

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Ingeniería Financiera

**Las franquicias de servicios generan poco empleo, pero demandan gran
cantidad de insumos nacionales con beneficios económicos para el
Ecuador**

Karina Morales Ayala

Director: MSc. Marcelo Moreno B.

1998 - 1999

Quito, Ecuador

DECLARATORIA

“Declaro que la investigación en el diseño que presento en este formulario será absolutamente original, auténtica y personal mía. Para ello recurriré a las fuentes bibliográficas, estudios, artículos especializados, consultas a expertos, etc., etc. que estime necesarios, pero siempre señalaré o reconoceré, específicamente, en la redacción de la tesis, la autoría respectiva.

Por otra parte, en base del marco teórico y mi experiencia profesional y/o académica, desarrollaré mi aporte personal, siendo éste, en extensión y contenido, la parte más importante de mi investigación-tesis.

Con esto, que será mi trabajo de investigación, me comprometo a estudiar los resultados de la misma para llegar a una conclusión la cual será mi tesis, tesis que será redactada en la segunda etapa previa autorización de la Facultad.

Estoy consciente, por las instrucciones recibidas en el Seminario de Graduación, que lo fundamental para mi grado oral y escrito (tesis) es la demostración seria y suficiente de mi tesis, esto será posible mediante la sustentación de argumentos y soportes deducidos de la investigación.

Finalmente, declaro que el contenido, conclusiones, tesis y los efectos académicos y legales que se desprendan de la investigación propuesta y luego de la tesis que llegue a redactar, serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.”



Karina Morales Ayala

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a mi familia, pues ellos fueron quienes me apoyaron y me ayudaron en toda mi vida de estudiante, inculcándome principios que han hecho de mí una persona de bien.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios y a la Virgen María por permite llegar a esta ocasión tan especial en mi vida.

A mi familia, por apoyarme, guiarme, compartir conmigo y darme la oportunidad de realizarme como profesional.

A la Universidad SEK, sus autoridades y maestros que me permitieron obtener mayores y mejores conocimientos que, estoy sergura, me servirán en mi vida profesional.

A mis amigos y compañeros, que hicieron más llevadera esta ardua tarea.

INDICE

LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS GENERAN POCO EMPLEO, PERO DEMANDAN GRAN CANTIDAD DE INSUMOS NACIONALES CON BENEFICIOS ECONÓMICOS PARA EL ECUADOR

CAPITULO 1: La estructura orgánica de las franquicias de servicios permite

el empleo de mano de obra nacional	1
1.1 Este nuevo formato de negocios incrementa la oferta de trabajo en el país	1
1.1.1 Postnet, una compañía de servicios postales, oficina y comunicación	5
1.1.2 Mailboxes Etc., una compañía de servicios empresariales	7
1.1.3 Futurekids, una compañía de enseñanza de computación	8
1.2 Las franquicias de servicios tienen gran aceptación por parte del mercado ecuatoriano, por lo que su desarrollo ha sido sostenido en los últimos años, ofreciendo mas puestos de trabajo	10
1.3 A pesar de la reducida estructura de los organigramas de las franquicias de servicios existe la generación de fuentes de empleo	17
1.3.1 Postnet	17
1.3.2 Mailboxes etc.	20
1.3.3 Futurekids	21
1.4 Las franquicias de servicios ofrecen empleo para los estudiantes	22
1.5 Las franquicias de servicios ofrecen nuevas alternativas para los empresarios	25
1.6 La proporción de mano de obra extranjera es mínima en la operación de franquicias de servicios en el país	29

1.7	La capacitación del personal es un pilar fundamental en el desarrollo de las franquicias de servicios	30
1.8	La mayoría de las franquicias de servicios que tienen poco tiempo en el mercado ofrecen sueldos bajos a sus empleados	36
1.8.1	Postnet	36
1.8.2	Mailboxes Etc.	38
1.8.3	Futurekids	40
1.9	Las franquicias de servicios ofrecen empleo indirecto a través de sus proveedores	

CAPITULO 2: El desarrollo de las franquicias en el país ha permitido la gran utilización de insumos nacionales		43
2.1	Los insumos necesarios para iniciar la operación de las franquicias de servicios son en su mayoría adquiridos en el Ecuador	44
2.1.1	Postnet	44
2.1.2	Mailboxes Etc.	46
2.1.3	Futurekids	47
2.2	Las franquicias de servicios emplean insumos netamente ecuatorianos para su operación	49
2.2.1	Postnet	50
2.2.2	Mailboxes Etc.	51
2.2.3	Futurekids	51
2.3	Las franquicias de servicios permiten el desarrollo de nuevas empresas proveedoras en el país	52

CAPITULO 3: La utilización de franquicias crea beneficios financieros para

la empresa que trabaja bajo este formato	54
3.1 El correcto análisis de la estructura de los estados financieros es muy importante para el desarrollo de Postnet	55
3.1.1 Estructura del balance general	55
3.1.1.1 Análisis del activo	56
3.1.1.2 Análisis del pasivo y patrimonio	60
3.1.2 Estructura del estado de resultados	62
3.1.3 Estructura del flujo de caja o de efectivo	64
3.2 El análisis de las razones financieras permite conocer el desempeño de la empresa	68
3.2.1 Índices financieros de liquidez	69
3.2.1.1 Razón corriente	71
3.2.1.2 Prueba ácida	72
3.2.1.3 Capital de trabajo	72
3.2.1.4 Liquidez inmediata	73
3.2.2 Índices financieros de solvencia	73
3.2.2.1 Apalancamiento financiero	75
3.2.2.2 Coeficiente de endeudamiento	75
3.2.2.3 Cobertura de intereses o rotación del interés ganado	76
3.2.3 Índices financieros de actividad o ejecutoria	77
3.2.3.1 Rotación del inventario	77
3.2.3.2 Rotación de los activos fijos	78
3.2.3.3 Rotación de los activos totales	78
3.2.3.4 Rotación de cartera o periodo promedio de cobro	79
3.2.4 Índices financieros de rentabilidad	80

3.2.4.1 Margen de utilidad neta	81
3.2.4.2 Rentabilidad sobre el patrimonio	81
3.2.4.3 Rentabilidad global y rentabilidad con relación a la inversión total	82
3.3 Las proyecciones de los estados financieros permiten tener confianza en las franquicias	83

CAPITULO 4: Los modelos econométricos permiten tener una visión más clara del aporte de las franquicias de servicios al país	84
4.1 Modelo econométrico del empleo de mano de obra por parte de las franquicias de servicios	84
4.2 Modelo econométrico de la utilización de insumos nacionales a través de los proveedores de las franquicias de servicios	90
4.3 Proyecciones del empleo de mano de obra por parte de las franquicias de servicios	95
4.4 Proyecciones de la utilización de insumos nacionales a través de los proveedores de las franquicias de servicios	96

Conclusiones

INTRODUCCIÓN

Por medio de la presente tesis de grado se puede tener una idea clara del beneficio económico que las franquicias de servicios representan para el país, tomando como referencia la ciudad de Quito.

