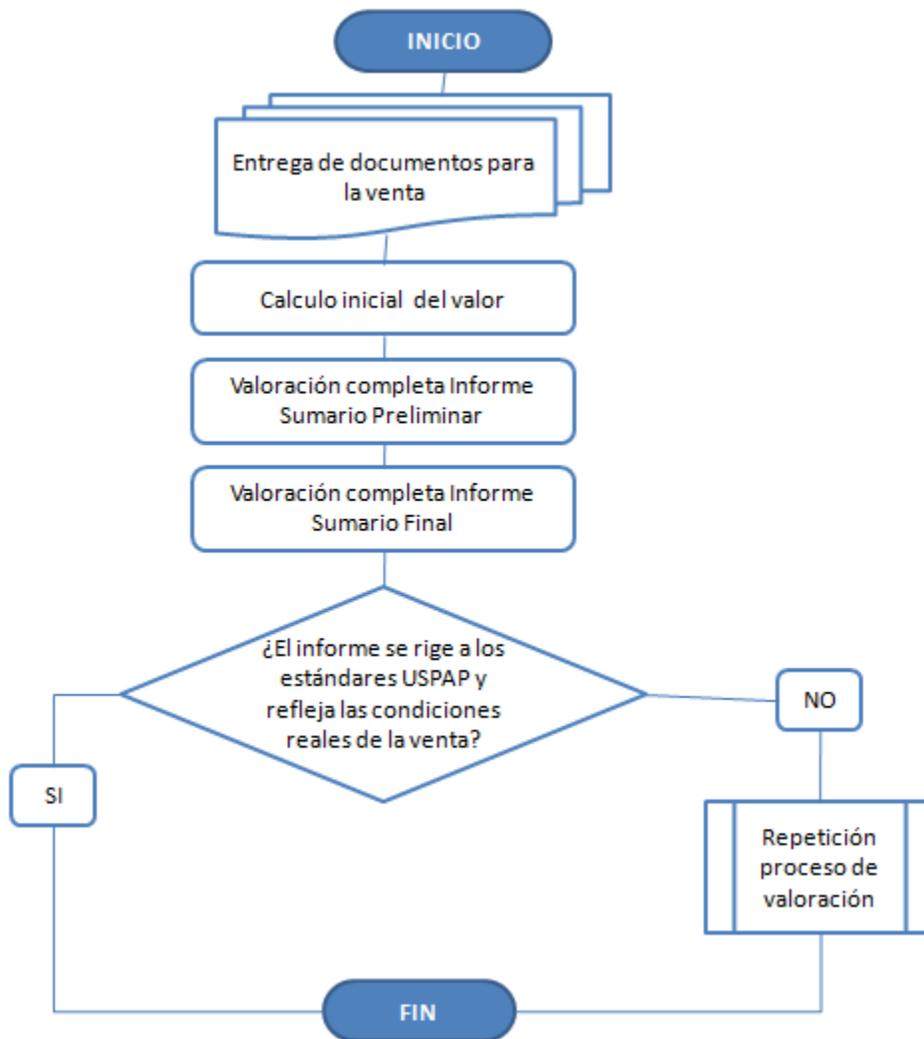


Figura 4.4 – Proceso de Valuación
Fuente: Sunbelt Franchise Book
Elaborado por: El Autor

- Cálculo inicial del valor justo de mercado

El objetivo del cálculo inicial del valor del precio al que la empresa será vendida es proveer una indicación aproximada del valor sustentado en el desarrollo de procedimientos básicos acordados por Sunbelt y el cliente. El valor en el que se establece el precio inicial de un negocio normalmente será dos o tres veces el flujo de

caja anual de la empresa. Sin embargo el valor que se establece inicialmente para la compañía varía notablemente de una industria a otra, y dependerá de factores más tangibles como calidad y volumen de los activos, cartera de clientes, crecimiento en las ventas, perspectivas de crecimiento, y otros intangibles como madurez del sector, competencia directa, calidad del personal, tecnología aplicada y reconocimiento o posicionamiento de la marca y la empresa. El tiempo establecido por política de franquicia para la elaboración de la valoración inicial es de 3-5 días laborales contados a partir de la entrega de los documentos para la venta de la empresa.

- Informe sumario preliminar

Una vez determinado el valor inicial de la empresa se procede a elaborar un informe preliminar de valoración, en el que se incluyen aquellos aspectos que pueden afectar la valoración del negocio descritos en el Cuadro 4.3 – Valoración del Negocio.

Cuadro 4. 3 – Valoración del Negocio

Factor de análisis	
Naturaleza del negocio e historia de la empresa desde sus inicios	Aplicable a todas la empresas
Entorno económico general y específico de la industria	Aplicable a todas la empresas
Historial de cotizaciones en la bolsa	No aplica a PYMES
Análisis de la condición financiera del negocio	Aplicable a todas la empresas
Rentabilidad real de la empresa	Aplicable a todas la empresas
Pago de dividendos por acciones o participaciones	Aplicable a todas la empresas
Valores intangibles de la empresa	Aplicable a todas la empresas
Ventas de acciones y porcentaje accionario a venderse	No aplica a PYMES
Precio de mercado de corporaciones dentro de la industria	No aplica a PYMES

Cuadro 4. 3 – Valoración del Negocio

Fuente: United States Internal Revenue Service Ruling #59-192 Revenue Ruling #59-60 (Items to be considered in valuing a business)

Elaborador por: El Autor

Éste informe también llamado “Abreviado” o “Reporte Escrito para Correspondencia” (Letter Form Written Report) es la forma más resumida de un informe de valoración complete reconocido por el Instituto de Valoradores de Negocios (IBA - Institute of

Business Appraisers), y debe contener una síntesis de los factores más relevantes del negocio, éste informe es el que será presentado a los potenciales compradores del negocio y su principal función es reducir la cantidad de material escrito del informe completo, logrando que sea de más fácil lectura y comprensión. Para ello el corredor de negocios asignado debe previamente realizar una investigación y análisis del negocio, que a su vez servirá de base para la elaboración del informe completo. Durante la investigación el corredor recabará información acerca de los “estados financieros del negocio (Balance de Resultados y Balance de Pérdidas y Ganancias), información sobre el pago de impuestos al Fisco de los últimos 5 años, realizar entrevistas con el gerente y personal clave en el negocio, hacer una inspección física previa y si es que fuera del caso gestionar con un perito evaluador la determinación del costo y estado de maquinarias.”⁷¹

La información y resultados provenientes de la investigación deben ser almacenados para que tener sustento de las conclusiones que fueron señaladas tanto en el informe preliminar o resumido y en el informe completo. El tiempo establecido por política de franquicia para la elaboración del informe resumido es de 1-3 semanas laborales, incluyendo el período de investigación contados a partir de la valoración inicial del negocio.

- Informe sumario final

Posterior a la realización de la investigación se elabora el informe completo de la valoración, éste informe en una presentación formal del valor del negocio en un informe escrito, la principal cualidad de este reporte es que tiene la facultad de ser presentado en caso de existir alguna controversia legal, o de ser revisado por entidades de control públicas como el SRI o la Superintendencia de Compañías. En éste reporte se explica con lujo de detalles la forma y en base a qué factores se obtuvo el precio de venta de la empresa. La USPAP y la ASA (American Society of Appraisers)

⁷¹ Business Valuation: What Is My Business Worth? By Harold C. Hillcher, Revista: Cast Polymer Connection, Marzo – 1994.

denominan a éste tipo de reportes como ‘Informe Escrito Completo de la Valuación del Negocio’ (Comprehensive Written Business Valuation Report); la IBA se refiere a éste tipo de reportes como ‘Informe Escrito Formal’ (Formal Written Report). El tiempo establecido por política de franquicia para la elaboración del informe resumido es de 3-7 días laborales, incluyendo el período de investigación contados a partir de la valoración inicial del negocio.

- **Mediación del Corredor de Negocios**

La IBBA (International Business Broker Association) señala que utilizar un corredor de negocios en el proceso de venta de un negocio, trae grandes beneficios para las partes, un bróker de negocios experimentado puede guiar a las partes durante el complicado proceso de venta de una empresa, ésta guía se enfoca en 7 particularidades únicas del servicio de corretaje de negocios.

Figura 4.5 - Atributos del Corretaje de Negocios



Figura 4.5 - Atributos del Corretaje de Negocios
Fuente: International Business Broker Association
Elaborado por: El Autor

a) Confidencialidad

El bróker de negocios protege la identidad de la empresa y solamente difunde información sensible con aquellos compradores potenciales aprobados por el vendedor mediante el perfil del vendedor, mismo que se denomina perfil ciego, debido a que es un documento que describe a la compañía sin revelar su identidad.

b) Permanencia del negocio

Vender un negocio demanda de tiempo y esfuerzos, desviar los recursos de funciones esenciales y enfocarlos a la venta del negocio, puede perjudicar al negocio, con un corredor de negocios el o los propietarios pueden mantener el enfoque en la dirección del negocio, procurando que este sea más rentable para los potenciales compradores.

c) Búsqueda de compradores potenciales

Los corredores de negocios tienen las herramientas y recursos para alcanzar la mayor cantidad posible de compradores en potencia, promoviendo que éstos paguen el precio de mercado justo para la adquisición del negocio.

d) Marketing

Un corredor de negocio presenta la empresa en venta de manera que genere mayor atención en el mercado, debido a que tienen un entendimiento de los factores clave que los compradores de negocio buscan y pueden asistir al vendedor en cambios que hagan que el precio de venta del negocio se incremente.

e) Valoración del negocio

Como se describió anteriormente uno de los puntales básicos del corretaje de negocios, es la valoración del negocio, que como se advirtió es una actividad más compleja de lo que los vendedores de negocios podrían creer.

f) Experticia

Los corredores de negocio debido a que sus labores se desarrollan diariamente en el mercado de compra y venta de empresas establecidas tienen los conocimientos necesarios para que la venta del negocio se efectúe rápida y eficientemente; mismos conocimientos que los propietarios de negocio no poseen.

g) Conclusión de la venta

Debido a que la mera función del corredor de negocios es la venta del negocio, éste se venderá más rápido, entre más rápido la venta, menor el riesgo de problemas con los empleados, detracción de clientes, y avances de la competencia.

Utilizar los servicios de un corredor experimentado y profesional, permite a los propietarios de los negocios enfocarse en la administración del negocio, reduciendo el riesgo del deterioro del negocio durante el proceso de venta. La venta facilitada a través de un corredor de negocios maximiza los beneficios al envolver un universo mayor de compradores en un proceso competitivo y confidencial.

- ***Contrato de Confidencialidad***

Una vez que el comprador potencial ha mostrado interés respecto al servicio de corretaje de negocios se procede a la firma de un contrato de confidencialidad que estipula que toda la información que le sea confiada debe mantenerse en estricta reserva, caso contrario se aplicarán medidas penales y pecuniarias según lo dicte la ley vigente.

El firmante del contrato de confidencialidad se obliga con respecto a la información confiada a no enajenarla, arrendarla, prestarla, grabarla, negociarla, revelarla, publicarla, enseñarla, darla a conocer, transmitirla o de alguna otra forma divulgarla o proporcionarla a cualquier persona natural o jurídica, nacional o extranjera, pública o privada, por cualquier medio, aún cuando se trate de incluirla o entregarla en otros documentos como estudios, reportes, propuestas u ofertas, ni en todo ni en parte, que no

hayan sido autorizadas previamente y por escrito por el propietario de la información, que en este caso es el vendedor del negocio, representado a través de Sunbelt.

- ***Oferta de Compra***

Una vez que se haya realizado la reunión entre el vendedor y el potencial comprador, y ambas partes expresen su deseo de continuar con el proceso de compra-venta, el asesor comercial asignado basado en las impresiones y aspiraciones del comprador redactará una oferta de compra, también llamado carta intención de compra que será considerada por el cliente, pudiendo o no ser aceptada, ésta oferta estipulará el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el negocio, además de que faculta al comprador a acceder a información más detallada del negocio, y de ser el caso, la oferta contemplará condiciones previas para la venta como la reparación de alguna maquinaria o la resolución de conflictos legales o fiscales.

Con el objetivo de que la parte vendedora se asegure que lo establecido en la oferta de compra no pueda ser modificada y para que emprenda en los cambios requeridos en la oferta es necesaria la contratación de una póliza de seriedad de oferta.

Las pólizas de seriedad de oferta amparan la celebración de una oferta de compra para el asegurado, en las condiciones y montos que señale la propuesta realizada. Este tipo de pólizas suelen efectuarse para la ejecución de obras, celebraciones de contratos, prestación de servicios o en la provisión de suministros.

Las pólizas de seriedad de oferta pertenecen al ramo de fianzas y tienen las siguientes las siguientes características:

- a) El valor de la garantía corresponde al 2% del valor del presupuesto referencial.
- b) Se extingue al momento de la suscripción del contrato.
- c) Es una garantía incondicional, irrevocable y de cobro inmediato.

- d) La vigencia no podrá ser menor a 90 días.
- e) Se ejecuta cuando el comprador se niega a suscribir el contrato y no cumple con las condiciones establecidas en la oferta.

El pago de la prima de la mencionada póliza es completamente responsabilidad del comprador, sin embargo la tramitación de la póliza forma parte de las funciones del bróker de negocios, para el efecto se utilizarán los servicios del bróker de seguros JG Asociados cuya carta de presentación se encuentra en el Anexo 7 – Cotizaciones y Cartas de Presentación con el fin de facilitar la obtención de la póliza así como la negociación de las primas.

Las ofertas de compra están sujetas a la inspección de los libros y registros del negocio y no es vinculante hasta que se satisfaga todas las condiciones estipuladas en la carta de intención.

4.5.2 Funcionamiento de la Franquicia

Las obligaciones y derechos del franquiciador y del franquiciado están contenidas dentro del Acuerdo General de Franquicia también llamado Contrato de Franquicia, este documento estipula todos los términos de la relación comercial, tales como las tarifas iniciales, las regalías, las restricciones de territorio, el soporte operacional que recibirá el franquiciador, la duración de la licencia de franquicia, su renovación, y el cierre o terminación de la relación comercial.

“El acuerdo de franquicia es un contrato de cumplimiento obligatorio que describe en detalle las responsabilidades y expectativas tanto del franquiciador como del franquiciado.”⁷²

⁷² The Franchise Agreement, Franchise Direct United Kingdom, disponible en : <http://www.franchisedirect.co.uk/information/guidetobuyingafanchise/thefranchiseagreement/52/357/>

En el caso particular de Sunbelt el contrato de franquicia es enviado a las partes una vez que se ha firmado un compromiso de confidencialidad reconocido por el sistema legal de Ohio obligado por Sunbelt en calidad de franquiciador con el fin de proteger los términos de negociación en los que se ceden los derechos de franquicia, previo a la firma del compromiso es necesario que el franquiciador deposite una fianza equivalente al 50% del monto de la franquicia monto que será liberado después de que el contrato sea suscrito o en su defecto luego de que el franquiciado señale por escrito que desea dar por terminado las negociaciones y se comprometa mediante el mismo documento a la irrestricta reserva de la información a él confiada respecto a la franquicia. A pesar de no contar con el contrato de franquicia por el trámite legal y el depósito de la fianza que éste exige, se pueden señalar los aspectos clave que regirán las relaciones comerciales entre el franquiciador Sunbelt International y su franquiciado en Ecuador.

- ***Partes***

Las partes firmantes del contrato son Sunbelt International en calidad de franquiciador quién cederá los derechos de franquicia para el uso de prácticas comerciales, procesos, marcas registradas, nombres comerciales y patentes al franquiciado en Ecuador. El franquiciado es una persona natural que poseerá los derechos de franquicia en el tiempo y condiciones establecidas en el contrato.

Sunbelt cede los derechos al franquiciado como corporación madre (parent corporation), por lo que los derechos que sean otorgados no entran en revisión o aprobación de una entidad superior, lo que sucedería si los derechos fueran otorgados por un franquiciador máster.

En el Cuadro 4.4 – Información del Franquiciador se presentan los datos relevantes respecto a la identificación de la empresa franquiciadora Sunbelt International.

Cuadro 4.4 – Información del Franquiciador

Primer contacto nombre y cargo	Matt Ottaway Brand Manager
Segundo contacto nombre y cargo	Kelci Lanich Assistant Brand Manager
Dirección	7100 E. Pleasant Valley Road Suite 300
Ciudad	Independence
Estado	Ohio
Código de área	44131
Teléfono	(877) 392-6278
Teléfono	(216) 674-0645
Fax:	(216) 674-0650
Año de establecimiento	1978
Inicio de la franquicia	1993
Unidades franquiciadas	300

Cuadro 4.4 – Información del Franquiciador

Fuente: International Franchise Association – Sunbelt Franchise Opportunity

Elaborado por: El Autor

- ***Duración del contrato de franquicia***

El contrato de franquicia tiene como duración 10 años y es renovable cuando este termina, el costo de renovación de la franquicia es nominal, es decir, se paga por la renovación el mismo monto que se desembolsó para el pago de la franquicia por primera vez; no se paga el precio al que se evalúa la franquicia en la renovación.

- ***Costos de franquicia***

El costo de la franquicia está directamente relacionado con el territorio en el que la franquicia es válida, todas las franquicias Sunbelt son máster, es decir los franquiciados tienen derechos de territorialidad exclusivos por lo que no puede existir más de una franquicia operando en una misma zona geográfica. El franquiciado máster no puede arrendar, enajenar, o vender en totalidad o en parte la franquicia que le ha sido concedida originalmente. La franquicia puede cambiar de propietario únicamente bajo la

autorización y aprobación del franquiciador, y el cambio es total, estando prohibido la venta por partes o sub-territorios. En el Cuadro 4.5 – Costos de la Franquicia se muestran los costos cotejados con la población, así como también el rango de inversión total tentativa para el establecimiento de la franquicia.

Cuadro 4.5 – Costos de la Franquicia

Costo	\$ 27,500.00	\$ 29,375.00	\$ 31,250.00	\$ 33,125.00	\$ 35,000.00
Población	< 500.000	875.000	1'250.000	1'625.000	> 2'000.000
Inversión Total Tentativa			\$48,700 - \$111,000		

Cuadro 4.5 – Costos de la Franquicia
Fuente: Entrepreneur – Sunbelt Business Brokerage
Elaborado por: El Autor

En lo referente a regalías, estas son de tipo “valorem” lo que significa que se paga un valor mensual constante que no se relaciona con las ventas ni con las utilidades, el Cuadro 4.6 – Valores de las regalías, señala sus valores dependiendo del precio que se haya pagado por la franquicia.

Cuadro 4.6 – Valores de la regalías

Regalía Mensual	\$ 525.00	\$ 575.00	\$ 625.00	\$ 675.00	\$ 725.00
Costo	\$ 27,500.00	\$ 29,375.00	\$ 31,250.00	\$ 33,125.00	\$ 35,000.00

Cuadro 4.6 – Valores de la regalías
Fuente: Entrepreneur – Sunbelt Business Brokerage
Elaborado por: El Autor

- ***Capacitación***

La franquicia Sunbelt brinda al propietario de la franquicia la capacitación necesaria para el desarrollo de las funciones de corretaje de negocios, la capacitación consta de dos partes cuyos costos se incluyen en el precio de la franquicia, el nuevo propietario baja a Estados Unidos a certificar la apertura de la nueva oficina de corretaje para lo que

previamente se capacita dentro de la IBBA (International Business Brokers Association) para obtener la certificación CBI (Certified Business Intermediary), dicha capacitación se desarrolla a lo largo de 3 meses, al final de los cuales se rinde un examen, y con su aprobación se obtiene la mencionada certificación, misma que resulta indispensable para satisfacer los requerimientos del franquiciador, además de ser fundamental para el desarrollo futuro de las actividades.

Posterior a la obtención de la CBI, el franquiciador Sunbelt capacita intensivamente por el lapso de una semana al franquiciado en lo que respecta a los aspectos particulares y detallados del corretaje y administración de Sunbelt, además el franquiciado recibe información relevante al manejo de los sistemas Webinar.⁷³

Cabe resaltar que pese a que los costos de la capacitación se incluyen dentro del precio de la franquicia, los costos de alimentación, viaje y alojamiento del franquiciado no están incluidos. En el Cuadro 4.7 – Capacitación y Apoyo, se resumen los aspectos claves respecto a la capacitación para la franquicia Sunbelt.

Cuadro 4.7 – Capacitación y Apoyo

Capacitación	En las instalaciones durante una semana
	Capacitación para la obtención de CBI
Apoyo en la Marcha	Boletines Informativos
	Reuniones periódicas
	Línea telefónica conjunta (toll-free phone line)
	Webinar
	Compras conjuntas
Apoyo de Mercadeo	Publicidad (coop advertising)
	Diseño publicidad (ad slicks)
	Funiciones de relaciones públicas a cargo del franquiciador

Cuadro 4.7 – Capacitación y Apoyo
Fuente: Entrepreneur – Sunbelt Business Brokerage
Elaborado por: El Autor

⁷³ Webinar.- Término que describe las presentaciones, lecturas seminarios o conferencias que se transmiten por medio de Internet.

- **Manual de Operaciones**

El fundamento en el cual se sustenta la franquicia es la transferencia efectiva del conocimiento, que suele ser denominado Know How, la manera en la que este se transfiere aparte de la capacitación formal es mediante la entrega de un manual de operaciones, el cual se traspasa al franquiciador una vez que se ha firmado el contrato de franquicia y que se comprueba que se ha desembolsado el precio de la franquicia. Éste documento resume como se desenvuelven todas las operaciones y procesos dentro de la organización, y está formado por el manual técnico, el manual de logística, manual de marketing y el manual de gestión. En el Cuadro 4.8 – Operaciones Sunbelt, se muestran algunos aspectos operativos claves en Sunbelt.

Cuadro 4.8 – Operaciones Sunbelt

MATRIZ	Personal laborando en la matriz – Independence	40 (8 en el área de franquicia)
OPERACIONES	Franquiciados que tienen más de una unidad	18%
	Número de empleados requeridos para operar una unidad	De 2 a 5
	Ausentismo del Franquiciado	No permitido (100% de los franquiciados son operadores)
RANKING (2008)	Franchise 500 Rank	367
	Low Cost Franchises	88
	America's Top Global Franchises	160

Cuadro 4.8 – Operaciones Sunbelt

Fuente: Entrepreneur – Sunbelt Business Brokerage

Elaborado por: El Autor

4.5.3 Descripción de requerimientos

Los requerimientos para la implementación de la franquicia de corretaje de negocios se presenta detallados por áreas, y con una detallada descripción de cada uno de los rubros, así como también los respectivos cantidades de compra, en el Cuadro 4.9 – Matriz de requerimientos.

Cuadro 4.9 – Matriz de Requerimientos

Área	Recepción	
Rubro	Descripción	Cantidad de Compra
Escritorio	Escritorio tipo L de 1,60m x 1,60m con cajonera y porta teclado deslizante. Incluye porta cpu. Cubierta de melamina resistente a rayones y quemaduras, con estructura metálica.	1
Silla Recepción	Silla giratoria cuerina o microfibra varios colores con portabrazos, levación neumática, mecanismo reclinable. Asiento ergonómico con diseño y caída en cascada.	1
Sillas Sala de Espera	Cuerpo de 3 sillas juntas, en cuerina y microfibra, diseño ergonómico. Tubular de 4 patas y travesaño. Base negra o cromada.	1
Archivador	Archivador aéreo de 0,90 m x 0,40 m. Con cerradura Cubiertas de melamina resistente a rayones y quemaduras, con estructura metálica. Volumen: 0,36 m2.	1
	Archivador grande metálico para documentos de 1,20 m de alto 0,50 m de frente y 0,60 m de fondo. Tres cajones con llave .	1
Telefax	Telefax Panasonic KX-FP 981. Uso de papel térmico con identificación con identificador de llamadas, memoria, resolución de tono con 64 niveles, alimentación de papel automática. Directorio con 100 registros y 10 opciones de discado rápido. Función Copiadora.	1
Computador	CPU Memoria 2 GB/ Driver 500/1,8 Gz. Monitor Pantalla Plana 19". Teclado Genius, Mouse óptico Genius. Mouse pad. Cámara de Video. Juego de parlantes. Regulador de voltaje 6 puertos. Webcam. Impresora multifunción Canon MP250 COL-NEG.	1

Área	Área Comercial
-------------	----------------

Rubro	Descripción	Cantidad de Compra
Escritorio	Escritorio tipo L de 1,60m x 1,60m con cajonera y portateclado deslizante. Incluye porta cpu. Cubierta de melamina resistente a rayones y quemaduras, con estructura metálica.	3
Silla Visita	Estructura en forma de trineo color aluminio. Respaldo tapizado malla de nylon. Descansabrazos en polipropileno.	6
Telefax	Telefax Panasonic KX-FP 981. Uso de papel térmico con identificación con identificador de llamadas, memoria, resolución de tono con 64 niveles, alimentación de papel automática. Directorio con 100 registros y 10 opciones de discado rápido. Función Copiadora.	3
Computador	CPU Memoria 2 GB/ Driver 500/1,8 Gz. Monitor Pantalla Plana 19". Teclado Genius, Mouse óptico Genius. Mouse pad. Cámara de Video. Juego de parlantes. Regulador de voltaje 6 puertos. Webcam. Impresora multifunción Canon MP250 COL-NEG.	3
Computadores Portátiles	Compaq Mini CQ 10" Pantalla 10", ultra ligera (1,17 kg y un grosor menor a 33 mm). Cuenta con batería de larga duración, procesador Intel 1 GB en RAM 150 GB de disco duro. Web Cam integrada. Windows 7 original.	3

Área	Gerencia General
-------------	------------------

Rubro	Descripción	Cantidad de Compra
Escritorio	Escritorio en melamina resistente a rayones y quemaduras con península de cristal de 19 mm . Cajonera, porta teclado y porta CPU. Medidas: 2,10 m x 2,05 m.	1
Silla Visita	Estructura en forma de trineo color aluminio. Respaldo tapizado malla de nylon. Descansabrazos en polipropileno.	2
Telefax	Telefax Panasonic KX-FP 981. Uso de papel térmico con identificación con identificador de llamadas, memoria, resolución de tono con 64 niveles, alimentación de papel automática. Directorio con 100 registros y 10 opciones de discado rápido. Función Copiadora.	1
Computador	CPU Memoria 2 GB/ Driver 500/1,8 Gz. Monitor Pantalla Plana 19". Teclado Genius, Mouse óptico Genius. Mouse pad. Cámara de Video. Juego de parlantes. Regulador de voltaje 6 puertos. Webcam. Impresora multifunción Canon MP250 COL-NEG.	1
Archivador	Archivador aéreo de 0,90 m x 0,40 m. Con cerradura Cubiertas de melamina resistente a rayones y quemaduras, con estructura metálica. Volumen: 0,36 m2.	1
Computadores Portátiles	Compaq Mini CQ 10" Pantalla 10", ultra ligera (1,17 kg y un grosor menor a 33 mm). Cuenta con batería de larga duración, procesador Intel 1 GB en RAM 150 GB de disco duro. Web Cam integrada. Windows 7 original.	1

Área	Uso General
-------------	-------------

Rubro	Descripción	Cantidad de Compra
Impresora	Impresora Matricial Epson LX-300 , conectividad USB además del serial y paralelo, tecnología de 9 pines Epson, Impresión monocromática. Matriz de Punto de 9 agujas. 300 cps (10 cpi), 225 cps (10 cpi).	1
Copiadora	Copiadora Xerox Multifuncional 3320, WorkCentre 3220: copia, impresión, escaneo en color, envío de fax. Velocidad: hasta 24 / 28 ppm. Impresión automática en dos caras y salida de copia estándar .Resolución de impresión: 600 x 600 ppp (con calidad de imagen mejorada de hasta 1200 x 1200).	1
Archivador	Archivador grande metálico para documentos de 1,20 m de alto 0,50 m de frente y 0,60 m de fondo. Tres cajones con llave .	2
Cafetera	Cafetera Oster con capacidad para doce tazas con botón de encendido y apagado, filtro permanente y tanque de agua con ventanilla doble.	1
Microondas	Microondas Electrolux hecho de acero inoxidable con frente de espejo, cinco niveles de potencia, función de descongelamiento, seguro para niños, seis programas automáticos de cocción, función de memoria, timer y cocción rápida.	1

Área	Compra de Enseres de oficina
-------------	------------------------------

Rubro	Cantidad de Compra
Basurero Metálico	6
Papelera Metálica 3 Servicios Negra	5
Grapadora Swingline 444 Metálica Grande	5
Grapadora Metálica Bene 5789	3
USB Memory Flash Kingston 4 GB.	5
Calculadora Casio DR 120 Eléctrica	2
Calculadora Casio HR 100	3
Perforadora KW 978 Grande	5

*Cuadro 4.9 – Matriz de Requerimientos
Fuente: Cotizaciones e investigación directa
Elaborado por: El Autor*

4.5.4 Diseño de planta para la Oficina de corretaje de Negocios de “Sunbelt”

La oficina en la que operará “Sunbelt” definida en la micro-localización del proyecto, para ofertar los servicio de corretaje negocios tiene un área total de 67 metros cuadrados, la oficina en mención será arrendada y cuenta con las instalaciones necesarias para el normal desarrollo de las operaciones. A continuación se muestra el diseño de planta para Sunbelt – Ecuador.

Figura 4.4 – Diseño de Planta

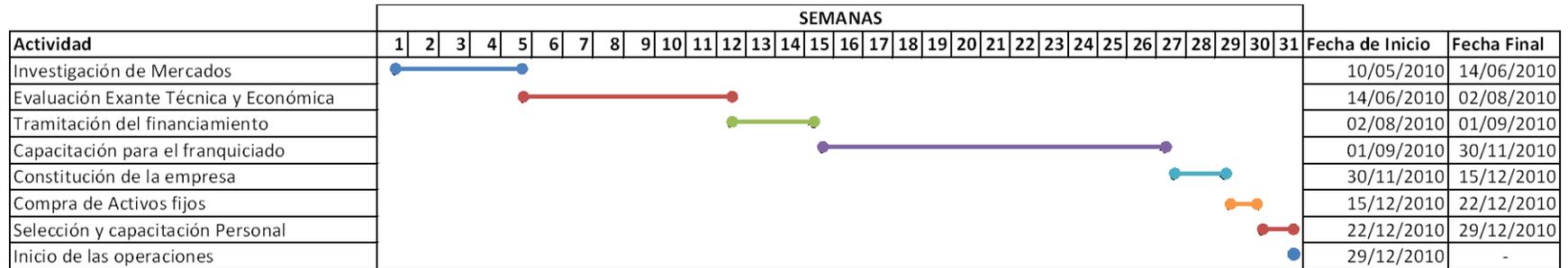


*Figura 4.4 – Diseño de Planta
Elaborado por: El Autor*

Para mayor detalle del diseño de planta y pre-visualizaciones 3D de las instalaciones de la Oficina Sunbelt ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito ver el anexo 4 – Diseño de Planta de la presente investigación.

4.5.5 Cronograma de Implementación

El tiempo planificado en el que la franquicia se establecerá es de 4 meses, tiempo en el que se incluye la capacitación así como la obtención de la franquicia, según lo detallado en el Cuadro 4.10 – Cronograma de Implementación.



El tiempo total para la implementación del proyecto es equivalente a 31 semanas, o 5 meses cuatro semanas, siendo la actividad que más tiempo demora la capacitación para el franquiciado en Ohio, Estados Unidos.

4.6 Diseño Organizacional Franquicia “Sunbelt”

Debido al reducido número de trabajadores con los que contará “Sunbelt” la estructura organizacional que se presentará es de tipo horizontal (aplanada), es decir se ha reducido al máximo la jerarquía y la supervisión de mandos medios. Ésta ha sido diseñada exclusivamente para Sunbelt, siguiendo una premisa substancial “la estructura organizacional no debe ser tan simple que no proporcione monitoreo adecuado de las actividades de la entidad ni tan compleja que inhiba el flujo necesario de información.”⁷⁴ Éste tipo de estructura presenta muchas ventajas, la primera es que involucra a todos los trabajadores de manera directa con sus colegas y supervisores, la segunda ventaja es que facilita y optimiza el flujo de información y comunicación dentro de la organización y la tercera es que motiva un ambiente de igualdad y compañerismo. Cabe resaltar que la oficina de corretaje contará además con personal de staff quienes serán profesionales en ejercicio independiente por lo que no mantendrá relación de dependencia directa con la empresa, y cuya contratación será civil por horas de servicio profesional.

La estructura organizacional se presenta por medio de un organigrama, “un organigrama es la representación gráfica de la organización y su elaboración es indispensable porque permite visualizar la estructura y clarificar las relaciones departamentales y las responsabilidades”⁷⁵, en la Figura 4.5 – Organigrama “Sunbelt” se representa el diseño organizacional para la franquicia “Sunbelt”.

Existe una variedad de organigramas clasificados por su área de aplicación en generales y parciales, en el caso particular, se ha escogido el general debido a que “representa a la organización por entero y permite graficarla de una manera comprensible”⁷⁶, por el reducido número de personal, además que la estructura organizacional de Sunbelt es plana,

⁷⁴ Committee of Organizations of the Treadway Commission, Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros, ECOE Ediciones, 1ª Edición en español, 1998, “Estructura Organizacional”, Pág. 59.

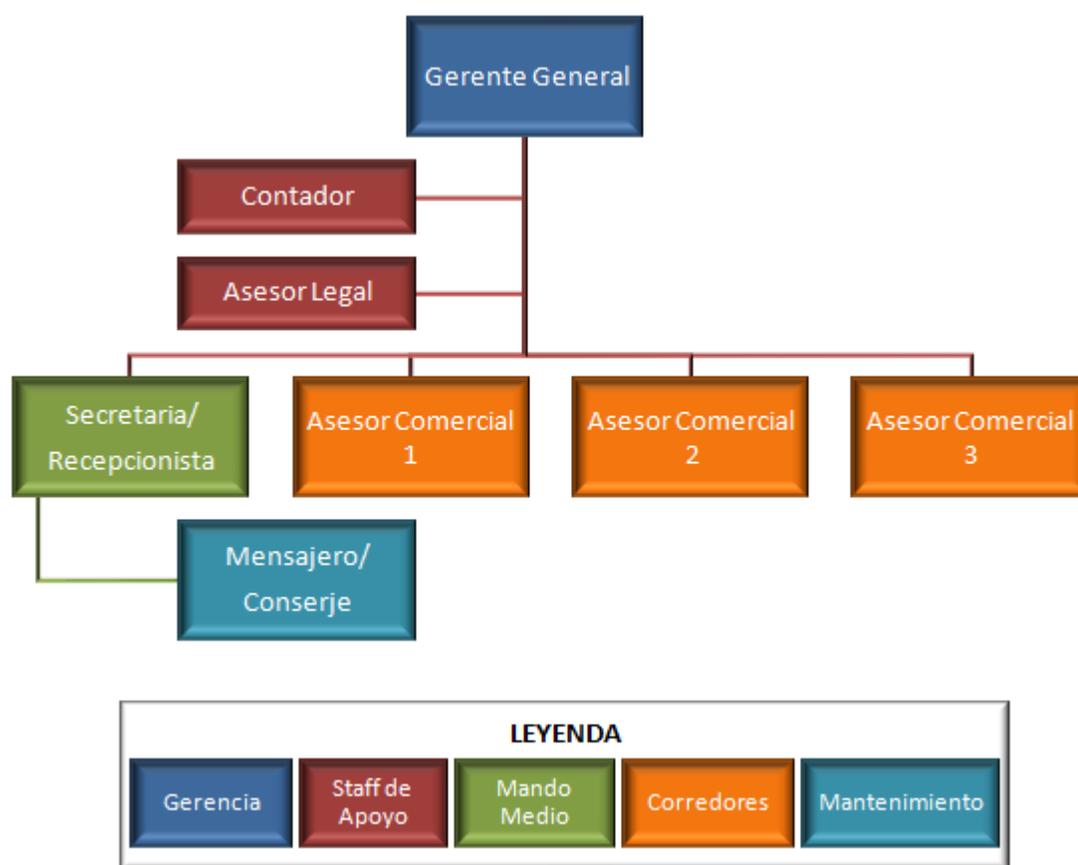
⁷⁵ ESCOTO Leiva Roxana; Banca Comercial; Editorial EUNED; 1ª. Edición, 2001, “Estructura Organizacional de los bancos comerciales”.

⁷⁶ DE ZUANI Rafael: Introducción a la Administración de Organizaciones; Editorial Valleta; 1ª. Edición, 2005, “Clases de organigrama”, Pág. 313.

por lo que no existe departamentos o subgerencias que puedan ser representadas por un organigrama parcial.

Por su finalidad, el organigrama presentado es informativo, debido a que tiene como fin precisamente el informar las relaciones funcionales, y expresan las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y de unidades asesoras; se escogió este tipo de organigrama, debido a que posteriormente se explica con detalle las funciones de cada uno de los cargos. En cuanto a la disposición gráfica, el organigrama presentado es vertical debido a que “es la forma más difundida y más común del organigrama”.⁷⁷

Figura 4.5 – Organigrama “Sunbelt”



*Figura 4.5 – Organigrama “Sunbelt”
Elaborado por: El Autor*

⁷⁷ DE ZUANI Rafael: Introducción a la Administración de Organizaciones; Editorial Valleta; 1ª. Edición, 2005, “Clases de organigrama”, Pág. 311.

4.6.1 Descripción de los perfiles de personal Sunbelt – DM Quito

Los perfiles de puesto describen las funciones, los parámetros y requerimientos de selección del personal, remuneración, y la contratación o relación de dependencia que mantendrá el trabajador con la empresa, a continuación se describen los perfiles de puesto en cada uno de los cargos que existirán en la franquicia Sunbelt.

- **Gerente General**

El gerente general de la oficina de corretaje de negocios Sunbelt es el propietario de la franquicia, la persona que por fundamentos de hecho y de derecho tiene el control sobre la propiedad que le ha sido transferida con el otorgamiento de la franquicia, por políticas del franquiciador se establece que el propietario de la franquicia debe trabajar obligatoriamente en la oficina de corretaje (not allowed absentee ownership).