Se debe mencionar que las franquicias de servicios analizadas fueron las únicas que estuvieron dispuestas a proporcionar la información necesaria para la realización de esta tesis.

El primer capítulo muestra el empleo de mano de obra nacional que estas franquicias de servicios ofrecen; también se puede observar que este nuevo formato de negocios representa nuevas oportunidades de trabajo para los estudiantes y un gran reto para los empresarios. En el ámbito de las franquicias de servicios la capacitación del personal es sumamente importante, ya que es quien transmite sus conocimiento a los clientes. Otro aspecto interesante es la ocupación de mano de obra indirecta a través de empresas proveedoras de servicios y productos.

En el segundo capítulo consta el análisis del consumo de insumos nacionales que las franquicias de servicios realizan a través de los proveedores. En este capítulo se demuestra que las empresas nacionales deberían dedicarse más a esta actividad ya que las franquicias en el país están creciendo rápidamente

En el tercer capítulo se analiza los estados financieros de Il Postino S.A., de tal forma que se puede observar el desarrollo de ésta y las proyecciones que permiten ver su futuro desempeño.

El cuarto capítulo muestra los modelos econométricos que permiten conocer el empleo de mano de obra nacional y el consumo de insumos nacionales durante los tres años de operación de estas franquicias, con sus respectivas proyecciones.

CAPITULO 1

LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS PERMITE EL EMPLEO DE MANO DE OBRA NACIONAL

1.1 ESTE NUEVO FORMATO DE NEGOCIOS INCREMENTA LA OFERTA DE TRABAJO EN EL PAÍS

La franquicia es un sistema de colaboración que se realiza entre dos empresas diferentes pero ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas concede a la otra, mediante el pago de una cantidad y bajo condiciones bien determinadas, el derecho de explotación de una marca o de una fórmula comercial, asegurándole al mismo tiempo una ayuda y unos servicios regulares destinados a facilitar esa explotación.

Por lo tanto, la franquicia es un sistema que ha ido generalizándose rápidamente y constituye el fenómeno más interesante del comercio detallista en los últimos años; pues la franquicia es un método de desarrollo que fomenta el crecimiento de pequeños y medianos empresarios, quienes reproducen bajo contrato, el método operativo de una empresa exitosa para vender productos o prestar servicios bajo una marca ajena; por lo tanto es una fórmula de mercado que tiene como objeto resolver un problema de mercado.

El otorgamiento de franquicias es un sistema de mercadotecnia dinámico que puede aplicarse a una variedad de empresas en diferentes estados de crecimiento y desarrollo, desde su nacimiento hasta su madurez casi total; por lo que, el otorgamiento de franquicias permite a las compañías ampliarse con rapidez así como financiar una parte de ese

crecimiento con dinero de terceros. Como ningún otro, este sistema de mercadotecnia proporciona al propietario del negocio los recursos necesarios para expandirlo a un ritmo que de otra manera le sería imposible alcanzar.

Al concentrarse en la propiedad independiente de las unidades, el otorgamiento de franquicias permite pasar por alto los costos de abrir nuevas unidades y proporciona una fuente adicional de capital difícil de conseguir; brinda el dinero y el personal indispensable para explotar mercados distantes que de otra manera quedarían fuera del alcance.

El otorgamiento de franquicias ofrece a los empresarios pequeños y faltos de capital, la posibilidad de triunfar a nivel nacional, ya que puede convertir compañías locales y pequeñas en fuerzas regionales; y a su vez, las franquicias ayudan a las grandes empresas a desarrollar los mercados desatendidos, así como los internacionales.

La empresa franquiciadora supervisa ciertos procedimientos que se realizan en su franquicia, pero este control no afecta la independencia de las partes, ya que el franquiciado toma los riesgos empresariales a su cargo, y por lo tanto, es un comerciante independiente.

El sistema de franquicias es una alternativa viable de la práctica costosa y lenta de abrir locales propios de la empresa; ya que teniendo franquiciados que contribuyan a captar capital, compartir los riesgos y proporcionar un personal administrativo entusiasta y comprometido, el crecimiento y la expansión de la empresa pueden ser veloces y relativamente sencillos.

El concepto de franquicia está cambiando las técnicas de management en la industria de servicios, ya que las franquicias buscan estandarizar la cultura gerencial, ensamblando una nueva generación de ejecutivos para operar todo tipo de negocios, desde restaurantes hasta lavanderías. Actualmente, la tendencia es hacia la globalización y la calidad de servicio al cliente, por lo que las franquicias están cambiando la mentalidad empresarial en el país.

Es indudable que la participación de las empresas que trabajan bajo el formato de franquicias a nivel mundial se siente en una mayor magnitud a través del empleo, lo que se debe a que el operar en la mayoría de países y mercados ha posibilitado que los países receptores puedan mejorar el nivel de su mano de obra, tener poco a poco mano de obra más calificada y que ha sido entrenada y especializada en su actividad. Esta participación se siente en nuestra economía, la misma que ha significado generar fuentes de trabajo tanto directas como indirectas.

En Ecuador, las franquicias se encuentran en una etapa de “boom y euforia”, que se caracteriza porque se dan los siguientes aspectos:

- ◇ Se dan los primeros contactos de la sociedad con las franquicias.
- ◇ Se conoce a las franquicias como un “fenómeno comercial de los negocios”.
- ◇ Al conocer el éxito de las franquicias en otros países, surgen empresarios que inician contactos con franquiciadores extranjeros.
- ◇ Surgen asociaciones y despachos de consultoría especializados, así como seminarios y

conferencia sobre la materia. En septiembre de 1997 se creó la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, AEFTRAN, con el propósito de apoyar a los empresarios en la creación de sus propias franquicias o en la adquisición de franquicias nacionales o extranjeras.

- ◇ Cientos de empresas y personas físicas adquieren franquicias, tanto maestras como individuales.
- ◇ Surgen empresas del país que, convencidas de la bondad del sistema, deciden franquiciar su negocio por primera vez, como es el caso de la Panadería Punto Caliente, de Helados Zanzíbar, de Yogurt Persa, entre otros.
- ◇ La relación entre franquiciadores y franquiciados es excelente.
- ◇ Los franquiciados cumplen con estricto apego los manuales e instrucciones del franquiciador.

Entre los impedimentos potenciales que se presentan en el horizonte de las franquicias, se puede mencionar el marco legal que rige en nuestro país, ya que la legislación sobre marcas no es consistente y carece de claridad, lo que provoca que se genere piratería. Por lo tanto, los contratos de franquicias son considerados contratos privados entre dos partes que persiguen el mismo fin. Sin embargo, la Decisión 291 del Acuerdo de Cartagena regula los contratos de licencias. Otros medios regulatorios son: la Ley de Propiedad Intelectual, la Ley de Patentes y Marcas, el Código Civil, y la Ley de Compañías.

También hay inconvenientes con respecto a que la transferencia de regalías al exterior está

sujeta a 33% de retención, lo cual a criterio de algunos empresarios, es una carga excesiva para la compañía franquiciada y constituye un límite a este tipo de inversión.

El análisis que a continuación se presenta es realizado en base a la información obtenida de tres franquicias de servicios:

- ◇ PostNet
- ◇ Mailboxes Etc.
- ◇ Futurekids

1.1.1 POSTNET, UNA COMPAÑÍA DE SERVICIOS POSTALES, OFICINA Y COMUNICACIÓN

PostNet International Franchise Corporation, es una compañía organizada bajo las leyes del estado de Nevada -Estados Unidos de América-, que como resultado de su inversión de tiempo, conocimientos, esfuerzos y dinero ha desarrollado y posee un sistema único y distintivo relativo al establecimiento y operación de almacenes al por menor, que son centros postales de negocios y de comunicaciones que ofrecen, entre otros productos y servicios, embarque de paquetes, servicio de embalaje, arriendo de casilleros postales, courier aéreo, suministros de oficina y empaque, servicio de fax, fotocopios, duplicación de llaves, servicio de impresión y mucho más.

PostNet fue incorporada en el Estado de Nevada en Octubre de 1992 y comenzó a franquiciar en la primavera de 1993. En menos de cinco años, PostNet se ha convertido en una franquicia que ofrece mayores oportunidades de crecimiento y éxito dentro de la

industria privada de servicios postales, de oficina y comunicación.

En la actualidad, PostNet cuenta con más de 690 centros alrededor del mundo, de los cuales ha concedido la Franquicia Master a Sudáfrica, Estados Unidos, Brasil, Canadá, Colombia, Filipinas, Puerto Rico, El Caribe, Japón, Francia, Mónaco, Indonesia, Portugal y Ecuador.

PostNet tiene un promedio de apertura de 16 centros por mes.

PostNet es la primera franquicia internacional que incorpora al Ecuador el concepto de un centro integral de servicios postales, comunicación y oficina bajo su programa de Franquicia Master, por medio del cual se beneficia de la experiencia y conocimientos de PostNet International Franchise Corporation.

El Concesionario Maestro obtuvo los derechos exclusivos en el territorio (Ecuador) para licenciar a terceras partes independientes (subfranquiciar) para establecer y operar centros usando las marcas de su propiedad y el sistema de Centros Concesionados dentro del territorio.

La subfranquicia es la franquicia otorgada a una persona, grupo o empresa correspondiente a un territorio en el que se venderán varias franquicias individuales, generalmente por el subfranquiciador y serán operadas, usualmente, bajo su administración y supervisión.

Cada vez que se abre un Centro Concesionado PostNet en el país, se dan nuevas oportunidades de trabajo, por ejemplo, al inaugurarse el Centro Concesionado PostNet del Quicentro, se dio empleo a seis personas; y a medida que se sigan abriendo más centros esta cantidad seguirá aumentando.

En PostNet, la clave del éxito se reduce al compromiso de crear una red local y mundial de centros que ofrezcan el mejor servicio, calidad humana y competitividad en precios a todos sus clientes. En el Anexo 1 constan todos los servicios que PostNet ofrece en el país.

A medida que la economía se globaliza y las barreras se derriban, la variedad y eficiencia en los servicios postales, de comunicación y oficina se vuelven fundamentales para el desarrollo del país; por lo que PostNet ofrece un novedoso concepto de centros integrales de servicios postales, de oficina y comunicación, que proporcionan una asesoría completa a los clientes de una manera profesional y responsable.

1.1.2 MAILBOXES ETC., UNA COMPAÑÍA DE SERVICIOS EMPRESARIALES

Mail Boxes Etc. es la franquicia norteamericana de servicios postales y de comunicación más grande del mundo. Actualmente, cuenta con 3.600 centros ubicados en más de 50 países, como Venezuela, Estados Unidos, Colombia, Perú, entre otros. En Ecuador, esta franquicia empezó a operar a partir de octubre de 1997.

Mail Boxes Etc. Corporation está ubicada en San Diego, California y el Licenciario Maestro para la Región Andina, es decir para Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia está localizado en la ciudad de Caracas, Venezuela.

Mail Boxes Etc. está diseñado para satisfacer todas las necesidades de envío y recepción de correspondencia y paquetería nacional e internacional, fotocopiado, courier, Internet, embalaje y fax de las empresas.

El concepto de Mail Boxes Etc. se desarrolló debido a la gran cantidad de profesionales, pequeñas y medianas empresas que no pueden llevar sus actividades comerciales eficientemente ya que no tienen acceso a los servicios empresariales modernos como son el manejo de correspondencia, paquetería, embalaje, procesamiento de documentos, telecomunicaciones, insumos de oficinas, etc. En el Anexo 2 se muestran todos los servicios que ofrece esta franquicia.

Esta franquicia se dirige a nichos específicos, como son los profesionales de clase media alta o alta que tienen mucho contacto con el extranjero, las empresas medianas para las que no es rentable tener toda la maquinaria y servicio que se encuentran en Mail Boxes Etc., y las empresas grandes que están buscando reducir el número de proveedores y consolidarlos en un lugar confiable donde se les garantice buen servicio.

Los objetivos teóricos de crecimiento de esta franquicia se plantearon hace un año; pero tomando en cuenta los problemas, económicos, políticos y sociales por los que está pasando el país, estas perspectivas de crecimiento se han cumplido en un 80%.

1.1.3 FUTUREKIDS, UNA COMPAÑÍA DE ENSEÑANZA DE COMPUTACIÓN

FutureKids fue fundada en 1983 con el propósito de enseñar a los niños el manejo de las computadoras. En 1989, después de hacer varias pruebas, esta compañía empezó el proceso de crear una cadena de centros de enseñanza; y actualmente opera en más de 70 países.