Entre las funciones del gerente se establecen las siguientes

- a) Encargado de planificación estratégica y su respectiva ejecución en la oficina de corretaje de negocios.
- b) Monitorear el desarrollo del servicio de corretaje con cada una de las empresas en venta que formen parte de cartera de la empresa, para el efecto el gerente mantendrá reuniones semanales con los asesores comerciales , en las que se comunicará y verificará el avance y condiciones de la venta de las empresas que hayan sido asignadas a cada uno.
- c) Representar legalmente a la empresa ante las entidades de control estatal y en los contratos que la empresa suscriba.
- d) Mantener contacto permanente con el franquiciador por los medios descritos en el Cuadro 4.7 – Apoyo en marcha.
- e) Planeación y ejecución de planes de marketing.
- f) Selección y control de personal
- g) Control y ajuste financiero de la oficina de corretaje de negocios.
- h) Aprobación de adquisiciones

- i) Capacitar a los asesores comerciales en el servicio de corretaje de negocios.
- j) Disponibilidad de tiempo: Completa (8 horas)

La remuneración del gerente de la empresa será de 1000,00 USD pagaderos mensualmente, además de las utilidades que el negocio generé luego de hacer los pagos de ley a trabajadores y por concepto de impuestos.

- **Asesores Comerciales**

Operarán tres asesores comerciales cuya misión principal será brindar el servicio de corretaje de negocios, la cual es la función medular de Sunbelt. Entre sus labores se encuentran:

- a) Captación de clientes (negocios a la venta)
- b) Análisis de los negocios que usen el servicio de corretaje
- c) Captación de potenciales compradores
- d) Determinación del perfil del comprador
- e) Asesoría en la preparación de la oferta de compra
- f) Asesoría en la venta del negocio y términos de negociación
- g) Asesoría para la finalización de la transacción
- h) Asesoría en la liquidación de inventarios

Los postulantes para el cargo de asesores comerciales deben reunir las siguientes características:

- a) Género: Indiferente
- b) Edad: De 30 a 45 años
- c) Profesional en Administración de Empresa, Economía o áreas afines
- d) Experiencia mínima de 3 a 5 años en el sector de intermediación bancaria, seguros, o inmobiliaria.
- e) Experiencia en la interpretación de Balances Financieros
- f) Interés en el comercio de empresas PYME's y franquicias
- g) Habilidades Interpersonales y de negociación

- h) Capacidad de trabajo enfocada en la consecución de metas.
- i) Disponibilidad de tiempo: Completa (8 horas)
- j) Probidad notoria

La remuneración de los asesores comerciales tendrá un componente fijo de 800,00 USD y un componente variable equivalente al 0,75% de las ventas mensuales totales, siendo éste componente variable pagadero una vez que la venta haya finalizado y que la propiedad del negocio haya sido efectivamente transferida.

El proceso de selección de los asesores comerciales será exhaustivo y privilegiará la experiencia que los postulantes tengan en relación a los servicios de intermediación, así como la instrucción financiera formal necesaria para la valoración de los negocios. Una vez que se tenga una terna de candidatos para el puesto de asesor comercial, se entregarán manuales de corretajes de negocio, que señalen los aspectos más relevantes sobre la valoración de negocios, captación de clientes, cierre y requisitos previos para la venta de un negocio, además de aspectos básicos sobre derecho societario, los candidatos tendrán como plazo 7 días calendario para el estudio del mencionado manual, vencido éste plazo se aplicará un examen al respecto, mismo que será diseñado por el Gerente/Propietario.

El o la candidata que obtenga la mejor calificación será escogida para ocupar el puesto de asesor comercial, y será capacitado por el Gerente General debido a que su condición de propietario de una oficina de corretaje de negocios con certificación CBI (Certified Business Intermediary) está facultado para instruir a sus trabajadores respecto a las funciones que desempeñará.

La contratación de los asesores comerciales se efectuará mediante un contrato de trabajo con duración anual (en el caso de renovación), el cual se celebrará una vez que el candidato con mejor puntuación haya sido informado al respecto, y la firma del mismo será requisito fundamental para que pueda ser capacitado y que de esta manera se integre definitivamente en la empresa. El contrato de trabajo estipula la remuneración, el horario de trabajo, así como la obligatoriedad de la firma una

constancia de compromiso profesional en donde se compromete a la no divulgación de la información que le haya sido confiada. En el caso que el asesor comercial no haya trabajado anteriormente en Sunbelt primeramente se extenderá un contrato de prueba acorde a la normativa laboral vigente por 90 días, en caso de que el asesor comercial pase el período de prueba, el contrato se extenderá automáticamente siendo su duración un año calendario contado a partir de la fecha en la que se suscribió el contrato a prueba.

Una copia sin valor legal del contrato de trabajo para los asesores comerciales así como de la constancia de compromiso profesional se encuentra en el anexo 6 – Contratos laborales.

- **Secretaria – Recepcionista**

Se contratará una secretaria recepcionista, La titular de esta posición es responsable de realizar labores secretariales con discrecionalidad y responsabilidad en el manejo de la información bajo su resguardo, algunas de sus funciones implican la toma de decisiones menores. Entre sus labores se encuentran:

- a) Asistir al Gerente general en la redacción y archivo de documentos
- b) Asistir a los Asesores comerciales en la redacción y archivo de documentos
- c) Archivo de documentos contables (facturas, comprobantes de retenciones en la fuente, notas de venta, entre otros)
- d) Receptar las llamadas telefónicas de la oficina
- e) Llevar un control del material de oficina
- f) Recepción y distribución de correspondencia
- g) Atención e información vía telefónica
- h) Recibir a los visitantes de la oficina
- i) Atención a cualquier persona que necesite tratar asuntos de la oficina
- j) Supervisar al personal de mantenimiento
- k) Las demás funciones de apoyo administrativo necesarias.

Los requisitos que deben reunir las postulantes para el cargo de secretaria/recepcionista son:

- a) Género: Femenino
- b) Edad: De 25 a 35 años
- c) Profesional en Secretariado-bilingüe o Instrucción superior en carreras administrativas.
- d) Bilingüe. Inglés escrito y hablado, mínimo del 70% . .
- e) Experiencia comprobable mínima de tres años en cargos similares
- f) Demostrar probidad notoria
- g) Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
- h) Disponibilidad de tiempo: Completa (8 horas)

La secretaria percibirá una remuneración mensual de 600,00 USD más los beneficios de ley.

La contratación para el cargo se efectuará con un contrato de trabajo de duración anual, y al igual que los asesores comerciales se someterán a un período de prueba.

- **Mensajero – Conserje**

Desempeñará las funciones de mantenimiento y mensajería, entre sus labores se encuentran:

- a) Aseo de la oficina y sus instalaciones
- b) Recibir y entregar correspondencia a las distintas personas, instituciones y organizaciones con las que el Sunbelt mantenga relaciones.
- c) Realizar pagos derivados de las obligaciones de Sunbelt, como pago de servicios básicos, pago a proveedores, que no se realicen mediante transferencia bancaria.
- d) Demás funciones de mensajería

Los postulantes al cargo deben reunir las siguientes características:

- a) Género: Femenino

- b) Edad: Entre los 18 y 25 años
- c) Título de Bachiller
- d) Demostrar probidad
- e) Capacidad de trabajo en equipo y buen trato al cliente.
- f) Disponibilidad de tiempo: Completa (8 horas)

La remuneración del mensajero-conserje será de 280,00 USD más los beneficios. La contratación se efectuará de la misma manera que para el cargo de secretaria. Una copia sin valor legal del contrato para la secretaria y mensajero, así como los respectivos contratos de trabajo a prueba se encuentran en el anexo 6 – Contratos Laborales.

4.6.2 Descripción de puestos de Personal de Staff

Las funciones de contabilidad y legal como se señaló anteriormente serán de staff, es decir de asesoría o consultoría, por ésta razón no formarán parte del personal con relación de dependencia laboral con Sunbelt, por lo que serán contratadas civilmente por horas de servicio profesional, respetando lo estipulado en el Mandato Constituyente 8 promulgado el 11 de diciembre del 2007, que elimina la tercerización y contratación laboral por horas⁷⁸.

- **Contador**

Encargado de llevar la contabilidad de Sunbelt, entre sus funciones de encuentran:

- a) Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones
- b) Elaborar los Estados Financieros
- c) Brindar seguimiento y asistencia en la programación del presupuesto institucional
- d) Verificar y consolidar los saldos contables

⁷⁸ Segunda.- Se podrá contratar civilmente servicios técnicos especializados ajenos a las actividades propias y habituales de la usuaria, tales como los de contabilidad, publicidad, consultoría, auditoría, jurídicos y de sistemas, entre otros, que serán prestados por personas naturales, o jurídicas con su propio personal y que contarán con la adecuada estructura organizacional, administrativa y financiera. La relación laboral será directa y bilateral entre los prestadores de servicios técnicos especializados y sus trabajadores. (Mandato Constituyente 8 – R.O. 20-12-2007)

- e) Controlar y verificar que los comprobantes de pago y venta cumplan con los requerimientos de ley.
- f) Revisar planillas de pagos y flujos de efectivo
- g) Elaborar informes periódicos sobre el comportamiento contable financiero y presupuestario
- h) Otras relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por la Gerencia.

Las características que deben reunir los postulantes son:

- a) Género: Indiferente
- b) Edad: De 30 a 50 años
- c) Contador Público Autorizado, capaz legalmente de brindar asesoría y firmar balances.
- d) Experiencia mínima de 5 años en cargos similares.
- e) Capacitado para brindar asesoría en temas contables a los asesores de negocios respecto al servicio de corretaje en la venta de una empresa.
- f) Comprobar probidad notoria
- g) Disponibilidad de Tiempo: 8 horas semanales

La remuneración que recibirá el contador es equivalente a 12,00 USD por hora trabajada, al ser un contrato civil beneficios como seguridad social, pago de salarios extraordinarios no son reconocidos.

- **Asesor Legal**

La función del asesor legal es guiar a los corredores de negocio, cuando existan vacíos legales en la venta de un negocio, así como la elaboración de los contratos y demás documentos legales que la oficina de corretaje requiera. La contratación del asesor legal será igualmente civil, por prestación de servicios profesionales, misma que se ampara en lo estipulado en el mandato constituyente 8, que se explicó anteriormente.

Entre sus labores se encuentran:

- a) Analizar la documentación jurídica para la venta de las empresas servidas con el servicio de corretaje de negocios

- b) Apoyar en la elaboración de los convenios, contratos, y adendums necesarios para la oferta del servicio
- c) Asesorar a la gerencia en aspectos relativos a su especialidad
- d) Intervenir en eventuales disputas legales representando al organismo
- e) Brindar colaboración a los integrantes del área de asesoría comercial.

Las características que deben reunir los postulantes al cargo son:

- a) Género: Indiferente
- b) Edad: De 30 a 50 años
- c) Título universitario en derecho y abogacía
- d) Experiencia mínima de 5 años en cargos similares
- e) Comprobar probidad notoria
- f) Disponibilidad de Tiempo: 8 horas semanales

La remuneración que recibirá el asesor legal es equivalente a 15,00 USD por hora trabajada, al ser un contrato civil beneficios como seguridad social y pago de salarios extraordinarios no son reconocidos.

4.7 Marco Legal para el establecimiento “SUNBELT”

Existen varios aspectos que influyen en la regulación legal de la franquicia Sunbelt-Ecuador, sin embargo existen varios vacíos legales que pueden devenir en amenazas futuras para las operaciones de corretaje de negocios, el primero de esos vacíos es la ausencia de una ley de franquicias en el Ecuador, pese a la existencia de una organización nacional de franquiciadores y franquiciados, el Ecuador no cuenta actualmente con una ley de franquicia.

“En el Ecuador no existen leyes específicas, para las franquicias, son regidas por las leyes generales de la contratación privada, o aplicando la de otros países.”⁷⁹

⁷⁹ Posso Manuel, Las Franquicias, versión digital disponible en:
http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4768&Itemid=134

Al no existir una ley especial de franquicias, la regulación que existe a este tipo de actividades comerciales es general basada en los códigos civil y de comercio así como en la ley de propiedad intelectual. Es por ello que el principal instrumento legal que regulara las relaciones entre franquiciador y franquiciado es el contrato de franquicias, al respecto el Ing. Guido Santillán, consultor de la empresa Ecufranquicias, señala:

“El contrato de franquicia constituye el pilar básico de toda franquicia, ya que regulará la relación entre las partes durante toda su vigencia. El contrato es un documento que informa y protege el buen funcionamiento del sistema de franquicias. Es necesario mencionar que en Ecuador no se cuenta con ley de franquicias, por lo que el contrato tiene más importancia.”⁸⁰

Los artículos señalados en los párrafos posteriores se presentan a manera de extractos en el Anexo 8 – Fragmentos de ley.

Respecto a la protección de la propiedad intelectual que representa la información y la autorización para el uso de marcas, logos y procesos en la franquicia, la ley ecuatoriana de propiedad intelectual, expedida el 19 de mayo de 1998 mediante el registro oficial N° 320 en su primer artículo señala que el Estado reconoce y garantiza la propiedad intelectual que comprende los derechos de autor y conexos, y la propiedad industrial, en donde se incluye la información no divulgada y los secretos comerciales e industriales, además de los procedimientos, marcas y logos registrados que el franquiciador Sunbelt International otorga a Sunbelt Ecuador en calidad de franquiciador están plenamente protegidos por la normativa ecuatoriana.

El mismo cuerpo legal define a las licencias como la autorización o permiso que concede el titular de los derechos al usuario de la obra u otra producción protegida, para utilizarla en la forma determinada y de conformidad con las condiciones convenidas en el contrato.

Respecto a la protección de los secretos y procedimientos industriales no divulgados, la ley de propiedad intelectual señala en su artículo 183 que se protege la información no

⁸⁰ SANTILLÁN Guido, Pasos para franquiciar un negocio en Ecuador, versión digital disponible en: <http://www.franquiciaecuador.com/guidosantillan-franquiciarpasos.html>

divulgada relacionada con los secretos comerciales, industriales o cualquier otro tipo de información confidencial contra su adquisición, utilización o divulgación no autorizada del titular, en la medida que:

- a) La información sea secreta en el entendido de que como conjunto o en la configuración y composición precisas de sus elementos no sea conocida en general ni fácilmente accesible a las personas integrantes de los círculos que normalmente manejan el tipo de información de que se trate;
- b) La información tenga un valor comercial, efectivo o potencial, por ser secreta; y,
- c) En las circunstancias dadas, la persona que legalmente la tenga bajo control haya adoptado medidas razonables para mantenerla secreta.

Otro de los vacíos legales que se identifican en el establecimiento de la franquicia Sunbelt es que el corretaje de negocios, no se encuentra tipificado en la ley de compañías, ni tiene una ley especial como es el caso de la Ley de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador, promulgada el 9 de Junio de 1997 mediante el Registro Oficial 82.

De igual manera los agentes de corretaje de negocio, y sus oficinas no tienen un organismo superior al cual reportar sus actividades, como lo existe en el corretaje de seguros, en donde sus agentes reportan anualmente o semestralmente a la Superintendencia de Bancos y Seguros los resultados de sus operaciones.

Esta situación es de especial cuidado, debido a que al ser una actividad para la cual no existe ni legislación ni jurisprudencia, el mercado puede llenarse de pseudo corredores que no cuentan con la experiencia ni los conocimientos necesarios para el desarrollo del corretaje de negocios, desacreditando al ramo, y obstaculizando el normal desarrollo de las operaciones de los corredores de negocio verdaderamente acreditados.

La figura legal por la que se constituirá Sunbelt-Ecuador, es una empresa unipersonal de responsabilidad limitada. Las empresas unipersonales de responsabilidad limitada, son un estructura jurídica creada en virtud de la Ley 2005-27 publicada en el Registro Oficial no.

196 del 26 de Enero del 2006 y constituye una nueva alternativa los empresarios que en forma individual, es decir, sin el concurso de socios, buscan formalizar e institucionalizar el ejercicio de una actividad comercial determinada a través de una persona jurídica, y constituirse como una empresa mercantil y no en una empresa civil.

La principal diferencia entre una empresa civil y una empresa mercantil radica en el hecho que las empresas mercantiles están supervisadas por la Superintendencia de Compañías.

Las empresas unipersonales de responsabilidad limitada tienen capacidad legal para realizar actos de comercio y no puede tener bajo ningún concepto copropietario. Su responsabilidad está limitada al monto del capital destinado para la realización de actos de comercio, y la representación legal es ilimitada, bastando la sola firma del gerente-propietario o del apoderado que este designe, para obligar a la empresa.

La Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada establece la libertad de empresa (misma que se estipula en la Constitución Política en el capítulo sexto – Derechos de Libertad) al señalar que toda persona natural con capacidad legal para realizar actos de comercio, podrá desarrollar por intermedio de una empresa unipersonal de responsabilidad limitada cualquier actividad económica que no estuviere prohibida por la ley, limitando su responsabilidad civil por las operaciones de la misma al monto del capital que hubiere destinado para ello.

Una de las principales razones para que Sunbelt tome esta figura legal, es el hecho que a diferencia de una empresa civil, en donde el patrimonio personal y empresarial del propietario no se limitan, con las empresas unipersonales de responsabilidad limitada el patrimonio del propietario de la misma es ajeno al patrimonio de la empresa. Como lo señala el cuerpo jurídico que las regula en su artículo segundo.

Respecto a su regulación la Ley de Empresas Unipersonales establece que éstas están bajo la supervisión directa de la Superintendencia de Compañías, por lo que deberán presentarse ante éste ente los resultados financieros anuales, según lo estipula el artículo 47 del mencionado cuerpo legal.