El gran crecimiento y el éxito global que ha tenido el método educacional de esta franquicia, les ha permitido mejorar sus servicios y satisfacer la demanda de programas tecnológicos

para escuelas y colegios, tanto públicos como privados, alrededor del mundo.

FutureKids abrió sus puertas en el país en mayo de 1997 en la ciudad de Quito. Esta franquicia se estableció en Ecuador debido a que no había una empresa que se dedique a la enseñanza de computación a niños a partir de los tres años de edad; aunque también se dictan cursos para adultos y empresas.

El éxito de esta franquicia se debe a su filosofía de enseñanza: los estudiantes de todas las edades aprenden mejor en un ambiente interactivo y creativo, que les permite explorar y descubrir el mundo de las computadoras, a través de una enseñanza personalizada.

FutureKids Ecuador es dueño de la Franquicia Master en el país (esta técnica prevé el que una sociedad o persona adquiera el derecho de explotar la franquicia nombrando subfranquiciados en la zona donde alcanza su exclusividad), por lo tanto pueden subfranquiciar territorios, como lo han hecho con un local en Guayaquil, uno en Cumbayá y otro en Quito Tennis. Sin embargo, con inversión propia han decidido abrir un centro nuevo en el valle de los Chillos, aparte de la Casa Matriz.

Por ser un concepto nuevo, las personas creen que se trata de un servicio muy costoso, por lo que les ha sido difícil ingresar al mercado ecuatoriano.

1.2 LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS TIENEN GRAN ACEPTACIÓN POR PARTE DEL MERCADO ECUATORIANO, POR LO QUE SU DESARROLLO HA SIDO SOSTENIDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, OFRECIENDO MAS PUESTOS DE TRABAJO

Las franquicias generan fuentes de empleo, ya que si se toma en cuenta que cada local emplea entre ocho y catorce personas, se debe considerar a las franquicias como una buena opción para el problema de la falta de empleo en el Ecuador. De hecho, en la actualidad, las franquicias han creado más de ocho millones de plazas de trabajo alrededor del mundo.

En el Ecuador, el sector de las franquicias incluye los subsectores de producción y servicios, con un mercado total de franquicias estimado, en 1997, de 64,7 millones de dólares y una participación de Estados Unidos del 90%, que equivale a 62,9 millones de dólares.¹

El segmento más desarrollado de franquicias en el Ecuador es el de comida rápida; sin embargo, las franquicias de servicios están empezando a desarrollarse y son un excelente mercado potencial para las franquicias norteamericanas.

En Ecuador, si bien a existido un incipiente desarrollo del tema “franquicias”, no es menos cierto que a mediados de la década de los 70 ya llegaron las primeras franquicias al país, entre las que se pueden mencionar: Coca Cola, Martinizing, General Motors, etc. Sin embargo, es tan solo a partir de 1990 cuando empezaron a llegar sostenidamente las primeras franquicias individuales, tales como Radio Shack, Bohno, entre otras.

¹ Molina Ileana. Las franquicias en el Ecuador: Análisis del sector industrial. Quito, 30/04/97, pp. 1.

A pesar de esto, las franquicias en Ecuador están en su fase inicial y se han expandido rápidamente desde 1995, ya que nuestro país representa un nuevo mercado en comparación a otros países latinoamericanos, como México, Brasil y Argentina, donde las franquicias han venido operando por varios años.

El desarrollo de las franquicias ha permitido que haya un incremento en las plazas de trabajo en el país, como se muestra en el Anexo 3.

Se debe mencionar que en 1997, PostNet solo tenía inaugurado su Concesionario Maestro, que proporcionó trabajo para 6 empleados; sin embargo, en 1998, PostNet cuenta con dos locales abiertos; el Concesionario Maestro que dio trabajo a una persona más y el Concesionario Quicentro que da empleo a 6. Esta franquicia de servicios postales, oficina y comunicación tiene planeado en el próximo año abrir 3 locales en la ciudad de Quito y 1 en Guayaquil, lo que representaría empleo para un promedio de 25 personas. Para el año 2000 esperan abrir 1 local en Cuenca y otro en Manta, con lo que se abrirían plazas de trabajo para 15 personas más.

En el caso de Mailboxes Etc., luego de un año de operación, decidieron aumentar 2 empleados en el personal que trabajan en el único local que tienen, aunque sus planes para 1999 consisten en abrir otro local, lo que daría empleo a 6 personas más.

En 1997, Futurekids inició su negocio con 15 personas que trabajaban en 2 locales y al cabo de un año inauguraron 2 franquicias más, lo que dio empleo a 14 personas más. Entre los planes de esta franquicia de servicios de computación está abrir dos locales más en 1999, lo que proporcionaría empleo a 12 personas más y para el año 2000 espera incrementar su

nómina con 5 profesores.

Como se puede verificar, la tasa de crecimiento total del personal empleado por estas franquicias ha aumentado de 1997 a 1998 en un 85.19 %, de 1998 a 1999 en 86.00% y de 1999 a 2000 en 21.51%.

Los empresarios ecuatorianos reconocen los beneficios de estar asociados a compañías internacionales, cuyas marcas ofrecen seguridad y reconocimiento, y buscan miembros para las operaciones de franquicias; por lo que casi todas las franquicias en Ecuador pertenecen a fuertes grupos económicos que tienen la intención de desarrollar todo el territorio por sí mismos.

Actualmente, en el país están presente 21 franquicias que ofrecen diferentes tipos de servicios, entre las cuales se puede mencionar:

- Detallistas: Ace Hardware, Blockbuster Videos, Norwalk Furniture, Radio Shack.
- Hoteles: Marriot Quito, Radisson Royal Quito, Sheraton City Plaza Hotel, Howard Johnson, Crowne Plaza.
- Varios Servicios: Heel Quik, Mailboxes Etc., PostNet, Martinizing Dry Cleaning, Quik Print, Q-Zar, Truly Nolen, Ziebart Tidycar, Futurekids, Budget Rent-a-Car, GoodYear, Crestcom International, Duraclean.

En el Anexo 4 se muestra los subsectores en los que se desarrollan estas franquicias de

servicios en el país.

A continuación se muestran datos generales de ciertas franquicias de servicios que se encuentran en nuestro país:

DATOS GENERALES DE CIERTAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS (1998)

<i>FRANQUICIA</i>	<i>TIPO DE NEGOCIO</i>	<i>AÑO LLEGADA</i>	<i># LOCALES ECUADOR</i>	<i>INVERSIÓN TOTAL (USD)</i>
Budget Rent a Car	Arriendo de autos		5	55.000
Ziebart TidyCar	Arreglo de autos	1995	2	50.000-161.000
GoodYear	Venta de llantas			100.000
Crestcom International	Capacitación en ventas		1	44.355-71.960
Mailboxes Etc.	Serv. postales y oficina	1997	1	93.500-137.400
Futurekids	Enseñanza de computación	1997	4	80.000-115.000
HeelQuik	Reparación de calzado	1997	5	6.000-135.500
Radio Shack	Venta artículos electrónicos	1995	5	Varía
Norwalk	Venta de muebles	1997	2	200.000-225.000
Ace Hardware	Artículos ferretería y hogar	1996	2	1'300.000
Blockbuster Videos	Alquiler de videos y juegos	1996	4	Varía
Crowne Plaza	Hoteles	1995	1	Varía
QuikPrint	Impresión y copiado	1994	3	Varía
Q-Zar	Juegos láser	1997	1	Varía
Sheraton City Plaza	Hoteles	1998	1	13'000.000
Texaco	Estaciones de gasolina	1995	57	500.000
Truly Nolen	Fumigación	1995	2	Varía
Howard Johnson	Hoteles	1998	1	350 / habitación
Radisson Royal	Hoteles	1997	1	Varía
Duraclean	Limpieza	1997	1	5.900
Martinizing	Lavado de ropa	1967	107	143.000-243.000
PostNet	Serv. postales y oficina	1997	2	61.000-99.000

En Ecuador hay una gran potencial en el área de franquicias de servicios que todavía no se han explotado, como son:

- * Deportes y centros de salud

- * Entretenimientos

- * Centros ópticos

- * Gimnasios

- * Farmacias

- * Servicio y sistemas de seguridad

- * Consultora en administración de negocios

- * Oficinas transitorias de leasing

La principal competencia que tienen que enfrentar las empresas franquiciadas en nuestro país es la proveniente de los establecimientos locales que ofrecen el mismo servicio a precios más bajos, aunque esto, casi siempre, se traduce en un servicio de inferior calidad.

Las personas que emplean los servicios ofrecidos por las franquicias, son aquellas que

pertenecen a la clase social media alta y la clase alta, que comprende 800.000 personas en Ecuador.

En general, las franquicias en Ecuador tienen buen desempeño, ya que todas están alcanzado sus ventas proyectadas para 1998, y tienen planes de abrir nuevos locales, no solo en Quito, sino en Guayaquil y Cuenca; ya que cerca del 40% de las franquicias actuales tienen la intención de expandirse a los largo del país.

La mayoría de los representantes o administradores de franquicias que operan en Ecuador, afirman que sus negocios se han desarrollado extremadamente bien a pesar de la desfavorable situación económica del país y de los precios elevados de los productos y servicios ofrecidos por sus empresas. Esto se debe a que el consumidor ecuatoriano está empezando a demandar buen servicio y calidad por su dinero, lo que las franquicias ofrecen.

En el Anexo 5 se muestran las ventas de las franquicias en el mercado ecuatoriano, para los años 1996, 1997 y 1998. En 1996, el segmento de franquicias en el Ecuador creció con un promedio de 17,5%; mientras que para 1997, la tasa de crecimiento de este sector fue del 25%.²

² _____ . Las franquicias en el Ecuador: Análisis del sector industrial. Quito, 30/04/97, pp. 1.

1.3 A PESAR DE LA REDUCIDA ESTRUCTURA DE LOS ORGANIGRAMAS DE LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS EXISTE LA GENERACIÓN DE FUENTES DE EMPLEO

1.3.1 POSTNET

En el año de 1997, se creó Il Postino S.A., una sociedad anónima para poder obtener las Franquicia Master en el país. Esta compañía está compuesta por seis socios.

En el Anexo 6, se puede observar que Il Postino S.A. presenta un organigrama estructural muy sencillo, pues al tener solamente un año en el mercado, su crecimiento ha sido moderado, por lo que no han tenido la necesidad de incorporar nuevos departamentos al sistema.

Los departamentos que constan en el organigrama estructural de esta franquicia de servicios postales, oficina y comunicación son:

- ◇ Presidencia
- ◇ Directorio
- ◇ Gerencia General
- ◇ Departamento de Marketing
- ◇ Departamento de Ventas
- ◇ Departamento Administrativo
- ◇ Mostrador

Vale la pena recalcar que en este organigrama no aparece el Departamento de Contabilidad, debido a que se contrató a un Contador externo que es el encargado de llevar las cuentas de Il Postino S.A.

En el Anexo 7 se puede observar el organigrama estructural de CyberPost, empresa creada para convertirse en el Centro Concesionario PostNet del Quicentro, que es mucho más reducido que el del Centro Piloto, ya que solamente tiene los siguientes departamentos:

- ◇ Presidencia
- ◇ Directorio
- ◇ Gerencia General
- ◇ Departamento de Marketing
- ◇ Mostrador

Con respecto al organigrama funcional, Anexo 8, a continuación constan el número de personas que desempeñan las diversas actividades en la Casa Matriz de PostNet:

- | | |
|-----------------------------|---|
| ◇ Presidente: | 1 |
| ◇ Directores: | 6 |
| ◇ Gerente General: | 1 |
| ◇ Gerente de Marketing: | 1 |
| ◇ Coordinadora de Ventas: | 1 |
| ◇ Asistente Administrativa: | 1 |

◇ Asistentes de Mostrador: 3

Por lo tanto, se puede observar que PostNet cuenta con una nómina de siete empleados. Cabe mencionar que todos los empleados trabajan en PostNet desde su inicio, con excepción de la Coordinadora de Ventas, que fue contratada en agosto de este año. Por el momento no PostNet no tiene planes de contratar más personal.

Este tipo de organigrama funcional permite que todo el personal esté muy integrado, pues se caracteriza por ser polifuncionales, es decir al ser tan pocas personas, muchas veces es necesario que todo el personal (siete personas) deban estar tras el mostrador atendiendo a los clientes, de tal forma que toda la “familia PostNet” está entrenada para manejar completamente el Centro Piloto, lo que implica conocer desde el funcionamiento de la copiadora hasta cómo cobrar. Sin embargo, las funciones de cada empleado están bien estipuladas, de tal forma que cada uno conozca cuáles son sus deberes y obligaciones, y así evitar interferencias en el trabajo de sus compañeros.

El Anexo 9 muestra que el Centro Concesionado PostNet del Quicentro tiene un organigrama funcional muy similar al de la Casa Matriz, con la diferencia de que el Presidente, el Gerente General y el de Marketing se encargan también de las ventas, por lo tanto no hay un Coordinador de Ventas y tampoco cuentan con un Asistente Administrativo. Por lo tanto, este Centro Concesionado ofrece empleo a seis personas:

◇ Presidente: 1*

◇ Directores: 8

◇ Gerente General:	1
◇ Gerente de Marketing:	1
◇ Asistente de Mostrador:	3

* El presidente también trabaja en el local del Quicentro.