4.7.1 Requisitos legales para el inicio de operaciones de la oficina de corretaje de negocios “Sunbelt”

La documentación y trámites previos al inicio de operaciones de corretaje de negocios “Sunbelt” se describe a continuación, en orden cronológico:

- **Constitución de la Empresa Unipersonal**

Mediante ésta diligencia se legaliza la integración de capital con propósitos comerciales siendo la identidad jurídica de Sunbelt una empresa unipersonal de responsabilidad limitada, la misma que se constituye legalmente con el siguiente proceso según lo explica la Superintendencia de Compañías en el instructivo societario para la constitución de empresas y compañías:

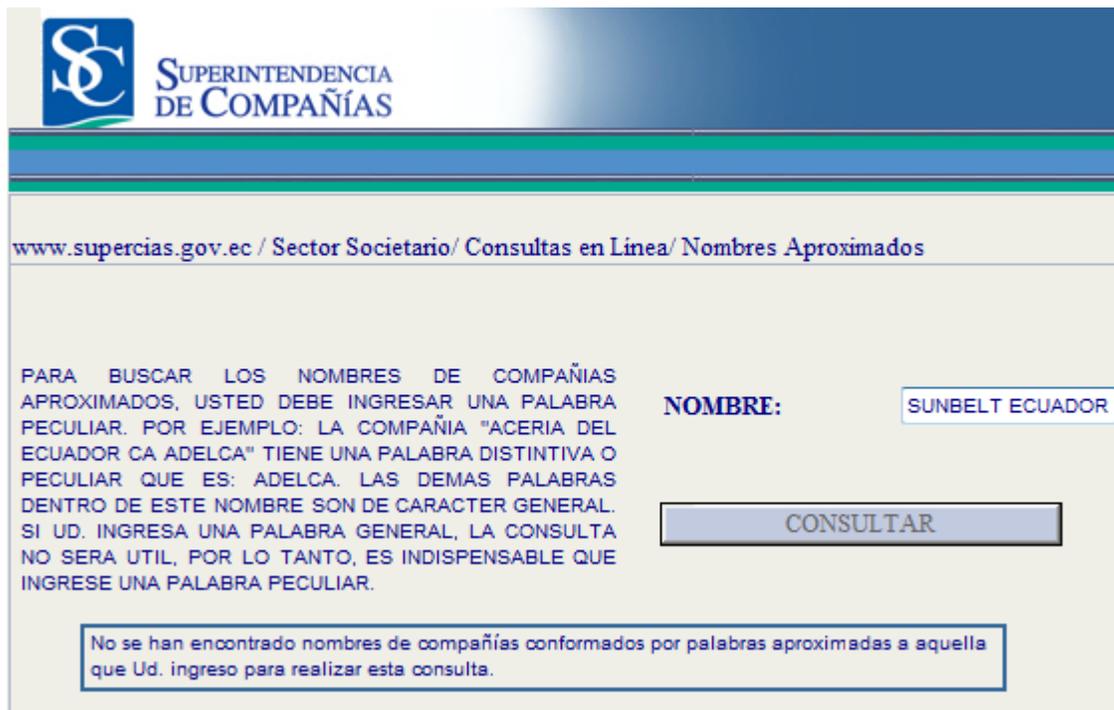
a) Minuta pública

La minuta pública es el documento de uso legal suscrito por un abogado facultado con matrícula profesional, contiene el contrato o estatuto social cuyos aspectos fundamentales son:

- Nombre: Constituye propiedad de la empresa y no puede ser adoptada por ninguna otra. “Las denominaciones sociales se rigen por los principios de propiedad y de inconfundibilidad o peculiaridad”⁸¹, para el efecto se realiza la búsqueda de nombres en la Superintendencia de Compañías, misma que concluye que el nombre SUNBELT – Ecuador se encuentra disponible prueba de ello se muestran los resultados de los registros de nombre en la Figura 4.6 – Búsqueda de nombre. Las empresas unipersonales de responsabilidad limitada se identifican por la terminación EURL en su nombre.

⁸¹ SUPERINTENDIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR, “Instructivo de constitución de compañías y empresas”, versión digital disponible en: http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf

Figura 4.6 – Búsqueda de Nombre



www.supercias.gov.ec / Sector Societario/ Consultas en Línea/ Nombres Aproximados

PARA BUSCAR LOS NOMBRES DE COMPAÑÍAS APROXIMADOS, USTED DEBE INGRESAR UNA PALABRA PECULIAR. POR EJEMPLO: LA COMPAÑIA "ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA" TIENE UNA PALABRA DISTINTIVA O PECULIAR QUE ES: ADELCA. LAS DEMAS PALABRAS DENTRO DE ESTE NOMBRE SON DE CARACTER GENERAL. SI UD. INGRESA UNA PALABRA GENERAL, LA CONSULTA NO SERA UTIL, POR LO TANTO, ES INDISPENSABLE QUE INGRESE UNA PALABRA PECULIAR.

NOMBRE:

No se han encontrado nombres de compañías conformados por palabras aproximadas a aquella que Ud. ingreso para realizar esta consulta.

Figura 4.6 – Búsqueda de Nombre
Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: El Autor

- Duración: Indica el período por el cual la empresa está constituida legalmente, éste puede tener cualquier plazo según la voluntad del propietario.
- Objeto Social: Señala la función de la empresa, ésta no puede contravenir a la norma pública, leyes vigentes y la buena costumbre, estableciéndose que puede ser cualquier acto de comercio lícito a excepción de operaciones de bancarias, seguros y capitalización de ahorro.
- Domicilio de la Empresa: Dirección de la matriz y de todas las posibles sucursales o filiales
- Capacidad de Contratación: Dan validez a la constitución, y se compone de tres elementos: consentimiento libre y voluntario para la celebración del contrato; objeto lícito del contrato y causa lícita del contrato.

- Capital mínimo no puede ser inferior al producto de la multiplicación de la remuneración básica unificada por diez, el valor actual de la RBU (240,00 USD)⁸².
- El estatuto social debe establecer claramente que la empresa tiene como finalidad el lucro económico, así que sus carácter es enteramente capitalista, es decir el propietario se reconoce como tal por la aportación de capital.
- Representante legal y administrador de la empresa unipersonal.

b) Integración de Capital

En un banco u otra institución financiera legalmente constituido se debe aperturar una cuenta a nombre de “Sunbelt – Ecuador”, misma que tendrá la designación especial de “Cuenta de Integración de Capital”, en la mencionada cuenta se depositará y congelará el capital pagado de la empresa hasta que esta haya finalizado el proceso de constitución.

c) Escritura pública

Realizada en una notaria autorizada, con el estatuto social y con la presencia física del propietario para el reconocimiento de firma.

d) Solicitud de aprobación de Superintendencia de Compañías.

“La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo”⁸³

e) Aprobación de Superintendencia de Compañías.

Se realiza mediante resolución extendida por el Superintendente de Compañías, en donde legitima la constitución de la empresa.

⁸² LEXIS, Sueldos o Salarios Básicos Unificados 2010, versión digital disponible en: <http://www.lexis.com.ec/lexis/archivosNoticiasHome/SUELDOS%20%20SALARIOS%20BASICOS%20010.pdf>

⁸³ SUPERINTENDIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR, “Instructivo de constitución de compañías y empresas”, versión digital disponible en: http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf

- f) Protocolización ante el notario de la resolución aprobatoria.
- g) Publicación en un diario de la localidad.
Se debe publicar en un diario local un extracto de la escritura de la aprobación, conforme lo dicta el artículo 151 de la ley de compañías .
- h) Autorización de la Superintendencia de Compañías, extendida para el banco permitiendo el retiro de los fondos de la cuenta de integración.
- i) Inscripción de la empresa y su representante en el Registro Mercantil.

Una vez que la compañía se ha constituido legalmente, existen ciertas formalidades necesarias para que Sunbelt inicie sus operaciones de corretaje de negocios, que se describen a continuación (tomado de la guía de trámites para la instalación y formalización de establecimientos en el Distrito Metropolitano de Quito)

- **Legalización del contrato de arrendamiento**

Debido a que la oficina de corretaje de negocios Sunbelt funcionará en un local arrendado se requiere legalizar el contrato por medio de los juzgados del inquilinato o de una notaria, en el caso particular de Sunbelt se inscribirá el contrato en una notaria, por la brevedad del proceso.

Los requisitos para la inscripción del contrato son:

- a) Original y copia de la cédula y papeleta de votación del arrendatario y arrendador.
- b) Contrato de arrendamiento original
- c) Presencia de las dos partes para el reconocimiento de firmas

Y el procedimiento que debe seguirse es:

- a) Presentar y firmar la documentación requerida ante un notario
- b) Retirar el contrato de arrendamiento legalizado

- **Registro Único de Contribuyentes (RUC)**

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el sistema de identificación por el que se asigna un número a las personas naturales y jurídicas que realizan actividades económicas, que generan obligaciones tributarias.

Los requisitos para la obtención del RUC para personas jurídicas son:

- a) Presentación del formulario RUC 01 A.
- b) Copia de la escritura de constitución
- c) Nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil
- d) Copia de la cédula y papeleta de votación del representante legal.
- e) Original y copia de pago de agua potable, electricidad o teléfono.
- f) Certificación de la dirección domiciliaria en que la asociación o el grupo empresarial desarrolla su actividad económica.

El procedimiento para la obtención del RUC es:

- a) Entrega de los requisitos completos en la mesa de servicios
- b) Verificación del contenido de la documentación y entrega de un comprobante provisional al usuario, indicándole la fecha en que será despachado el certificado definitivo de inscripción en el RUC, mismo que será enviado a la dirección domiciliaria de la empresa.

- **Registro de Marcas y Logotipos**

Para registrar la marca Sunbelt-Ecuador, a favor del franquiciado dentro del territorio y por la duración que se establezca en el contrato de franquicia, éstas deben ser reconocidas en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual)

Los requisitos son:

- a) Formulario de búsqueda fonética, mismo que debe contar con una firma y número de matrícula de patrocinio de un abogado.

- b) Comprobante de pago por concepto de búsqueda fonética.
- c) Pago de los costos para registrar marcas denominativas, figurativas o mixtas.
- d) Pago del título de propiedad de marca y logo

El procedimiento que se sigue es:

- a) Presentar los datos del formulario con los datos del establecimiento y del representante legal, el formulario debe contar con el patrocinio de un abogado matriculado.
- b) Presentar los requisitos en la mesa de resultados
- c) Retirar los resultados de la búsqueda fonética
- d) Realizar el pago de registro de marca y posesión de título
- e) Retirar el título de propiedad de marca o logotipo

- **Patente Municipal**

El impuesto de patentes municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito, cabe resaltar que permisos como el informe de regulación metropolitana, uso de compatibilidad zonal, y permiso de instalación de publicidad exterior no son necesarios debido a que no construirá una oficina, además que no se instalará publicidad exterior.

Los requisitos para la obtención de la patente son:

- a) Formulario de declaración del impuesto de patentes
- b) Original y copia de la cédula y papeleta de votación del propietario o representante legal
- c) Escritura de constitución legalizada
- d) Original y copia del RUC
- e) Clave catastral
- f) Pago de la patente municipal

El procedimiento que se sigue es el siguiente:

- a) Presentar el formulario lleno con los datos requeridos
- b) Ingresar el formulario en la ventanilla asignada. En esta ventanilla se registra el establecimiento y se le asigna un número de trámite al formulario presentado
- c) Presentar en las ventanillas de recaudación la copia del formulario en el que consta el número de trámite, pagar el valor de patente indicado por el recaudador y retirar el documento de la Patente Municipal en la misma ventanilla de recaudación.

- **Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito**

La afiliación a las cámaras es opcional, sin embargo hacerlo trae muchos beneficios como descuentos en capacitación y descuentos en la publicidad que se pauten en la revista oficial de la cámara llamada “Criterios”, los requisitos para la afiliación son:

- a) Llenar la solicitud de afiliación.
- b) Fotocopia simple de la escritura de constitución de la empresa.
- c) Fotocopia de la resolución de la Superintendencia de Compañías. En caso de bancos o instituciones financieras, la resolución de la Superintendencia de Bancos y, en caso de sociedades civiles o colectivas, la sentencia del juez.
- d) Fotocopia de la cédula o pasaporte del representante legal.
- e) Realizar el pago de la cuota de inscripción a la Cámara de Comercio, el valor a cancelar depende del capital suscrito en las escrituras de constitución de la empresa.

El proceso es el siguiente:

- a) La documentación es ingresada al sistema.
- b) Cuando el solicitante realiza el pago, queda inscrito como socio activo.
- c) Las personas jurídicas reciben un certificado de afiliación

A continuación se presenta una tabla resumen de los requisitos previos para la iniciación de operaciones de Sunbelt, con la entidad encargada así como el tiempo que toma según la Guía de Trámites para la instalación y Formalización de Establecimiento en el DM Quito, y la Agencia Municipal de Desarrollo Económico Conquito.

Cuadro 4.10 – Tabla Resumen Requisitos Legales

Procedimientos	Entidad Diligente	Tiempo de Tramitación
Elaboración y aprobación de constitución	Superintendencia de Compañías	1 semana laborable
Publicación extracto (Valor mínimo)	Diario de la localidad	2 días
Registro mercantil	Registro Mercantil	4 horas
Notaría: anotación marginal	Notaría	1 día
Legalización del contrato de arrendamiento	Notaria	30 minutos
Registro Único de Contribuyentes	Servicio de Rentas Internas	30 minutos
Registro de Patentes y Marcas	IEPI	20 minutos
Patente Municipal	Administración Zonal Municipio	30 minutos
Afiliación Cámara Comercio de Quito	Cámara de Comercio de Quito	1 día
TOTAL REQUERIDO DE TIEMPO		15 días

Cuadro 4.10 – Tabla Resumen Requisitos Legales

Fuente: Agencia Municipal de Desarrollo Económico Conquito, Guía de trámites para la instalación y formalización de establecimiento DM Quito

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO V

5. ESTUDIO ECONÓMICO

5.1 Objetivo General

Determinar la rentabilidad económica del establecimiento de la franquicia Sunbelt en el Distrito Metropolitano de Quito, para el año 2010; mediante las herramientas de evaluación de proyectos.

5.2 Objetivos Específicos

- Determinar el monto total de inversión inicial requerido para el establecimiento de Sunbelt
- Definir los gastos y costos operacionales del negocio
- Proyectar el nivel de ingresos futuros
- Proyectar el cálculo del estado de resultados y el balance de pérdidas y ganancias
- Identificar los flujos netos de efectivo resultantes del proyecto para su posterior valoración.

5.3 Inversiones

La inversión de un proyecto es definida como “el monto de recursos que se destina para concretarlo, es denominado Inversión Total o Costo del Proyecto, y al excedente esperado se le conoce como Valor Actual Neto.”⁸⁴

Victoria Erossa en su obra *Proyectos de Inversión*, señala que estos montos son utilizados en dos etapas:

- La instalación y montaje del proyecto
- La etapa del funcionamiento del proyecto

La inversión en la primera etapa es denominada inversión preliminar del proyecto, y a la segunda etapa como capital de trabajo.

De esta manera Sunbelt contará con tres clasificaciones de inversión que se muestran en la Figura 5.1 – Inversiones Sunbelt.

Figura 5.1 – Inversiones Sunbelt

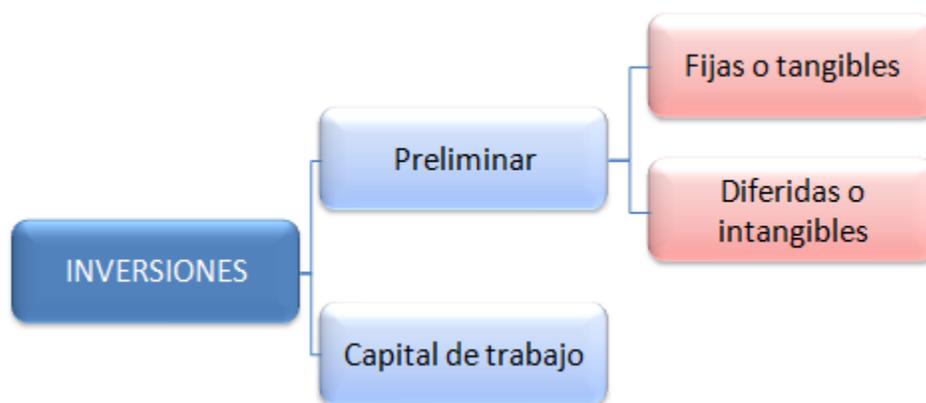


Figura 5.1 – Inversiones Sunbelt
Elaborado por: El Autor

⁸⁴ SAENZ Rodrigo, *Manual de Matemáticas Financieras*, 2006, “Aplicación de la Matemáticas Financieras a la evaluación de proyectos de inversión”, Pag. 202.

A continuación se desglosa el plan de inversiones de la oficina de corretaje de negocios “Sunbelt”.

5.3.1 Inversiones fijas o tangibles

La inversión fija es “el capital empleado en una empresa en bienes del activo fijo destinados a la producción de bienes y servicios.”⁸⁵

Los montos correspondientes a las inversiones fijas o tangibles, emanan de la ingeniería detallada en el Estudio Técnico del proyecto. Las inversiones fijas incluyen a las depreciables y a las no depreciables.

La ley contempla que los activos no depreciables son los terrenos, patrimonios, y áreas de reserva o protegidas. Debido a que Sunbelt operará en una oficina arrendada, no posee ninguno de estos activos no depreciables.

Los activos depreciables son aquellos que cumplen con tres condiciones, “se espera que serán usados durante más de un período contable; tienen una vida útil limitada; y los posee una empresa para usarlos en la producción o prestación de bienes y servicios, para arrendarlos a otros para fines administrativos.”⁸⁶

Los activos se deprecian de acuerdo a lo establecido en el artículo 6 del Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno.

⁸⁵ GRECO Orlando, Diccionario de Economía, Valleta Ediciones, “Inversión fija”.

⁸⁶ NORMA ECUATORIANA DE CONTABILIDAD 13, Contabilización de la depreciación, versión digital disponible en: <http://www.ccpp.org.ec/descargas/nec/NEC13.DOC>

“Art 6. Depreciaciones de activos fijos

a) La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

- (I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.
- (II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
- (III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.
- (IV) Equipos de cómputo y software 33% anual.

En caso de que los porcentajes establecidos como máximos en este Reglamento sean superiores a los calculados de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil o la técnica contable, se aplicarán éstos últimos...⁸⁷

Las inversiones fijas depreciables para el establecimiento de Sunbelt se muestran en el Cuadro 5.1 – Inversiones fijas depreciables, según las cotizaciones que se encuentran en el anexo 7 – Cotizaciones y Cartas de Presentación.

⁸⁷ Reglamento a Ley de Régimen Tributario Interno, R.O 242 29 de diciembre del 2007.

Cuadro 5.1 – Inversiones Fijas Depreciables

Proveedor	Rubro	Cantidad	Costo Unitario	Subtotal	% Depreciación Anual
Distribuidor Gama	Escritorio Tipo L	4	291,00	1.164,00	10,00%
Distribuidor Gama	Silla Recepción	1	115,50	115,50	10,00%
Distribuidor Gama	Sillas de Espera	1	180,75	180,75	10,00%
Distribuidor Gama	Archivador Aéreo	2	138,55	277,10	10,00%
Distribuidor Gama	Archivador Metálico	3	155,90	467,70	10,00%
Distribuidor Gama	Telefax Panasonic	5	143,38	716,90	10,00%
Distribuidor Gama	Computador Intel	5	799,52	3.997,60	33,00%
Distribuidor Gama	Silla Visita	8	40,25	322,00	10,00%
Call & Buy	Laptop Compaq Mini	5	446,42	2.232,10	33,00%
Distribuidor Gama	Escritorio Gerencial	1	291,00	291,00	10,00%
Distribuidor Gama	Impresora Matricial	1	249,80	249,80	33,00%
Distribuidor Gama	Copiadora Xerox	1	545,30	545,30	10,00%
De Prati	Cafetera Oster	1	51,52	51,52	10,00%
De Prati	Microondas Electrolux	1	139,00	139,00	10,00%
Distribuidor Gama	Basurero Metálico	6	11,50	69,00	10,00%
Distribuidor Gama	Papelera Metálica	5	7,20	36,00	10,00%
Distribuidor Gama	Grapadora Swingline	5	10,73	53,65	10,00%
Distribuidor Gama	Grapadora Bene	5	3,58	17,90	10,00%
Distribuidor Gama	USB Memory Flash	5	19,90	99,50	33,00%
Distribuidor Gama	Calculadora Eléctrica	2	74,70	149,40	10,00%
Distribuidor Gama	Calculadora Casio	3	40,87	122,61	10,00%
Distribuidor Gama	Perforadora	5	3,99	19,95	10,00%
COSTO TOTAL					11.318,28

Cuadro 5.1 – Inversiones Fijas Depreciables

Fuente: Cotizaciones (Anexo7)

Elaborado por: El Autor

El total de inversiones fijas depreciables es de US\$ 11.318,28; éste monto se categoriza en enseres, muebles, equipos, y equipos de computación y software.