1.3.2 MAILBOXES ETC.

El organigrama estructural de esta franquicia de servicios empresariales, también, resulta ser muy sencillo, como se puede observar en el Anexo 10, debido a que cuenta con los siguientes departamentos:

- ◇ Presidencia
- ◇ Departamento Administrativo
- ◇ Departamento de Marketing y Operaciones
- ◇ Departamento de Ventas
- ◇ Mostrador

El Anexo 11 muestra el organigrama funcional de Mailboxes Etc., donde los ocho empleados que conforman su personal cumplen con los siguientes cargos:

◇ Presidente:	1
◇ Gerente Administrativo:	1

- ◇ Gerente Operacional y de Marketing: 1
- ◇ Vendedores Externos: 3
- ◇ Vendedores de Mostrador: 3

1.3.3 FUTUREKIDS

En el Anexo 12 se encuentra el organigrama estructural de uno de los locales de esta franquicia de servicios de computación; este organigrama es muy sencillo, debido a que el departamento de Dirección Regional de Futurekids es el encargado del control de todos los departamentos de Gerencia General que hay en cada local de esta franquicia y que se muestran a continuación:

- ◇ Dirección Regional / Gerencia General*
- ◇ Departamento Educacional
- ◇ Departamento de Proyectos
- ◇ Departamento de Marketing
- ◇ Departamento Administrativo

* En el caso de los Concesionarios, el departamento de Dirección Regional cambia por el de Gerencia General; ya que solamente la Casa Matriz tiene el departamento de Dirección Regional.

En el Anexo 13 se muestra el organigrama funcional de uno de los establecimientos de Futurekids, con el número de personas que trabajan en cada departamento:

◇ Director Regional / Gerente General:	1
◇ Director Educacional:	1
◇ Director de Proyectos:	1
◇ Director de Marketing:	1
◇ Director Administrativo:	1
◇ Profesores:	3

En base a estos organigramas se puede saber cuántas personas trabajan en cada local, ya que todos los Concesionarios tienen la misma estructura y funciones.

1.4 LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS OFRECEN EMPLEO PARA LOS ESTUDIANTES

El subsector de franquicias de servicios es definitivamente uno de los mejores prospectos de ventas en el país. Las franquicias de mantenimiento y reparación muestran que son la solución para el mal servicio que el consumidor ecuatoriano recibe, ya que este tipo de servicios (computadoras, fontanería, ropa, zapatos, automóviles, entre otros) son usualmente llevados a cabo en tiendas pequeñas con materiales inadecuados, por individuos poco profesionales y poco fiables, que no garantizan su trabajo; por lo que el resultado es un trabajo pobre, que aunque barato, necesita ser hecho de nuevo en un corto periodo de tiempo.

En el caso de compañías de servicios, como son los restaurantes, compañías de limpieza, de servicios postales y comunicación, hoteles, entre otros, el objetivo no se limita a producir

correctamente, sino que incluye atender a los clientes de la mejor manera posible, lo que solo se consigue con capacitación y supervisión efectiva; razón por la que las empresas franquiciadas están generando una nueva concepción de servicio en el país, ya que si el cliente recibe una atención esmerada, es decir si el personal le presta mayor interés y lo hace con educación y cultura, el cliente sale satisfecho y quien lo sirve no se siente humillado.

En la actualidad, las franquicias se han convertido en una buena opción de empleo para los estudiantes universitarios, pues estos trabajos, aunque no son tan bien remunerados, les permiten a estos jóvenes costear parte de sus estudios con su propio trabajo.

Las franquicias presentan una exigencia homogénea: todos los empleados deben ser al menos bachilleres, y en la mayoría de casos prefieren estudiantes universitarios; ya que los horarios que ofrecen estos establecimientos son muy convenientes para los adolescentes, ya que les permite trabajar y estudiar al mismo tiempo.

Debido al mayor grado de exigencia de los clientes en función de la calidad de los servicios requeridos, las franquicias de servicios están tomando cada vez más fuerza en el país y es muy seguro que este sector se empiece a explotar más, ya que el de comida rápida está muy saturado en nuestro medio.

Los horarios de las compañías que ofrecen servicios pueden variar de una a otra, sin embargo en la gran mayoría de casos se les da un trato especial a los estudiantes a través de horarios más flexibles; ya que estas empresas prefieren contratar estudiantes porque se les paga sueldos bajos y se los va formando de acuerdo a las expectativas de la empresa para que cuando terminen sus carreras ya tengan una trayectoria en la franquicia y se conviertan

en profesionales de éxito.

Desde el punto de vista del empleado, trabajar en una franquicia puede ser un reto importante, ya que al formar parte de una red de establecimientos alrededor del mundo, les permite tener horizontes más amplios desde el punto de vista de que el franquiciador lo envíe a capacitarse a cualquier otra ciudad, o simplemente poder observar el desarrollo de otros centros en diferentes lugares.

Al interior de cada empresa se crean centros de capacitación para entrenar al personal en cuanto ingresa y también para educación continua; ya que la formación se vuelve una prioridad, en la medida en que se está transfiriendo tecnología, la cual tiene que ser entregada a quienes la van a poner directamente en ejecución, es decir, el personal.

Los empleos que ofrecen las franquicias de servicios son rutinarios y hasta cierto punto aburridos, por lo que muchos empleados optan por “tirar la toalla” al cabo de cinco o seis meses, a pesar del desempleo en el país. Sin embargo, otros jóvenes se contagian del entusiasmo y el positivismo que buscan transmitir las cadenas estadounidenses de servicios, por lo que se comprometen realmente con los objetivos de la empresa.

Los problemas laborales que enfrentan los franquiciados se empiezan a resolver en tanto que los empresarios locales encuentran la forma de consentir a sus trabajadores y de motivarlos mediante actividades sociales o incentivos económicos, como son las comisiones.

En el Anexo 14 se muestra un cuadro en el que se presenta el número de estudiantes que trabajan en cada franquicia, ya sean éstos universitarios o de institutos.

Como se puede observar en el Anexo 15, en el caso de PostNet, el 46.15% de su personal está compuesto por estudiantes; mientras que en Mailboxes Etc. este porcentaje es de 62.50%, lo que muestra que la mayor parte de su personal está compuesto por estudiantes; en tanto que la nómina de Futurekids está conformada por el 20.69% de empleados que estudian ya sea en institutos o en universidades.

1.5 LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS OFRECEN NUEVAS ALTERNATIVAS PARA LOS EMPRESARIOS

El sistema de franquicias es una fórmula increíble para atraer personas competentes y entusiastas a la organización, pues quienes trabajan en negocios que son propiedad de empresas, no ven sus empleos con esos mismos ojos.

Las franquicias no solamente generan trabajo para empleados, sino para empresarios que pueden invertir en una franquicia y manejar su propio negocio, es decir trabajar para él mismo, pagando unas regalías por utilizar propiedad intelectual ajena; al mismo tiempo, este empresario está generando empleo para tres o cuatro personas más.

Los franquiciados representan una fuerza de trabajo leal y comprometida, su inversión no solo es en dinero, sino en amor propio y orgullo, ya que se muestran más dispuestos, que cualquier otro empleado, a invertir el tiempo y trabajo necesarios para triunfar.

Por ningún motivo se debe aceptar que digan que una compañía de franquicias no es una empresa comercial altamente satisfactoria, ya que reproducir una y otra vez el negocio a nivel regional o nacional es prueba irrefutable de que su concepto es válido y funciona, no solo en una ciudad en particular, sino en toda una variedad de ellas.

Un sistema de franquicias que ha alcanzado el éxito solo evidencia que su producto o servicio satisface una necesidad real del mercado y que puede llamar la atención, el interés y el dinero del público.

Proporcionar a las personas los medios para que triunfen, brindarles una oportunidad legítima y mejorar sus condiciones de vida, son elementos intrínsecos del proceso de franquicias.

Una de las mayores ventajas de las franquicias radica en el grupo de talentos creativos que se forma con los franquiciadores, franquiciados y los empleados, ya que con frecuencia, el triunfo depende de la creatividad y la imaginación de todos estos individuos, lo que representa una fuente inagotable de ideas y opiniones.

Cuando se aumenta el número de socios y de establecimientos, se adquiere la visión y la previsión de empresarios que comparten muchas de las mismas metas del franquiciador.

Los buenos franquiciadores son aquellos que recogen las ideas creativas y rentables de sus franquiciados y empleados, las afinan y sistematizan, y después las comunican al sistema en su totalidad.

Un sistema de franquicias permite compartir los talentos y energías de un grupo de personas

disparos y competentes: un recurso y una ventaja estratégica que una compañía nunca podrá tener por sí sola, debido a que los talentos combinados de los franquiciados del sistema conforman un recurso muy valioso y poderoso, por lo tanto el franquiciador debe tratar de identificarlos lo más pronto posible y utilizarlos a menudo.

El franquiciado, ante todo, no es un empleado, ya que compra con su propio dinero los derechos de poseer y operar una empresa. Muchas veces, las empresas venden la totalidad de algunas de sus unidades a gerentes que se transforman en sus primeros franquiciados, generando de esta forma buenas ondas entre todos los empleados, mientras que al mismo tiempo se crea una reserva de dueños de franquicias satisfechos.

La fiebre de las franquicias está contagiando cada vez a más y más empresarios que se han tomado muy en serio aquello de “adaptarse o morir”, ya que lo que hace apenas una década era un grupo de unos cuantos trabajando bajo el concepto de franquicias en un número limitado de países, hoy integra una comunidad de millones de personas en la mayoría de países del mundo.

Más que una representación del imperialismo de las grandes potencia, el concepto de franquicia es como una escuela “rápida” de negocios para los empresarios, quienes inteligentemente, han tomado de esta estrategia los principios más valiosos y desechado aquellos que consideran menos adaptables a sus negocios.

Uno de los problemas que tienen que enfrentar los empresarios es la rigidez de los contratos y el poco espacio para la improvisación, ya que en el fondo del negocio hay un delicado equilibrio entre rigidez y flexibilidad. En el franchising, el espacio para el autodidacta o para

la improvisación es muy bajo, ya que si se aplica mucha creatividad surge de pronto el conflicto de intereses, debido a que si se toma una franquicia no es para cambiarla sino para explotar un modelo ya conocido y probado.

Sin embargo, la tendencia es adaptarse gradualmente a los mercados locales, ya que al “tropicalizar” una franquicia, las firmas extranjeras están afianzando su presencia en los mercados foráneos. Cualquier franquicia fuera de Estados Unidos que pretenda operar al minuto, al segundo y al milímetro cuadrado idéntico que Estados Unidos, está destinada al fracaso. Aunque los manuales operativos bajo los que se debe operar una franquicia deben ser exactamente iguales en todos los países en donde esta aterrice, la llamada “tropicalización” de una franquicia consiste en modificar el “marketing” de los productos y servicios.

En el Anexo 16 se muestra un cuadro en el que se presenta el número de empresarios profesionales que trabajan en cada franquicia.

Como se muestra en el Anexo 17, en el caso de PostNet, el 53.85% de su personal está compuesto por profesionales; mientras que en Mailboxes Etc. este porcentaje es de 37.50%, lo que muestra que un pequeño porcentaje de su personal está compuesto por profesionales; en tanto que la nómina de Futurekids está conformada por el 79.31% de profesionales, esta proporción es elevada debido a que la mayoría de los empleados son profesores de computación.

En su mayor parte, las franquicias de servicios son traídas por inversionistas que cuentan con un sólido respaldo económico, ya que su costo va desde 10.000 hasta 1'000.000 de

dólares, dependiendo de la calidad del servicio, volumen de consumidores y amplitud del mercado. Sin duda, estas inversiones han producido efectos positivos en el desarrollo del país, ya que a pesar de importar tecnología, utilizan mano de obra ecuatoriana para garantizar la eficiencia y calidad del servicio a venderse.

Actualmente, los empresarios ecuatorianos, en su gran mayoría, se inclinan por realizar inversiones en negocios que estén apoyados por firmas extranjeras; aunque estas inversiones representan fuertes desembolsos de dinero, como se muestra a continuación:

INVERSIÓN REQUERIDA PARA FRANQUICIAS		
<i>FRANQUICIA</i>	<i>INVERSIÓN INICIAL</i>	<i>INVERSIÓN TOTAL</i>
PostNet	30.000 - 90.000 USD	61.000 - 99.000 USD
Mailboxes Etc.	55.000 USD	93.500 - 137.400 USD
Futurekids	80.000 - 115.000 USD	80.000 - 115.000 USD

1.6 LA PROPORCIÓN DE MANO DE OBRA EXTRANJERA ES MÍNIMA EN LA OPERACIÓN DE FRANQUICIAS DE SERVICIOS EN EL PAÍS

Como se muestra en el Anexo 18, las franquicias de servicios que se encuentran en el país emplean, en su mayoría, a personas de nacionalidad ecuatoriana; ya que no es necesario que vengan personas de otros países para realizar este tipo de trabajo.