Cuadro 5.2 – Estructura de las Inversiones Fijas Depreciables

Rubro	Monto	% Depreciación Anual
Muebles	2.818,05	10%
Enseres	196,50	10%
Equipos	1.724,73	10%
Computadoras y Software	6.579,00	33%
TOTAL	11.318,28	

Cuadro 5.2 – Estructura de las Inversiones Fijas Depreciables
Fuente: Cotizaciones (Anexo7)
Elaborado por: El Autor

5.3.2 Inversiones diferidas o intangibles

Las inversiones diferidas son aquellas que por su condición de intangibles, no se deprecian, sino que se amortizan o difieren en el tiempo por lo que son activos que al transcurrir del tiempo se convierten en gastos. “Los activos intangibles están referidos al conjunto de bienes propiedad de la empresa previos, necesarios para su funcionamiento”.⁸⁸

“Las inversiones diferidas son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto; tales como los estudios técnicos, económicos o de mercado, los gastos de constitución y de capacitación.”⁸⁹

En el caso de Sunbelt están constituidas por los gastos de constitución de la empresa, por los gastos incurridos en la etapa de formulación del proyecto, por el pago inicial de la cuota de franquicia y por los gastos pre operativos.

⁸⁸ CORDOBA Marcial; Formulación y Evaluación de Proyectos; Editorial Ecoe; 2006; “Marco Financiero”; Pag. 320

⁸⁹ MIRANDA Juan José; Gestión de Proyectos; Editorial MM; 5ª. Edición; 2005; “Inversiones Diferidas”; Pag. 179

- **Gastos de Constitución**

Los gastos de constitución son todos los servicios de carácter jurídico-formal necesarios para el nacimiento de una sociedad. También suelen ser denominados gastos de organización que se describen a profundidad en el segundo capítulo dentro de los requisitos legales para el establecimiento de la oficina de corretaje de negocios Sunbelt.

A continuación se presentan los cuadros respectivos, con los costos de cada uno de los trámites necesarios para la apertura del proyecto, de acuerdo a lo establecido en el capítulo cuatro (requisitos legales).

Cuadro 5.3 – Gastos de Constitución de la Empresa

Procedimientos	Costo en US\$
	Valores Referenciales
Aprobación de constitución	500,00
Publicación extracto (Valor mínimo)	75,60
Registro mercantil	61,82
Notaría: anotación marginal	11,20
Total aproximado	648,62

Cuadro 5.3 – Gastos de Constitución de la Empresa
Fuente: Agencia Municipal de Desarrollo Económico Conquito
Elaborado por: El Autor

Cuadro 5.4 – Legalización del Contrato de Arriendo

Procedimientos	Costo en US\$
	Valores Referenciales
Legalización del Contrato de Arriendo (Notaría de Quito)	60,00
Total aproximado	60,00

Cuadro 5.4 – Legalización del Contrato de Arriendo
Fuente: Guía de trámites para la instalación y formalización de establecimiento DM Quito
Elaborado por: El Autor

Cuadro 5.5 – Registro Único de Contribuyentes

Procedimientos	Costo en US\$
	Valores Referenciales
Registro Único de Contribuyentes	Gratuito
Total aproximado	-

Cuadro 5.5 – Registro Único de Contribuyentes

Fuente: Guía de trámites para la instalación y formalización de establecimiento DM Quito

Elaborado por: El Autor

Cuadro 5.6 – Registro de Marcas y Logotipos

Procedimientos	Costo en US\$
	Valores Referenciales
Pago por búsqueda fonética	8,20
Patrocinio de un abogado	13,00
Registro Marca y Logo	54,00
Título de propiedad	28,00
Total aproximado	103,20

Cuadro 5.6 – Registro de Marcas y Logotipos

Fuente: Guía de trámites para la instalación y formalización de establecimiento DM Quito, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

Elaborado por: El Autor

Para calcular el monto de la patente municipal, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, emplea la siguiente tabla basada en el patrimonio declarado en la constitución de la empresa unipersonal.

Cuadro 5.6 – Patente Municipal por Patrimonio Declarado

Fracción Básica	Excedente	Sobre Fracc.	Sobre Exced.	
Sobre valor del Patrimonio	Desde	Hasta	Básica	%
	0	10,000.00		1,00
	10,000.00	20,000.00	100,00	1,20
	20,000.00	30,000.00	220,00	1,40
	30,000.00	40,000.00	360,00	1,60
	40,000.00	50,000.00	520,00	1,80
	50,000.00	En adelante	700,00	2,00
El impuesto anual no será inferior a US\$ 10,00 ni superior a US\$ 5.000,00.				

*Cuadro 5.6 – Patente Municipal por Patrimonio Declarado
Fuente: Agencia Municipal de Desarrollo Económico Conquito
Elaborado por: El Autor*

En el caso de Sunbelt el patrimonio o capital social con el que se constituirá la empresa es de US 45.000,00; éste representa el capital propio con el que cuenta el autor del proyecto para iniciarlo, y que se declara como capital pagado.

Cuadro 5.7 – Patente Municipal Sunbelt

Capital Social	(a) Fracción Básica	(b) Excedente	(a+b) Monto Patente
45.000,00	520,00	90,00	610,00
Servicio de Bomberos (10%)			61,00
TOTAL			671,00

*Cuadro 5.7 – Patente Municipal Sunbelt
Fuente: Agencia Municipal de Desarrollo Económico Conquito
Elaborado por: El Autor*

La afiliación a la Cámara de Comercio de Quito al igual que la patente municipal se basa en el capital social pagado, para Sunbelt se detallan a continuación los valores de la afiliación:

Cuadro 5.8 – Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito

Cálculo por afiliación	Capital: 45000,00
PROFORMA	Valor Cuota: 215,5
Concepto	Valor
Cuota de ingreso a la CCQ	169,34
Cuota Social	-
Subtotal	169,34
IVA 0.00%	-
Total ingreso	169,34
Cuota Anticipada	431,00
IVA CA 0.00%	-
Total anticipado	431,00
Total	600,34

Cuadro 5.8 – Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito
Fuente: Cámara de Comercio de Quito
Elaborado por: Cámara de Comercio de Quito

El total de gastos de constitución que incluye los trámites de constitución de la empresa, legalización del contrato de arriendo, registro único de contribuyentes, registro de marcas y logos, patente municipal, y afiliación a la Cámara de Comercio de Quito asciende a USD 2.083,16.

- **Gastos de Formulación del Proyecto**

Los gastos de formulación del proyecto son aquellos montos en los que se incurre cuando un proyecto se encuentra en la etapa de planeación o formulación, “los estudios previos

tienen efectos directos sobre el proyecto en cuestión”⁹⁰ dichos gastos para Sunbelt se detallan en el Cuadro 5.9 – Gastos de formulación del proyecto.

Cuadro 5.9 – Gastos de Formulación del Proyecto

Rubro	Costo
Bibliografía y material reprográfico	\$ 100,00
Gastos Investigación de mercados	\$ 100,00
Subtotal	\$ 200,00
Imprevistos (10%)	\$ 20,00
TOTAL	\$ 220,00

*Cuadro 5.9 – Gastos de Formulación del Proyecto
Elaborado por: El Autor*

- **Costo de la Franquicia**

Como se detallo en el cuarto capítulo, el costo de la franquicia Sunbelt se calcula a partir de la población del territorio en el que la oficina franquiciada operará, para el proyecto en cuestión, la población que habita en el Distrito Metropolitano de Quito.

El INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) proyecta la población del DM Quito al 2010 con 2’215.820 personas⁹¹, por lo que se obtiene los siguientes costos de franquicia:

Cuadro 5.10 – Costo de la Franquicia

Población Quito	2.215.820,00
Costo Franquicia	35.000,00

*Cuadro 5.10 – Costo de la Franquicia
Fuente: Entrepreneur – Sunbelt Business Brokerage
Elaborado por: El Autor*

⁹⁰ MIRANDA Juan José; Gestión de Proyectos; Editorial MM; 5ª. Edición; 2005; “Inversiones Diferidas”; Pag. 180

⁹¹ PROYECCION DE LA POBLACION DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, versión digital disponible en: http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm

- **Capital de Trabajo Pre operativo**

El capital de trabajo pre-operativo está constituido por todos los montos que se desembolsan previo al inicio de operaciones del proyecto. Dentro del capital pre operativo se incluye todos los gastos que se efectuarán en los tres meses de capacitación al franquiciado en la ciudad de Independence, Ohio – Estados Unidos de América.

Los valores han sido obtenidos de acuerdo a lo establecido en las cotizaciones incluidas en el anexo 7. Los montos de los servicios básicos se han calculado a partir de las pensiones básicas establecidas para cada servicio.

Cuadro 5.11 – Capital de Trabajo Pre Operativo

Rubro	Monto
Garantía Arriendo	1.950,00
Arriendo Oficina 4 Meses	2.600,00
Gastos de Capacitación	7.517,41
Pasajes	734,00
Alojamiento	2.790,00
Alimentación	932,16
Transporte	2.309,51
Otros Gastos	751,74
Servicios Básicos	21,47
Electricidad	4,25
Teléfono	13,44
Agua	3,78
TOTAL CAPITAL PREOPERATIVO	12.088,88

Cuadro 5.11 – Capital de Trabajo Pre Operativo
Fuente: Cotizaciones Viaje (Anexo 7)
Elaborado por: El Autor

A continuación se presenta el cuadro resumen de las inversiones intangibles o diferidas en las que se incurrirá para el establecimiento de la oficina de corretaje de negocios Sunbelt.

Cuadro 5.12 – Resumen Inversiones Intangibles

	Rubro	Monto
Cuadros 5.3 al 5.8	Gastos de Constitución	2.083,16
Cuadro 5.9	Gastos Formulación del Proyecto	220,00
Cuadro 5.10	Costo de la Franquicia	35.000,00
Cuadro 5.11	Capital de Trabajo Preoperativo	12.088,88
TOTAL		49.392,04

Cuadro 5.12 – Resumen Inversiones Intangibles
Elaborado por: El Autor

5.3.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo se define como el monto necesario para cubrir las operaciones durante el tiempo que dure el ciclo de operación, que es el período comprendido entre la venta del servicio y el cobro efectivo de la comisión de corretaje. Marcial Córdoba define al capital de trabajo como “los medios financieros necesarios para la primera producción mientras se perciben ingresos”⁹²

Como se estableció anteriormente el tiempo promedio de venta de un negocio a través de un corredor es de un mes. Siendo éste el tiempo que se ha tomado como referencia para el cálculo de los siguientes valores:

⁹² CÓRDOBA Marcial; Formulación y Evaluación de Proyectos; Editorial Ecoe; 2006; “Marco Financiero”; Pag. 320

Cuadro 5.13 – Capital del Trabajo

	Rubro	Monto Mensual
Cuadro 5.25	Gastos Operativos	5.662,75
Cuadro 5.34	Gastos Administrativos	3.249,56
Cuadro 5.37	Gastos de Ventas	1.646,00
TOTAL CAPITAL OPERATIVO		10.558,31

*Cuadro 5.13 – Capital del Trabajo
Elaborado por: El Autor*

La obtención de los gastos operativos, administrativos y de ventas se detalla más adelante, bajo el título Presupuesto de Gastos.

En el Cuadro 5.14 – Resumen Inversiones se detalla el monto total de inversiones destinadas para el establecimiento de la franquicia Sunbelt.

Cuadro 5.14 – Resumen Inversiones

	Descripción	Valor Total	%
Cuadro 5.1	Total Inversión Fija Depreciable	11.318,28	15,88
Cuadro 5.12	Total Inversión Diferida	49.392,04	69,30
Cuadro 5.13	Total Capital de Trabajo	10.558,31	14,81
TOTAL INVERSIONES		71.268,63	85,19

*Cuadro 5.14 – Resumen Inversiones
Elaborado por: El Autor*

5.4 Financiamiento

El financiamiento para la Oficina de Corretaje de Negocios “Sunbelt Ecuador”, emana de fuentes propias y de deuda. El monto del capital propio es equivalente a USD 45.000,00 producto de la venta de un bien inmueble, propiedad del autor.

Cuadro 5.15 – Financiamiento

	Monto	%
Capital Propio	45.000,00	63,14
Capital Financiado	26.268,63	36,86
TOTAL	71.268,63	100,00

Cuadro 5.15 – Financiamiento
Elaborado por: El Autor

El monto restante de la inversión será financiada, mediante un préstamo productivo a largo plazo para PYMES otorgado por el Produbanco, en las condiciones estipuladas en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.16 – Préstamo Produbanco

TIPO DE CREDITO	PLAZOS	MONTO FINANCIADO	TASA EFECTIVA	VALOR TOTAL A PAGAR POR INTERESES	CUOTA MENSUAL	MONTO TOTAL A PAGAR A LA ENTIDAD
Pequeña Empresa	36 meses	Desde 20000	11,83	3.653,39	656,95	23.653,39

Cuadro 5.16 – Préstamo Produbanco
Fuente: Transparencias de Información – Grupo Financiero Producción
Elaborado por: El Autor

En el siguiente cuadro se muestra la tabla de amortización del préstamo con un valor inicial de USD. 26.268,63; el método de amortización utilizado es el francés, debido a que estipula el pago de una mensualidad fija.

Cuadro 5.17 – Amortización Préstamo

Período	(a) Capital Inicial	(b) Pago de Capital	(c) Pago de Intereses 0.986 %	(b+c) Pago Mensual	(a-b) Capital Reducido	(Σ (c)) Interés Acumulado
1	26.268,63	611,40	258,96	870,36	25.657,23	258,96
2	25.657,23	617,43	252,94	870,36	25.039,80	511,90
3	25.039,80	623,51	246,85	870,36	24.416,29	758,75
4	24.416,29	629,66	240,70	870,36	23.786,63	999,46
5	23.786,63	635,87	234,50	870,36	23.150,77	1.233,95
6	23.150,77	642,14	228,23	870,36	22.508,63	1.462,18
7	22.508,63	648,47	221,90	870,36	21.860,17	1.684,08
8	21.860,17	654,86	215,50	870,36	21.205,31	1.899,58
9	21.205,31	661,31	209,05	870,36	20.543,99	2.108,63
10	20.543,99	667,83	202,53	870,36	19.876,16	2.311,16
11	19.876,16	674,42	195,95	870,36	19.201,74	2.507,11
12	19.201,74	681,07	189,30	870,36	18.520,68	2.696,41
13	18.520,68	687,78	182,58	870,36	17.832,90	2.878,99
14	17.832,90	694,56	175,80	870,36	17.138,34	3.054,79
15	17.138,34	701,41	168,96	870,36	16.436,93	3.223,75
16	16.436,93	708,32	162,04	870,36	15.728,61	3.385,79
17	15.728,61	715,31	155,06	870,36	15.013,30	3.540,85
18	15.013,30	722,36	148,01	870,36	14.290,95	3.688,85
19	14.290,95	729,48	140,88	870,36	13.561,47	3.829,74
20	13.561,47	736,67	133,69	870,36	12.824,80	3.963,43
21	12.824,80	743,93	126,43	870,36	12.080,87	4.089,86
22	12.080,87	751,27	119,10	870,36	11.329,60	4.208,96
23	11.329,60	758,67	111,69	870,36	10.570,93	4.320,65
24	10.570,93	766,15	104,21	870,36	9.804,78	4.424,86
25	9.804,78	773,70	96,66	870,36	9.031,07	4.521,52
26	9.031,07	781,33	89,03	870,36	8.249,74	4.610,55
27	8.249,74	789,03	81,33	870,36	7.460,71	4.691,88
28	7.460,71	796,81	73,55	870,36	6.663,89	4.765,43
29	6.663,89	804,67	65,69	870,36	5.859,23	4.831,12
30	5.859,23	812,60	57,76	870,36	5.046,62	4.888,89
31	5.046,62	820,61	49,75	870,36	4.226,01	4.938,64
32	4.226,01	828,70	41,66	870,36	3.397,31	4.980,30
33	3.397,31	836,87	33,49	870,36	2.560,44	5.013,79
34	2.560,44	845,12	25,24	870,36	1.715,32	5.039,03
35	1.715,32	853,45	16,91	870,36	861,87	5.055,94
36	861,87	861,87	8,50	870,36	(0,00)	5.064,44

*Cuadro 5.17 – Amortización Préstamo
Elaborado por: El Autor*

Los pagos de capital e intereses efectuados por los tres años de plazo del préstamo se resumen en el Cuadro 5.18 – Pagos Capital e Intereses.

Cuadro 5.18 – Pagos capital e intereses

Año	Pago de Capital	Pago de Intereses	Capital Reducido	Interés Acumulado
1	7.747,95	2.696,41	18.520,68	2.696,41
2	8.715,90	1.728,46	9.804,78	4.424,86
3	9.804,78	639,58	(0,00)	5.064,44

Cuadro 5.18 – Pagos capital e intereses

Fuente: Transparencias de Información – Grupo Financiero Producción

Elaborado por: El Autor

5.5 Presupuesto de Ingresos

Los ingresos para la oficina de corretaje de negocios se ha calculado con la comisión de corretaje de negocios obtenida en el Estudio de Mercado equivalente a 11,47%; y con un capital promedio de venta de las empresas de USD 53.162,97; mismo que se determinó a partir del capital promedio de las pequeñas y medianas compañías según los registros de la Superintendencia de Compañías.

Cuadro 5.19 - Ingresos

	Número de Empresas Atendidas Mensualmente	Capital Promedio de Venta de las Empresas	Comisión por Servicios	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Corretaje de Negocios	3	53.162,97	11,47%	18.293,38	219.520,54

Cuadro 5.19 – Ingresos

Elaborado por: El Autor

En el cuadro 5.20 se halla la proyección para los ingresos durante 5 años, cabe señalar que los valores son constantes debido a que la capacidad de atención de la oficina de corretaje no se modificará, y para evitar que se reflejen modificaciones de los precios producto de inflación, se ha diseñado el presupuesto con valores reales, tomando como año base el 2010.

Cuadro 5.20 – Ingresos Proyectados

Año	Número de Empresas Atendidas Mensualmente	Capital Promedio de Venta de las Empresas	Comisión por Servicios	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
2011	3	53.162,97	11,47%	18.293,38	219.520,54
2012	3	53.162,97	11,47%	18.293,38	219.520,54
2013	3	53.162,97	11,47%	18.293,38	219.520,54
2014	3	53.162,97	11,47%	18.293,38	219.520,54
2015	3	53.162,97	11,47%	18.293,38	219.520,54

Cuadro 5.20 – Ingresos Proyectados
Elaborado por: El Autor

5.6 Presupuesto de Gastos

5.6.1 Gastos Operativos

Los gastos operativos también llamados costos de fabricación “son aquellos que se vinculan directamente con la elaboración del producto o la prestación del servicio.”⁹³ Son los gastos que surgen de las actividades actuales de un negocio, y para Sunbelt están compuestos por sueldos de los asesores comerciales, las regalías mensuales de las franquicias, los gastos notariales - legales, y la compra de insumos para el área comercial.

En lo referente a los sueldos de los asesores comerciales serán remunerados con un componente fijo de US\$ 800,00 y otro variable equivalente al 0.75% del monto total de las ventas de las empresas a las que el corredor brinde sus servicios.

⁹³ MIRANDA Juan José; Gestión de Proyectos; Editorial MM; 5ª. Edición; 2005; “Costos de Producción”; Pag. 187

Cuadro 5.21 – Sueldos Asesores Comerciales

Cargo	(a) Salario	(b) Comisiones (0,75%)	(c) Ingreso Bruto Mensual (a+b = c)	(d) Aporte Individual Mes (c * 9,35% = d)	(e) Aporte Patronal Mensual (c * 11,15% = e)	(f) Ingreso Neto Mensual (c - d = f)	(g) Décimo Tercer Sueldo $\sum_{12} (c) / 12 = g$
Asesor Comercial "1"	800,00	398,72	1.198,72	114,24	133,66	1.084,48	1.198,72
Asesor Comercial "2"	800,00	398,72	1.198,72	114,24	133,66	1.084,48	1.198,72
Asesor Comercial "3"	800,00	398,72	1.198,72	114,24	133,66	1.084,48	1.198,72
TOTAL	2.400,00	1.196,17	3.596,17	342,71	400,97	3.253,45	3.596,17

(h) Décimo Cuarto Sueldo	(i) Vacaciones (c/2 = i)	(j) Fondos Reserva Anual $\sum_{12} (c) / 12 = j$	(k) TOTAL GASTO SUELDO MENSUAL (c + e = k)	(l) TOTAL GASTO SUELDO ANUAL (k x 12) + g + h + i + j = l
240,00	599,36	1.198,72	1.332,38	19.225,36
240,00	599,36	1.198,72	1.332,38	19.225,36
240,00	599,36	1.198,72	1.332,38	19.225,36
720,00	1.798,08	3.596,17	3.997,14	57.676,09

Cuadro 5.21 – Sueldos Asesores Comerciales
Elaborado por: El Autor

Dentro de los gastos notariales se encuentran todos los gastos necesarios para validar los contratos que se firmen dentro del proceso de corretaje de negocios, es decir el contrato de corretaje, el contrato de confidencialidad, y el contrato de compra venta de la empresa, además de los costos de constitución de la empresa bajo un nuevo dueño.

Los gastos notariales se han presupuestado de la siguiente manera:

Cuadro 5.22 – Gastos Notariales

Rubro	Monto	Mensual	Anual
<i>Anotaciones Marginales</i>	<i>33,60</i>	<i>100,80</i>	<i>1209,60</i>
Contrato de Corretaje de Negocios	11,20	33,60	403,20
Contrato de Confidencialidad	11,20	33,60	403,20
Contrato de Compra Venta	11,20	33,60	403,20
<i>Escritura Pública</i>	<i>500,00</i>	<i>1500,00</i>	<i>18000,00</i>
TOTAL	533,60	1600,80	19209,60

Cuadro 5.22 – Gastos Notariales
Fuente: Agencia de desarrollo económico Conquito
Elaborado por: El Autor

Otro componente de los gastos operativos es el pago de regalías de la franquicia, éste pago mensual cuyas condiciones se explicaron en el capítulo cuatro depende del costo original de la franquicia.

Cuadro 5.23 – Pagos de regalías de franquicia

Costo de la Franquicia	35.000,00
Pago Anual de Regalías	725,00

Cuadro 5.23 – Pagos de regalías de franquicia
Fuente: Entrepreneur Sunbelt Franchise Opportunity
Elaborado por: El Autor

En el Cuadro 5.24 – Insumos Área Comercial, se muestran los valores de compra de insumos de oficina para el área comercial.

Cuadro 5.24 – Insumos Área Comercial

Artículo	Precio Unitario	Cantidad	Monto Mensual	Monto Anual
Borrador de Queso Pelikan PZ20	0,127	3	0,38	4,57
Block Ejecutivo Amarillo Lineas/Cuadros	1,737	3	5,21	62,53
Cinta Adhesiva 18 x 25 Transparente	0,183	3	0,55	6,59
CD Grabable 74 M	0,511	3	1,53	18,40
Clip Estándar Alex	0,235	3	0,71	8,46
Clips Mariposa Alex	0,817	3	2,45	29,41
Corrector Tipo Esfero Líquido Bic	1,379	3	4,14	49,64
Cuaderno Univ. 100H Cuadros	1,481	3	4,44	53,32
Esfero BIC Punta Fina	0,245	15	3,68	44,10
Folder Manila Importado Colores Intensos	0,160	3	0,48	5,76
Folder Plástico Fantasía V/Colores	0,214	3	0,64	7,70
Grapas Estándar 26/6 5000. Unids. Bene	0,602	3	1,81	21,67
Marcador Bic Punta Fina Z- 4 Negro	0,766	9	6,89	82,73
Marcador Pelikan Punta Gruesa V/Colores	0,390	3	1,17	14,04
Marcador Resaltador Pelikan V/Colores	0,608	3	1,82	21,89
Microminass 0,5 MM Faber Castell	0,224	3	0,67	8,06
Notitas Quita y Pon 3 x3 Colores Pastel	0,431	6	2,59	31,03
Resma Papel Bond 75 Gr, A-4 Repropal	3,900	3	11,70	140,40
Pega en Barra 21 Gr. UHU	1,379	3	4,14	49,64
Porta Microminas 0,5 MM	1,379	3	4,14	49,64
Sacagrapas	0,424	3	1,27	15,26
Separadores Plásticos x 10 Unid.	0,613	3	1,84	22,07
Sobre Blanco Oficio	0,016	3	0,05	0,58
Sobre Ledger F-5	0,072	3	0,22	2,59
Tijera Mediana 6 1/2	0,766	3	2,30	27,58
TOTAL			64,81	777,67

Cuadro 5.24 – Insumos Área Comercial

Fuente: Cotizaciones (Anexo 7)

Elaborado por: El Autor

A continuación se muestra la tabla resumen de los gastos operativos con los montos mensuales y anuales:

Cuadro 5.25 – Resumen Gastos Operativos

	Porción del Gasto	Monto Mensual	Monto Anual
Cuadro 5.21	Sueldos y Bonificaciones Asesores Comerciales	3.997,14	57.676,09
Cuadro 5.22	Gastos Notariales	1.600,80	19.209,60
Cuadro 5.24	Insumos Área Comercial	64,81	777,67
Cuadro 5.23	Pago de Regalías	-	725,00
TOTAL		5.662,75	78.388,36

*Cuadro 5.25 – Resumen Gastos Operativos
Elaborado por: El Autor*

5.6.2 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos son aquellos involucrados con las actividades de dirección del negocio, en el caso de Sunbelt éstos están compuestos por los sueldos del área de administración, por la compra de insumos de oficina, por el pago de arriendo, por los pagos de servicios básicos y por las renovaciones de los permisos, a continuación se presenta el presupuesto de estos gastos, en el que se muestra los montos anuales y mensuales de gasto.

Cuadro 5.26 – Gasto Arriendo

Rubro	Canon Mensual	Arriendo Anual
Arriendo Oficina	650,00	7.800,00

*Cuadro 5.26 – Gasto Arriendo
Elaborado por: El Autor*

Los pagos de servicios básicos se componen de la siguiente manera:

Cuadro 5.27 – Servicios Básicos

Rubro	Monto Mensual	Monto Anual
Electricidad	20,98	251,76
Teléfono	62,41	748,87
Internet	33,49	401,88
Agua	6,57	78,84
TOTAL	123,45	1.481,35

*Cuadro 5.27 – Servicios Básicos
Elaborado por: El Autor*

Los pagos de servicios básicos han sido calculados de acuerdo con la información contenida en los cuadros 5.28, 5.29 y 5.30.

Cuadro 5.28 – Electricidad

Alumbrado Público	0,88
Impuesto Bomberos	1,20
Tasa de Recolección Básica	2,17
Valor Servicio Eléctrico	16,73
TOTAL	20,98

*Cuadro 5.28 – Electricidad
Fuente: Empresa Eléctrica Quito S.A.
Elaborado por: El Autor*

Cuadro 5.29 – Agua Potable

Valor Servicio Agua Potable	2,79
Alcantarillado	1,08
Admin. Clientes	2,10
Tasa Nomenclatura	0,60
SUBTOTAL	6,57
IVA 0%	0,00
TOTAL	6,57

*Cuadro 5.29 – Agua Potable
Fuente: EMAAP
Elaborado por: El Autor*

Cuadro 5,30 – Teléfono e Internet

Pensión Básica	12,00
Internet Líneas Dedicada XDSL	33,49
Llamada Nacional Automática	0,06
Llamada Regional Automática	1,05
Consumo Telefonía Móvil	13,00
Consumo Local Otras Redes	6,32
Consumo Local	19,71
SUBTOTAL	85,63
ICE (15%)	0,00
IVA	10,27
Devolución ICE	0,00
Devolución IVA	0,00
TOTAL FACTURA	95,90
Intereses por Mora	0,00
Intereses Financiamiento	0,00
TOTAL A PAGAR	95,90

*Cuadrado 5,30 – Teléfono e Internet
Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones
Elaborado por: El Autor*

Cuadro 5.31 – Gastos Sueldos Administración

Cargo	(a) Salario	(b) Comisiones (0,75%)	(c) Ingreso Bruto Mensual (a+b = c)	(d) Aporte Individual Mes (c * 9,35% = d)	(e) Aporte Patronal Mensual (c * 11,15% = e)	(f) Ingreso Neto Mensual (c – d = f)
Gerente General	1.000,00	-	1.000,00	95,30	111,50	904,70
Secretaria / Recepcionista	600,00	-	600,00	57,18	66,90	542,82
Mensajero / Conserje	280,00	-	280,00	26,68	31,22	253,32
TOTAL	1.880,00	-	1.880,00	179,16	209,62	1.700,84

(g) Décimo Tercer Sueldo $\sum_{12} (c) / 12 = g$	(h) Décimo Cuarto Sueldo	(i) Vacaciones (c/2 = i)	(j) Fondos Reserva Anual $\sum_{12} (c) / 12 = j$	(k) TOTAL GASTO SUELDO MENSUAL (c + e = k)	(l) TOTAL GASTO SUELDO ANUAL (k x 12) + g + h + i + j = l
1.000,00	240,00	500,00	1.000,00	1.111,50	16.078,00
600,00	240,00	300,00	600,00	666,90	9.742,80
280,00	240,00	140,00	280,00	311,22	4.674,64
1.880,00	720,00	940,00	1.880,00	2.089,62	30.495,44

*Cuadro 5.31 – Gastos Sueldos Administración
Elaborado por: El Autor*

Cuadro 5.32 – Compra de Insumos de Oficina Administración

Artículo	Precio Unitario	Cantidad	Monto Mensual	Monto Anual
Archivador Ideal Oficio Lomo 8 V/Colores	2,237	3	6,71	80,53
Archivador Telegram Lomo 8	1,420	3	4,26	51,12
Borrador de Queso Pelikan PZ20	0,127	3	0,38	4,57
Block Ejecutivo Amarillo Líneas/Cuadros	1,737	3	5,21	62,53
Cinta Adhesiva 18 x 25 Transparente	0,183	3	0,55	6,59
CD Grabable 74 M	0,511	3	1,53	18,40
Clip Estándar Alex	0,235	3	0,71	8,46
Clips Mariposa Alex	0,817	3	2,45	29,41
Cinta de Calculadora Bicolor 13 MM Kores	0,643	2	1,29	15,43
Rollo de Fax 21,6	1,481	5	7,41	88,86
Rollo de Sumadora Papel BOND	0,255	2	0,51	6,12
Cartucho Canon 210 Negro	22,240	3	66,72	800,64
Cartucho Xerox 106R01485	83,780	1	83,78	1.005,36
Corrector Tipo Esfero Líquido Bic	1,379	3	4,14	49,64
Cuaderno Univ. 100H Cuadros	1,481	3	4,44	53,32
Esfero BIC Punta Fina	0,245	15	3,68	44,10
Folder Manila Importado Colores Intensos	0,160	3	0,48	5,76
Folder Plástico Fantasía V/Colores	0,214	3	0,64	7,70
Grapas Estándar 26/6 5000. Unids. Bene	0,602	3	1,81	21,67
Marcador Bic Punta Fina Z- 4 Negro	0,766	9	6,89	82,73
Marcador Pelikan Punta Gruesa V/Colores	0,390	3	1,17	14,04
Marcador Resaltador Pelikan V/Colores	0,608	3	1,82	21,89
Microminass 0,5 MM Faber Castell	0,224	3	0,67	8,06
Notitas Quita y Pon 3 x3 Colores Pastel	0,431	6	2,59	31,03
Resma Papel Bond 75 Gr, A-4 Reppopal	3,900	3	11,70	140,40
Pega en Barra 21 Gr. UHU	1,379	3	4,14	49,64
Porta Micorminas 0,5 MM	1,379	3	4,14	49,64
Sacagrapas	0,424	3	1,27	15,26
Separadores Plásticos x 10 Unid.	0,613	3	1,84	22,07
Sobre Blanco Oficio	0,016	3	0,05	0,58
Sobre Ledger F-5	0,072	3	0,22	2,59
Tijera Mediana 6 1/2	0,766	3	2,30	27,58
1000 Hojas Membretadas	120,000	1	120,00	1.440,00
Azúcar 2 Kilos	1,690	1	1,69	20,28
Lavavajilla 250 gr. Lava	0,559	1	0,56	6,71
Desinfectante Kapito Galón	6,516	1	6,52	78,19
Desodorante Ambiental Spray Glade	3,141	1	3,14	37,69
Agua Aromática Hornimans	1,452	1	1,45	17,42
Café Nescafé 170 gr.	5,034	1	5,03	60,41
Escoba cerda suave	2,527	1	2,53	30,32
Trapeador 30 cm.	2,420	1	2,42	29,04
Servilletas Scott	0,640	1	0,64	7,68
Papel Higiénico Scott	2,212	1	2,21	26,54
Esponja Verde Fibra	0,321	1	0,32	3,85
Paños de limpieza Vileda	4,507	1	4,51	54,08
TOTAL			\$ 386,50	\$ 4.637,96

*Cuadro 5.32 – Compra de Insumos de Oficina Administración
Elaborado por: El Autor*

Los gastos de renovación de permisos y afiliaciones para el caso de la oficina de corretaje de negocios Sunbelt están compuestos por la renovación de la patente municipal y la afiliación a la Cámara de Comercio de Quito.

Cuadro 5.33 – Gastos de Renovación de Permisos

Concepto	Monto Anual
Patente Municipal	671,00
Afiliación Cámara de Comercio	600,34
Total Anual	1.271,34

*Cuadro 5.33 – Gastos de Renovación de Permisos
Elaborado por: El Autor*

A continuación se presenta el cuadro resumen de los gastos de administración:

Cuadro 5.34 – Resumen Gastos de Administración

	Porción del Gasto	Monto Mensual	Monto Anual
Cuadro 5.31	Sueldos Remuneración Fija	2.089,62	30.495,44
Cuadro 5.26	Arriendo	650,00	7.800,00
Cuadros 5.28 al 5.30	Servicios Básicos	123,45	1.481,35
Cuadro 5.32	Insumos Administración	386,50	4.637,96
Cuadro 5.33	Renovación Permisos y Afiliaciones	-	1.271,34
	TOTAL	3.249,56	45.686,09

*Cuadro 5.34 – Resumen Gastos de Administración
Elaborado por: El Autor*

5.6.3 Gastos de Venta

Los gastos de venta se definen como los rubros que se destinan, a la promoción y gestión de ventas de la empresa, según Carlos Galindo los gastos de venta “se emplean para controlar y optimizar los procesos de venta y comercialización.”⁹⁴

Los gastos de venta para Sunbelt se componen por los costos que tienen la publicidad en medios escritos y la compra de material POP para la promoción de los servicios.

Cuadro 5.35 – Pauta en medios escritos

Pauta en Medio Escrito	Descripción	Costo	Tiraje	Monto Mensual	Monto Anual
Revista Criterios	Tercio de Página	600	Mensual	600,00	7.200,00
Revista Vistazo	Tercio de Página	930	Mensual	930,00	11.160,00
TOTAL				1.530,00	18.360,00

Cuadro 5.35 – Pauta en medios escritos

Fuente: Cotizaciones (Anexo 7)

Elaborado por: El Autor

Cuadro 5.36 – Material POP

Material POP	Descripción	Costo Unitario	Cantidad Mensual	Monto Mensual	Monto Anual
Carpetas	Folleto Peglables	1,16	100	116,00	1.392,00
TOTAL				116,00	1.392,00

Cuadro 5.36 – Material POP

Fuente: Cotizaciones (Anexo 7)

Elaborado por: El Autor

⁹⁴ GALINDO Carlos, Manual Para La Creación De Empresas, Editorial Kimpres, 2ª. Edición, 2007, “Gastos de Ventas”, Pag. 135

A continuación se detalla el presupuesto de gastos de ventas planificado para la oficina de corretaje de negocios Sunbelt.

Cuadro 5.37 – Gastos de Venta

	Porsión del Gasto	Monto Mensual	Monto Anual
Cuadro 5.35	Pauta en Medios Escritos	1.530,00	18.360,00
Cuadro 5.36	Material POP	116,00	1.392,00
Total		1.646,00	19.752,00

Cuadro 5.37 – Gastos de Venta
Elaborado por: El Autor

5.6.4 Gastos financieros

Los gastos financieros son aquellos que se pagan por concepto de uso de capital externo, son definido como “los gastos incurridos por la empresa, normalmente referidos a un período, pero no como consecuencia de la actividad específica de explotación, sino como remuneración o coste de mantener recursos ajenos en lugar de propios, es decir, los gastos financieros miden el coste del pasivo exigible de la empresa.”⁹⁵.

A continuación se muestra los montos totales anuales de gasto financiero, que emana de los intereses de la deuda contraída con el Produbanco para el financiamiento de la inversión.

Cuadro 5.38 – Gastos Financieros

Año	Gastos Financieros (Intereses)	Gasto Financiero Acumulado
1	2.696,41	2.696,41
2	1.728,46	4.424,86
3	639,58	5.064,44

Cuadro 5.38 – Gastos Financieros
Elaborado por: El Autor

⁹⁵ INSTITUTO SUPERIOR DE TÉCNICAS Y BUENAS PRÁCTICAS BANCARIAS, Gastos Financieros, versión digital disponible en: <http://www.iberfinanzas.com/index.php/G/gastos-financieros.html>

5.6.5 Gastos de depreciación

La depreciación consiste en un valor anual que se deduce de las ganancias y del valor de los activos fijos por el uso y desgaste, deterioro o la obsolescencia de la propiedad.

Debido a que la depreciación es un gasto no desembolsable, aumenta el flujo de caja mientras que disminuye las ganancias reportadas.

Los gastos de depreciación calculados para la oficina de corretaje de negocios son:

Cuadro 5.39 – Gastos Depreciación

Rubro	Valor Inicial	Tasa de Depreciación	GASTO DEPRECIACIÓN				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles	2.818,05	10,00%	281,81	281,81	281,81	281,81	281,81
Enseres	196,50	10,00%	19,65	19,65	19,65	19,65	19,65
Equipos	1.724,73	10,00%	172,47	172,47	172,47	172,47	172,47
Computadoras y Software	6.579,00	33,00%	2.171,07	2.171,07	2.171,07	0	0
TOTAL	11.318,28	-	2.645,00	2.645,00	2.645,00	473,93	473,93

*Cuadro 5.39 – Gastos Depreciación
Elaborado por: El Autor*

5.6.6 Gastos de amortización

Las inversiones que se amortizan son las diferidas o intangibles, la amortización es el proceso mediante el cual un activo diferido se convierte progresivamente en gasto, permitiendo de esta manera reducir las utilidades reportadas, pero debido a que no es un gasto efectivo aumentar el flujo de capital.

Respecto a la amortización de las inversiones diferidas, la Ley de Régimen Tributario Interno señala:

“Art. 7. Amortización de inversiones.

....b) La amortización de los gastos pre - operacionales, de organización y constitución, de los costos y gastos acumulados en la investigación, experimentación y desarrollo de nuevos productos, sistemas y procedimientos; en la instalación y puesta en marcha de plantas industriales o sus ampliaciones, en la exploración y desarrollo de minas y canteras, en la siembra y desarrollo de bosques y otros sembríos permanentes. Estas amortizaciones se efectuarán en un período no menor de 5 años en porcentajes anuales iguales, a partir del primer año en que el contribuyente genere ingresos operacionales; una vez adoptado un sistema de amortización, el contribuyente sólo podrá cambiarlo con la autorización previa del respectivo Director Regional del Servicio de Rentas Internas.”⁹⁶

Para el cálculo de los gastos de amortización se utilizará una tasa anual equivalente al 20%, lo que permitirá aumentar los flujos de efectivo durante los 5 primeros años, recuperando de manera más rápida la inversión inicial.

Cuadro 5.40 – Gastos Amortización Inversiones Diferidas

Inversiones Diferidas	Tasa Amortización Anual	Amortización				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
49.392,04	20%	9.878,41	9.878,41	9.878,41	9.878,41	9.878,41

*Cuadro 5.40 – Gastos Amortización Inversiones Diferidas
Elaborado por: El Autor*

5.6.7 Gastos Totales

El Cuadro 5.41 – Gastos Totales presenta el total de gastos en los que incurrirá la oficina de corretaje de negocios Sunbelt en el desarrollo de sus operaciones.

⁹⁶ Ley de Régimen Tributario Interno, Capítulo IV Depuración de Ingresos

Cuadro 5.41 – Gastos Totales

	Porción del Gasto	Monto Mensual	Monto Anual	%
Cuadro 5.25	Gastos Operativos	5.662,75	78.388,36	49,29
Cuadro 5.34	Gastos Administrativos	3.249,56	45.686,09	28,73
Cuadro 5.37	Gastos de Ventas	1.646,00	19.752,00	12,42
Cuadro 5.38	Gastos Financieros	224,70	2.696,41	1,70
Cuadro 5.39	Depreciaciones	-	2.645,00	1,66
Cuadro 5.40	Amortizaciones	-	9.878,41	6,21
	TOTAL	10.783,01	159.046,26	100,00

*Cuadro 5.41 – Gastos Totales
Elaborado por: El Autor*

5.7 Cálculo del Valor Residual

El valor residual se define como el valor de cualquier elemento patrimonial sujeto a depreciación al final de su vida útil o en cualquier momento anterior. Para el cálculo del valor residual se toma el valor total del activo fijo menos el valor acumulado de las depreciaciones.

A continuación se muestra el cálculo de los valores residuales de Sunbelt.

Cuadro 5.42 – Valores Residuales

Rubro	(a) Valor Inicial	(b) Depreciación Acumulada	(a – b) Valor Residual
Muebles	2.818,05	1.409,03	1.409,03
Enseres	196,50	98,25	98,25
Equipos	1.724,73	862,37	862,37
Computadoras y Software	6.579,00	6.513,21	-
TOTAL	11.318,28	8.882,85	2.369,64

*Cuadro 5.42 – Valores Residuales
Elaborado por: El Autor*

5.8 Flujo de Caja Oficina de Corretaje de Negocios ‘SUNBELT’

Cuadro 5.43 – Flujo de Caja Primer Año de Operaciones

Valores en USD

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos													Año 2011
Venta por Servicios	18.293,38	18.293,38	18.293,38	18.293,38	18.293,38	18.293,38	18.293,38	18.293,38	18.293,38	18.293,38	18.293,38	18.293,38	219.520,54
(-) Gastos Financieros	258,96	252,94	246,85	240,70	234,50	228,23	221,90	215,50	209,05	202,53	195,95	189,30	2.696,41
(-) Gastos Ventas	1.646,00	1.646,00	1.646,00	1.646,00	1.646,00	1.646,00	1.646,00	1.646,00	1.646,00	1.646,00	1.646,00	1.646,00	19.752,00
(-) Gastos Administrativos	3.249,56	3.249,56	3.249,56	3.249,56	3.249,56	3.249,56	3.249,56	4.189,56	3.969,56	3.249,56	3.249,56	8.280,90	45.686,09
Sueldos Remuneración Fija	2.089,62	2.089,62	2.089,62	2.089,62	2.089,62	2.089,62	2.089,62	3.029,62	2.809,62	2.089,62	2.089,62	5.849,62	30.495,44
Arriendo	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	7.800,00
Servicios Básicos	123,45	123,45	123,45	123,45	123,45	123,45	123,45	123,45	123,45	123,45	123,45	123,45	1.481,35
Insumos Administración	386,50	386,50	386,50	386,50	386,50	386,50	386,50	386,50	386,50	386,50	386,50	386,50	4.637,96
Renovación Permisos y Afiliaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.271,34	1.271,34
(-) Gastos de Operación	5.662,75	5.662,75	5.662,75	5.662,75	5.662,75	5.662,75	5.662,75	7.460,83	6.382,75	5.662,75	5.662,75	13.580,08	78.388,36
Sueldos Asesores Comerciales	3.997,14	3.997,14	3.997,14	3.997,14	3.997,14	3.997,14	3.997,14	5.795,22	4.717,14	3.997,14	3.997,14	11.189,47	57.676,09
Gastos Notariales	1.600,80	1.600,80	1.600,80	1.600,80	1.600,80	1.600,80	1.600,80	1.600,80	1.600,80	1.600,80	1.600,80	1.600,80	19.209,60
Insumos Área Comercial	64,81	64,81	64,81	64,81	64,81	64,81	64,81	64,81	64,81	64,81	64,81	64,81	777,67
Pago de Regalias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	725,00	725,00
(-) Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.645,00	2.645,00
(-) Amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.878,41	9.878,41
(=) Saldo	7.476,11	7.482,13	7.488,22	7.494,37	7.500,57	7.506,84	7.513,17	4.781,48	6.086,02	7.532,54	7.539,12	(17.926,31)	60.474,27
(+) Flujo de Caja Inicial	-	7.476,11	14.958,24	22.446,46	29.940,82	37.441,40	44.948,24	52.461,41	57.242,89	63.328,91	70.861,45	78.400,58	0
(=) UTILIDAD BRUTA	7.476,11	14.958,24	22.446,46	29.940,82	37.441,40	44.948,24	52.461,41	57.242,89	63.328,91	70.861,45	78.400,58	60.474,27	60.474,27
(-) 15% Participación Laboral	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.071,14	9.071,14
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	7.476,11	14.958,24	22.446,46	29.940,82	37.441,40	44.948,24	52.461,41	57.242,89	63.328,91	70.861,45	78.400,58	51.403,13	51.403,13
(-) 25% Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.850,78	12.850,78
(=) UTILIDAD NETA	7.476,11	14.958,24	22.446,46	29.940,82	37.441,40	44.948,24	52.461,41	57.242,89	63.328,91	70.861,45	78.400,58	38.552,35	38.552,35
(+) Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.645,00	2.645,00
(+) Amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.878,41	9.878,41
(-) Pago de Capital Acumulado	611,40	1.228,82	1.852,34	2.481,99	3.117,86	3.760,00	4.408,46	5.063,32	5.724,63	6.392,47	7.066,88	7.747,95	7.747,95
(=) FLUJO NETO DE CAJA	6.864,71	13.729,41	20.594,12	27.458,83	34.323,53	41.188,24	48.052,95	52.179,57	57.604,28	64.468,99	71.333,69	43.327,81	43.327,81

Cuadro 5.44 – Flujo de Caja Proyectado por 5 años

Valores en USD

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	-	219.520,54	219.520,54	219.520,54	219.520,54	221.890,18
Venta por Servicios	-	219.520,54	219.520,54	219.520,54	219.520,54	219.520,54
(+) Valor Residual		-	-	-	-	2.369,64
(-) Gastos Financieros	-	2.696,41	1.728,46	639,58	-	-
(-) Gastos Ventas	-	19.752,00	19.752,00	19.752,00	19.752,00	19.752,00
(-) Gastos Administrativos	-	45.686,09	45.686,09	45.686,09	45.686,09	45.686,09
Sueldos Remuneración Fija		30.495,44	30.495,44	30.495,44	30.495,44	30.495,44
Arriendo		7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00
Servicios Básicos		1.481,35	1.481,35	1.481,35	1.481,35	1.481,35
Insumos Administración		4.637,96	4.637,96	4.637,96	4.637,96	4.637,96
Renovación Permisos y Afiliaciones		1.271,34	1.271,34	1.271,34	1.271,34	1.271,34
(-) Gastos de Operación	-	78.388,36	78.388,36	78.388,36	78.388,36	78.388,36
Sueldos Asesores Comerciales		57.676,09	57.676,09	57.676,09	57.676,09	57.676,09
Gastos Notariales		19.209,60	19.209,60	19.209,60	19.209,60	19.209,60
Insumos Área Comercial		777,67	777,67	777,67	777,67	777,67
Regalías de Franquicia		725,00	725,00	725,00	725,00	725,00
(-) Depreciación	-	2.645,00	2.645,00	2.645,00	473,93	473,93
(-) Amortización	-	9.878,41	9.878,41	9.878,41	9.878,41	9.878,41
(-) Baja Valor en Libros - Valor Salvamento	-	-	-	-	-	2.369,64
(-) Inversión Total Inicial	71.268,63					
Total Inversión Fija Depreciable	11.318,28					
Total Inversión Diferida	49.392,04					
Total Capital de Trabajo	10.558,31					
(=) UTILIDAD BRUTA	(71.268,63)	60.474,27	61.442,22	62.531,10	65.341,75	65.341,75
(-) 15% Participación Laboral	-	9.071,14	9.216,33	9.379,66	9.801,26	9.801,26
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	(71.268,63)	51.403,13	52.225,89	53.151,43	55.540,48	55.540,48
(-) 25% Impuesto a la Renta	-	12.850,78	13.056,47	13.287,86	13.885,12	13.885,12
(=) UTILIDAD NETA	(71.268,63)	38.552,35	39.169,42	39.863,57	41.655,36	41.655,36
(+) Depreciación	-	2.645,00	2.645,00	2.645,00	473,93	473,93
(+) Amortización	-	9.878,41	9.878,41	9.878,41	9.878,41	9.878,41
(+) Valor Residual	-	-	-	-	-	2.369,64
(+) Recuperación Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	10.558,31
(-) Pago de Capital	-	7.747,95	8.715,90	9.804,78	-	-
(=) FLUJO NETO DE CAJA	(71.268,63)	43.327,80	42.976,92	42.582,20	52.007,70	64.935,65

5.9 Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias

Cuadro 5.45 - Estado de Pérdidas y Ganancias

Sunbelt - Ecuador

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Valores en USD

31/12/2011

	Ventas Servicio	219.520,54
(-)	Gastos Operación	78.388,36
(-)	Gastos Ventas	19.752,00
(=)	Utilidad Operación	121.380,17
(-)	Gastos de Administración	45.686,09
(-)	Gastos Depreciación Acumulada	2.645,00
(-)	Amortización Inversiones Diferidas	9.878,41
(=)	Utilidad antes de G. Financieros	63.170,68
(-)	Gastos Financieros	2.696,41
(=)	Utilidad antes de Otros Ingresos - Egresos	60.474,27
(+)	Otros Ingresos	-
(-)	Otros Egresos	-
(=)	Utilidad Antes Participación Laboral	60.474,27
(-)	Participación Laboral (15%)	9.071,14
(=)	Utilidad Antes de Impuestos	51.403,13
(-)	Impuesto Renta (25%)	12.850,78
(=)	Utilidad Neta	38.552,35

Cuadro 5.45 - Estado de Pérdidas y Ganancias

Elaborado por: El Autor

El valor de utilidad neta esperada para el primer año de operaciones es de US\$ 38.552,35, generando participaciones por US\$ 9.071,14 e impuesto a la renta de US\$ 12.850,78.

5.10 Proyección del Balance General

Cuadro 5.46 - Balance General 2010

Sunbelt - Ecuador

BALANCE GENERAL

Valores en USD

31/12/2010

	Activo corriente	10.558,31
Cuadro 5.13	Provisión Capital de Trabajo	10.558,31

	Activos Fijos	11.318,28
Cuadro 5.2	Muebles	2.818,05
Cuadro 5.2	Enseres	196,50
Cuadro 5.2	Equipos	1.724,73
Cuadro 5.2	Computadoras y Software	6.579,00

	Activos Diferidos	49.392,04
Cuadro 5.12	Inversión Diferida	49.392,04

TOTAL ACTIVOS		71.268,63
----------------------	--	------------------

PASIVOS		26.268,63
----------------	--	------------------

	Pasivo Circulante	7.747,95
Cuadro 5.18	Pago Capital Préstamo (2011)	7.747,95

	Pasivo Largo Plazo	18.520,68
Cuadro 5.18	Préstamo Produbanco	18.520,68

	PATRIMONIO	45.000,00
Cuadro 5.15	Capital Social	45.000,00

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		71.268,63
----------------------------------	--	------------------

Cuadro 5.46 - Balance General 2010

Elaborado por: El Autor

Cuadro 5.47 - Balance General 2011

Sunbelt - Ecuador
BALANCE GENERAL
 Valores en USD
 31/12/2011

Activo corriente		53.886,12
Cuadro 5.43	Caja Bancos	43.327,81
Cuadro 5.13	Provisión Capital de Trabajo	10.558,31
Activos Fijos		11.318,28
Cuadro 5.2	Muebles	2.818,05
Cuadro 5.2	Enseres	196,50
Cuadro 5.2	Equipos	1.724,73
Cuadro 5.2	Computadoras y Software	6.579,00
Depreciación Acumulada		-2.645,00
Cuadro 5.39	Depreciación Activos Fijos	2.645,00
Activos Diferidos		49.392,04
Cuadro 5.12	Inversión Diferida	49.392,04
Amortización Inversiones Diferidas		(9.878,41)
Cuadro 5.40	Amortización Acumulada Inversiones Diferidas	9.878,41
TOTAL ACTIVOS		102.073,03

PASIVOS			18.520,68
Pasivo Circulante			8.715,90
Cuadro 5.18	Pago Capital Préstamo (2012)	8.715,90	
Pasivo Largo Plazo			9.804,78
Cuadro 5.18	Largo Plazo	9.804,78	
PATRIMONIO			83.552,35
Cuadro 5.15	Capital Social	45.000,00	
Cuadro 5.45	Utilidad Ejercicio	38.552,35	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			102.073,03

Cuadro 5.46 - Balance General 2010
 Elaborado por: El Autor

5.11 Evaluación Financiera

5.11.1 Cálculo del Costo Ponderado de Capital

Descrito en el capítulo 2, el cálculo del costo ponderado de capital para la implementación de la oficina de corretaje Sunbelt se resume en el Cuadro 5.48 – Costo Ponderado de Capital.

Cuadro 5.48 – Costo Ponderado de Capital

	Monto USD	(a) FR %	(b) Costo %	(a x b) Costo Capital %
Pasivo	\$ 26.268,63	36,86	11,83	4,36
Patrimonio	\$ 45.000,00	63,14	19,46	12,29
TOTAL	\$ 71.268,63	1,00		16,65

*Cuadro 5.48 – Costo Ponderado de Capital
Elaborado por: El Autor*

El costo del pasivo equivalente a US\$ 26.268,63 es la tasa de interés que aplica para el préstamo que financia la inversión total del proyecto.

El costo del patrimonio de US\$ 45.000,00 resulta de la suma aritmética de la tasa de interés pasiva (9,04%), más el valor porcentual del riesgo país (10,92%).

De esta manera se obtiene que el uso de los recursos en el proyecto tiene un costo ponderado de 16,65%.

5.11.2 Cálculo del Valor Actual Neto

El VAN se describe con detalle en el capítulo 2 de la presente investigación, el VAN se obtendrá aplicando la tasa de 16,65% mediante la siguiente fórmula:

$$VAN = -P + \left[FNE_1 \frac{1}{(1+i)^1} \right] + \left[FNE_2 \frac{1}{(1+i)^2} \right] + \left[FNE_3 \frac{1}{(1+i)^3} \right] + \left[FNE_4 \frac{1}{(1+i)^4} \right] + \left[FNE_5 \frac{1}{(1+i)^5} \right]$$

Reemplazando la fórmula, se obtiene:

$$VAN = -71.268,63 + \left[43.789,99 \frac{1}{1,1665^1} \right] + \left[433439,11 \frac{1}{1,1665^2} \right] + \left[43.044,39 \frac{1}{1,1665^3} \right] + \left[52.469,89 \frac{1}{1,1665^4} \right] + \left[65.397,83 \frac{1}{1,1665^5} \right]$$

A continuación se presentan los respectivos cálculos para determinar el VAN del proyecto.

Cuadro 5.49 – VAN

	Año	(a) FNC USD	(b) Factor Descuento	(a x b) Flujo Actualizado USD
0	2010	(71.268,63)	1,0000	(71.268,63)
1	2011	43.789,99	0,8573	37.540,38
2	2012	43.439,11	0,7349	31.924,83
3	2013	43.044,39	0,6300	27.119,91
4	2014	52.469,89	0,5401	28.340,37
5	2015	65.397,83	0,4630	30.281,87
VAN				83.938,74

*Cuadro 5.49 – VAN
Elaborado por: El Autor*

Como se aprecia en los datos el valor actual del proyecto es de US\$ 83.938,74, lo que significa que el proyecto genera rentabilidad, debido a que sus flujos de caja llevados al presente, mediante la aplicación de los factores de descuento, arrojan valores positivos.

La duración del proyecto es de 5 años, debido a que la amortización de inversiones diferidas, que es el rubro más importante de la inversión total por el pago de los derechos de franquicia, por ley se establece que no puede exceder a los 5 años contados a partir de la obtención de ingresos.

5.11.3 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

Para el cálculo del TIR es necesario el cálculo de un Valor Neto Actual positivo calculado anteriormente con la tasa del 16.65%, y un Valor Actual Neto negativo, cuyos cálculos se muestran a continuación con una tasa del 58,00%.

Cuadro 5.50 – VAN Negativo (58%)

	Año	(a) FNC USD	(b) Factor Descuento	(a x b) Flujo Actualizado USD
0	2010	(71.268,63)	1,0000	(71.268,63)
1	2011	43.789,99	0,6329	27.715,18
2	2012	43.439,11	0,4006	17.400,70
3	2013	43.044,39	0,2535	10.913,03
4	2014	52.469,89	0,1605	8.419,41
5	2015	65.397,83	0,1016	6.641,68
VAN				(178,62)

*Cuadro 5.50 – VAN Negativo (58%)
Elaborado por: El Autor*

Una vez obtenido el VAN negativo, se calcula el TIR aplicando la siguiente fórmula:

$$TIR = TD_i + (TD_s - TD_i) \left[\frac{VAN_i}{VAN_i - VAN_s} \right]$$

$$TIR = 16,65 + (58,00 - 16,65) \left[\frac{83.938,74}{83.938,74 - (-178,62)} \right]$$

$$TIR = 16,65 + 41,35 \left[\frac{83.938,74}{84.117,36} \right]$$

$$TIR = 16,65 + 41,35[0.997876]$$

$$TIR = 16,65 + 41,26$$

$$TIR = 57,91$$

Como se aprecia en los datos la tasa de descuento a la que el VAN se hace cero, es 57,91% que indica la rentabilidad del proyecto, y que además es superior al costo ponderado de capital (16,65%), lo que sugiere que el riesgo de la inversión es absorbido por la rentabilidad del proyecto.

5.11.4 Cálculo de la razón Beneficio Costo

La razón beneficio costos obedece la siguiente fórmula

$$\frac{B}{C} = \sum \frac{FNC_n}{P}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{155.207,37}{71.268,63}$$

$$\frac{B}{C} = 2,18$$

La razón obtenida indica que por cada dólar invertido en el proyecto éste generará 2,18 dólares.

5.11.5 Cálculo del Período Real de Recuperación

El cálculo del PRI se obtiene mediante la razón beneficio/costo y su razonamiento es el tiempo en el que los flujos actualizados igualan la inversión.

Para el proyecto la relación beneficio costo es de 2,18 lo que quiere decir que la inversión se recupera 2,18 veces a lo largo de la duración del proyecto.

La inversión se recupera una vez en 2,29 años o 27,6 meses, dentro del primer trimestre del segundo año.

5.12 Análisis de Sensibilidad

Mediante la aplicación de variaciones conjuntas tanto en una baja del nivel de ingresos, como en un alza del nivel de gastos en un rango de 0% a 15% se obtiene las siguientes tasas internas de retorno.

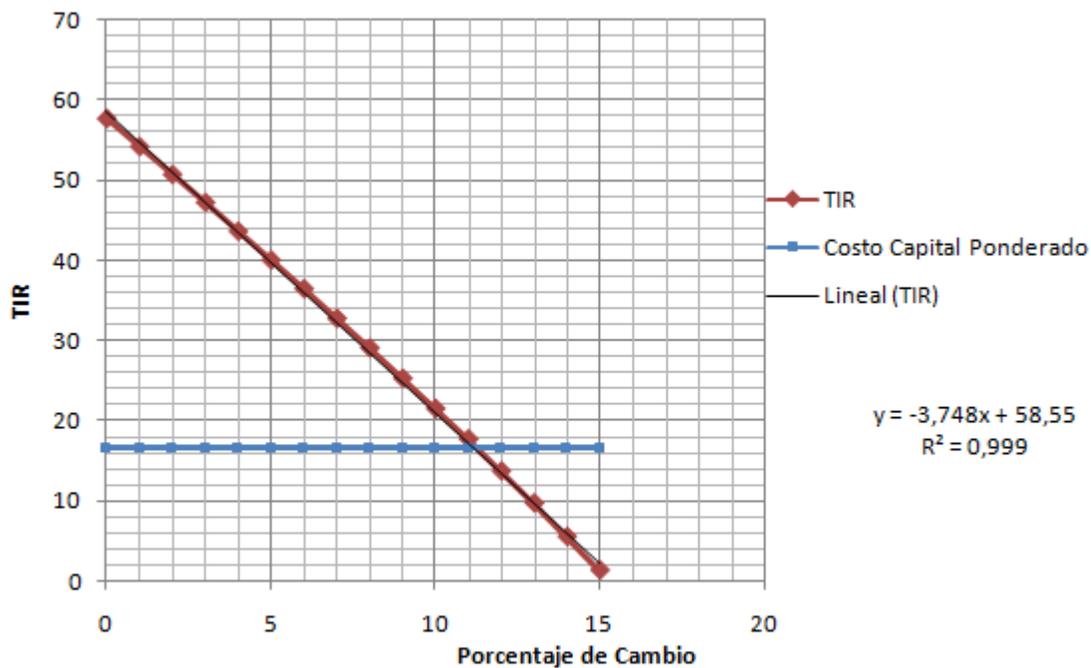
Cuadro 5.51 – Análisis de Sensibilidad

% DE CAMBIO CONJUNTO	TIR
0	57,8
1	54,3
2	50,8
3	47,3
4	43,7
5	40,1
6	36,5
7	32,8
8	29,1
9	25,3
10	21,5
11	17,7
12	13,7
13	9,7
14	5,5
15	1,3

Cuadro 5.51 – Análisis de Sensibilidad
Elaborado por: El Autor

Con estos datos se puede obtener la curva del TIR, que permite determinar a su vez los niveles máximos de cambio.

Figura 5.1 – Perfil TIR



*Figura 5.1 – Perfil TIR
Elaborado por: El Autor*

Una vez que se ha obtenido la regresión lineal del perfil del TIR con una bondad de ajuste del 99.99%, se calcula el nivel máximo de cambio, igualando la ecuación de la regresión al costo promedio de capital (16,65%).

$$y = -3.748 x + 58,55$$
$$16,65 = -3,748 x + 58,55$$
$$3,748 x = 41.9$$
$$x = 11,1793$$

De esta manera se concluye que el proyecto soporta hasta 11,1793% de cambio conjunto, a partir de este valor el proyecto presenta rendimientos negativos.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Sunbelt, con una red de aproximadamente 250 oficinas en el mundo y 1400 corredores de negocios, maneja anualmente, más de 3.000 transacciones comerciales en la compra y venta de pequeñas y medianas empresas. Sunbelt ha sido capaz de mantener su liderazgo en la industria de corretaje de negocios a nivel internacional mediante la inversión en programas de educación profesional, y aprovechando la red de oficinas internacionales para servir mejor a la cartera de clientes. Desde la década del noventa ha gozado de gran éxito como un sistema de franquicia y se ha ampliado hasta convertirse en una de las mayores corredoras de negocios presente en 30 países. Cada una las oficinas es de propiedad independiente y operado por un dueño experimentado y profesional que vive y trabaja en la comunidad donde operan, a quién se le ha otorgado los derechos de operar como corredor de negocios por medio de la figura de franquicia. Esta combinación de alcance global y conocimiento local otorga a Sunbelt una clara ventaja competitiva en el mercado, que permite aprovechar al máximo la exposición de las empresas en venta, mientras que se mantiene intacta las relaciones personales con los adquirientes o vendedores de un negocio.
- Del estudio de mercado se concluye que los propietarios de PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito, y potenciales usuarios del servicio de corretaje de negocios ofertado por “Sunbelt”; representan un segmento de mercado desatendido con una demanda insatisfecha en la venta de pequeñas y medianas compañías proyectada para los años 2010 – 2014 equivalente al 54% del total de la demanda proyectada, que utilizaría los servicios de intermediación de Sunbelt, acorde con lo expuesto en la investigación de mercados aplicada en la presente investigación, misma que muestra que

la población estudiada bajo un nivel de confianza del 95%, y un grado de error equivalente al 5,35%; con una muestra total de 43 propietarios de pequeñas y medianas compañías, en la que el 81% de los encuestados establecen que podrían ser usuarios de los servicios de corretaje de negocios ofertados por Sunbelt. En el estudio de mercado también se resalta la importancia de las pequeñas y medianas compañías como ente económico de la sociedad, así como el ritmo de venta que éstas han tenido durante los últimos años, durante el 2008 éstas organizaciones generaron 243.990 plazas laborales directas, y la venta de pequeñas y medianas compañías durante ha mantenido una tendencia creciente desde el año 2004 hasta el 2009.

- El estudio técnico señala aspectos fundamentales, entre ellos la micro localización óptima para el establecimiento de la oficina de corretaje de negocios, que se determinó basándose en la ley del compañerismo, la cual indica que con el fin de crear facilidades de ubicación para el cliente y vigilar de cerca la competencia, una nueva empresa en el mercado debe situarse cerca de su principal competidor; de igual manera se estableció que dentro del macro proceso del servicio de corretaje de negocios, un elemento vital del mismo, es la valoración del precio de venta de un negocio, mismo que debe reflejar el valor justo de mercado del negocio en cuestión, y que por políticas de franquicia sigue un procedimiento que incluye la elaboración de un informe sumario preliminar y un informe sumario final, con las apreciaciones del corredor respecto al valor real del negocio.
- Respecto al marco regulatorio que regirá las operaciones de Sunbelt, se identificaron varios vacíos legales, en primer lugar, en el Ecuador pese a estar reconocido y protegido por la Ley de Propiedad Intelectual los secretos e información comercial, no existe una ley exclusiva de franquicias, por lo que las actividades del comerciales de la oficina de corretaje de negocios están reguladas únicamente por el código civil, y por el contrato de franquicia. En este sentido, el contrato de franquicia constituye el pilar básico de toda franquicia, ya que regula la relación entre las partes durante toda su vigencia, éste documento que informa y protege el buen funcionamiento del sistema de franquicias.

Otro vacío legal es la inexistencia de una ley o reglamento que rijan las actividades de corretaje de negocios, por lo que no existen requisitos legales para la entrada de competidores. Esta situación es de especial cuidado, debido a que al ser una actividad para la cual no existe ni legislación ni jurisprudencia, el mercado puede llenarse de pseudo-corredores que no cuentan con la experiencia ni los conocimientos necesarios para el desarrollo del corretaje de negocios, desacreditando al ramo, y obstaculizando el normal desarrollo de las operaciones de los corredores de negocio verdaderamente acreditados.

- Del estudio económico se establece que el proyecto es financieramente viable, al obtener resultados positivos de los índices de retorno y rentabilidad del proyecto como la Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto, relación Beneficio/Costo y el Período Real de Recuperación. La duración del proyecto equivalente a cinco años se determinó a partir de lo señalado en la Ley de Régimen Tributario vigente respecto al plazo de 5 años para la amortización de inversiones diferidas, que dentro de las inversiones totales del proyecto es la que mayor proporción tiene. Para la obtención de las razones financieras se aplicó una tasa de descuento equivalente a 16,65% que refleja las consideraciones de capital respecto al uso de fuentes de financiamiento externas como préstamos cuyo costo es equivalente a 11,83% anuales y de fuentes de financiamiento propias en donde se ha calculado su costo de utilización a partir de la tasa de interés pasiva más una valoración porcentual del riesgo asumido por el inversionista.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda la inversión en el proyecto a la luz de los resultados de los estudios de mercado, técnico y económico que confirman la existencia de mercado, la viabilidad técnica - legal del proyecto, y la factibilidad económica del mismo. Respecto a la captación del mercado, se sugiere que dentro de los planes y estrategias de comunicación y promoción de los servicios de corretaje, se dé especial énfasis a la promoción de la categoría, debido a que al ser un tipo de servicio relativamente nuevo, y

al no existir una variedad de ofertantes del mismo, es de fundamental importancia que los potenciales usuarios reconozcan al servicio y los beneficios que obtendrá con la contratación del mismo. En lo referente al establecimiento técnico-legal del proyecto se recomienda establecer la oficina de corretaje bajo la figura de empresa unipersonal de responsabilidad limitada, debido a que delimita la cuantía en la cual el propietario es responsable de las obligaciones contraídas por la empresa, tanto penal como pecuniariamente. Dentro del área económico-financiera se sugiere que el plazo de duración e implementación del proyecto no sea mayor a 5 años, para poder aprovechar las ventajas tributarias que brinda la amortización de los activos diferidos en los que incurre el proyecto.

- Se sugiere a los organismos de control y entes reguladores, clarificar el marco legal en el que se desarrolla las actividades de corretaje de negocios, para evitar que éste mercado se desarrolle con la presencia de agentes corredores no calificados para llevar a cabo estas labores, lo que traería efectos nefastos, tanto para los propietarios de pequeñas y medianas empresas, al no contar con entes debidamente acreditados para el desarrollo de sus funciones, y para los compradores de éstos negocios que no contarían con el respaldo en cuanto al correcto estudio de riesgo que se establece para la cartera de empresas. El impacto que tendría sobre el mercado de corretaje y principalmente sobre corredores adecuadamente capacitados sería funesto, debido a que la categoría como tal, y sus ofertantes se desacreditaría.
- Se exhorta de igual manera legislar con celeridad normas y reglamentos que rijan las franquicias, con el fin de proteger a los franquiciados ecuatorianos; y fomentar la creación de franquicias ecuatorianas, mediante la aplicación de incentivos. Siendo de una importancia trascendental para el desarrollo económico y social del país, sobre todo si se toma en cuenta que actualmente la franquicia es una de las modalidades de negocio más utilizadas en el mundo y que al no tener un código ni regulación clara respecto a la franquicia en el Ecuador, no solo se expone a los franquiciados y sus derechos; sino también a los franquiciadores de ideas de negocios novedosas ecuatorianos.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ALBA Ma. Cristina, Franquicias: Una perspectiva mundial, 1ª. Edición, Ed. Fondo Editorial, 2005.
- BRAMBILLA, Héctor Viscencio; Economía para la toma de decisiones; Ed. Thomson; México DF-México; 2002.
- BASCHET Dominique, La Franchise : Guide juridique et conseils pratiques, Ed. Gualino Editor, 2º edición, 2005, Paris-Francia.
- BERMUDEZ Guillermo, La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias, 1ª. Edición, Ed. ESIC, 2002.
- BRAMBILLA, Héctor Viscencio; Economía para la toma de decisiones; Ed. Thomson; México DF-México; 2002.
- COLIN Bruce, The Project Cycle: An introduction to the stage of Project Planning and Implementation, 1º Edición, 1982.
- CÓRDOBA Marcial; Formulación y Evaluación de Proyectos; Editorial Ecoe; 2006.
- COSS Raul, Análisis y evaluación de proyectos, 2ª Edición, Ed. Limusa, 2005, México.

- CUERVO Joaquín, Costeo basado en actividades ABC, 1ª Edición, Ecoe Ediciones.
- DAVID R. Fred; Conceptos de Administración Estratégica; Ed. Pearson Prentice Hall; Novena Edición, 2003; México DF – México.
- DE ZUANI Rafael: Introducción a la Administración de Organizaciones; Editorial Valleta; 1ª. Edición, 2005.
- DRUDIS Antonio, Gestión de proyectos, como planificarlos, organizarlos y dirigirlos, 3º Edición, Editorial Gestión, 2002, Madrid – España
- ESCOTO Leiva Roxana; Banca Comercial; Editorial EUNED; 1ª. Edición, 2001.
- GALINDO Carlos, Manual Para La Creación De Empresas, Editorial Kimpres, 2ª. Edición, 2007.
- GRECO Orlando, Diccionario de Economía, Valleta Ediciones.
- HAIR Joseph, BUSH Robert, ORTINAU David; Investigación de Mercados; Editorial Mc Graw Hill; 2da. edición; México DF – México; 2003.
- HERNANDEZ Abraham, Formulación y Proyectos de inversión, 5ª Edición, Ed. Thomson, 2005.

- KERZNER Harold, Project Management: A System approach to planning, scheduling and controlling, 10th. Edition, Wiley Publishers, 2009.
- KOTLER Philip, Fundamentos de Marketing, 6a Edición, Ed. Pearson Education, 2003.
- LOCK Dennis, Project Management, 9th. Edition, Gower Editorial.
- MALHOTRA, Naresh; Investigación de mercados: un enfoque aplicado; 4ª. Edición, Ed. Pearson Education, 2004.
- MARSHALL, Alfred; Principios de Economía; Fundación ICO; 2005; Madrid-España.
- MIRANDA Juan José, El Desafío de la Gerencia de Proyectos, 1ª. Edición, Ed. MM Editores, 2004, Bogotá.
- MOKATE Karen, Evaluación Financiera de proyectos de inversión, 2ª Edición, Ed. Alfaomega, 2004.
- MUNGUÍA Lipcia y PROTTI María, Investigación de Operaciones, 1ª Edición, Ed. EUNED, 2005.
- MURPHY Kevin, The franchise handbook: A complete guide to all Aspects of Buying, Selling or Investing in a Franchise, Ed. Atlantic Publishing Group, 1º edición, 2006, Florida- Estados Unidos
- NAVARRO Wilson, La investigación científica: Un documento de apoyo para la elaboración de tesis, Universidad Central del Ecuador, 2001, Quito-Ecuador.

- PEREÑA Jaime, Dirección y Gestión de Proyectos, Ediciones Díaz de Santos, 2ª Edición, 1996.
- RANDOLPH Alan, POSNER Barry, Gerencia de Proyectos: Cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo, 1ª. Edición, Ed. McGraw Hill, 2003, Colombia.
- RIES Laura, RIES Al; Las 22 Leyes Inmutables de la Marca; 1ª. Edición en español; Ed. Mc Graw Hill.
- SAENZ Rodrigo, Manual de Gestión Financiera, Mayo 2007 }
- STTAT David, Concise dictionary of bussiness management , Ed. Routledge, 1º edición, Londres – Reino Unido
- UNICEF - Oficina de Evaluación, Guía de Unicef para monitoreo y evaluación, 1991.
- WEBSTER Allen, Estadística aplicada a los negocios y a la economía, Ed. McGraw-Hill, 3º edición, 2003, Bogotá-Colombia.
- WELSH Glenn, HILTON Ronald, GORDON Paul, RIVERA Carlos; Presupuestos planificación y control; Ed. Pearson Prentice Hall; 2005; México DF – México.

8. ANEXOS

Anexo 1.....Actividades CIU

Anexo 2.....Listados de venta de Pequeñas y Medianas Compañías

Anexo 3.....Cuestionario

Anexo 4.....Diseño de Planta

Anexo 5.....Contrato de Corretaje

Anexo 6.....Contratos Laborales

Anexo 7.....Cotizaciones y Cartas de Presentación

Anexo 8.....Fragmentos de Ley