Sin embargo, para realizar la capacitación del personal sí es necesario contar con la presencia de personas que ya hayan trabajado en la misma franquicia en otros países.

Aunque muchas veces son los empleados ecuatorianos quienes van a entrenarse a otros países.

Como se muestra en el Anexo 198, en el caso de PostNet, el 7.69% de su personal está compuesto por personas extranjeras, que corresponde a una Asistente de Mostrador que es de nacionalidad chilena; por lo tanto, el 92.31% de su personal es ecuatoriano.

Mientras que en Mailboxes Etc. este porcentaje es de 12.50%, que corresponde a la Gerente Administrativa que es venezolana; lo que muestra que el 87.50% de sus empleados son de nacionalidad ecuatoriana.

En el caso de Futurekids, solamente cuenta con personal ecuatoriano, es decir que en su nómina de empleados no hay ningún extranjero.

1.7 LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ES UN PILAR FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS

Los franquiciados locales invierten gran cantidad de tiempo y dinero en la capacitación, ya que el entrenamiento del personal es parte fundamental de sus operaciones; por lo que los empleados deben tomar cursos con duración de dos a ocho semanas, dependiendo del tipo de negocio. Todas las empresas que operan como franquicias, comparten un credo comercial: la clave del éxito está en el entrenamiento.

El franquiciador es el encargado de capacitar adecuadamente al franquiciado, es decir, enseñarle cómo se administra con efectividad el negocio; como es obvio, esto incluye el

conocimiento de los productos y servicios que se ofrecen al público, pero también incluye la venta de los mismos.

Los franquiciados adquieren una franquicia para pertenecer a una red de negocios que ya han sido probados y que cuentan con la experiencia necesaria, de tal manera que reducen el riesgo de todo negocio independiente; por lo tanto una vez que la infraestructura del negocio esté completa, los franquiciados le exigen al franquiciador que perpetúe el éxito por medio de una expansión y un desarrollo continuos.

El otorgamiento de franquicias conlleva un proceso de maduración que requiere diferentes servicios en momentos diferentes: En sus etapas iniciales, los franquiciados exigen capacitación, guía y consejos; pero cuando se disipa la novedad y el franquiciado gana confianza, otros servicios adquieren importancia, entonces, la publicidad, el crecimiento y la exposición se convierten en las palabras clave a medida que los franquiciados empiezan a buscar la forma de aumentar sus ventas, su participación en el mercado y el reconocimiento de la marca.

En general, en el momento en que un franquiciado entra a formar parte de una franquicia en el Ecuador, la Franquicia Master le proporciona una asesoría completa en todos los aspectos del montaje, operación, publicidad y desarrollo de su centro.

ASISTENCIA TÉCNICA

ANTES DE LA APERTURA:

- * Acerca de la instalación del local.
- * Estudio de mercado para cuantificar la rentabilidad de la operación.
- * Estudio de localización para facilitar su implantación.
- * Estudio financiero para establecer su presupuesto provisional.

DESPUÉS DE LA APERTURA:

- * Modificaciones en el surtido de la mercadería.
- * Modificaciones en el modo de gestión.
- * Modificaciones en la distribución o implantación del servicio.

Los Centros Pilotos son el soporte continuo a cualquiera de las necesidades del franquiciado, pues en este centro puede observar cómo será el suyo, ya que todos los centros se caracterizan por ser iguales, desde su infraestructura física hasta la papelería utilizada.

El Centro Piloto ofrece asesoramiento a sus franquiciados en los diferentes ámbitos:

- ◆ **Selección del local para el nuevo centro:** La vasta experiencia a nivel internacional de cada franquicia, ha permitido optimizar el proceso de selección del lugar estratégico para ubicar el centro del franquiciado, tomando en cuenta ciertas variables como el tránsito vehicular, peatonal, estacionamiento para clientes, etc.

- ◆ **Diseño y montaje del centro:** La Casa Matriz diseña y coordina el montaje del centro, con el respaldo profesional de arquitectos e ingenieros.

- ◆ **Sistema gerencial de la franquicia:** El software desarrollado por cada franquicia para que el franquiciado maneje su centro es fácil de aprender y de usar, ya que éste integra todas las figuras contables como inventarios, facturación, horarios de trabajo del personal, base de datos de clientes y proveedores, entre otros.

- ◆ **Entrenamiento:** El programa de entrenamiento es personalizado y cubre cada faceta del negocio, desde el manejo diario de las operaciones hasta estrategias de mercadeo y gerencia. La capacitación se lleva a cabo en el Centro Piloto, donde el franquiciado y su personal aprenden y aplican uno a uno todos los procedimientos operacionales y administrativos.

- ◆ **Manual de procedimientos:** Este manual ha probado ser una herramienta muy valioso para el trabajo diario, por lo cual periódicamente se lo está actualizando con nuevos servicios, productos y procedimientos.

- ◆ **Inauguración:** Para la inauguración del nuevo centro, el franquiciador asesora al franquiciado en el desarrollo del plan de mercadeo, que incluye avisos de lanzamiento, invitaciones, folletos, correo directo, pancartas, y mucho más.

- ◆ **Publicidad:** El Concesionario Maestro brinda asesoría en todas las campañas publicitarias que requiera para promover los productos y servicios del centro del

franquiciado.

- ◆ **Apoyo permanente:** El personal de cada franquicia está disponible en todo momento para atender las dudas y necesidades que se le pueden presentar al franquiciado.

- ◆ **Actualización:** El franquiciador publica periódicamente un boletín, que le será entregado al franquiciado de tal forma que lo mantendrá informado sobre los últimos acontecimientos que ocurran dentro de la red mundial de su franquicia.

Para adoctrinar a los nuevos franquiciados en el sistema de las franquicias, la capacitación inicial debe ser lo bastante completa para brindar una idea lo más precisa del negocio de la franquicia, de tal forma que la meta del Programa de Entrenamiento es preparar al franquiciado para proporcionarle un buen conocimiento del trabajo en todas las facetas de las operaciones y procedimientos del negocio. La mayoría de los programas de entrenamiento que ofrecen las franquicias de servicios consiste en dos partes:

1) **Programa de aprendizaje en el Centro Piloto:** El entrenamiento de aprendizaje será conducido en el Centro Piloto, dos o tres semanas previas a la “pre-apertura” del nuevo centro del franquiciado. Este es un entrenamiento requerido por un mínimo de tres días y un máximo de cinco días de duración, y debe ser atendido solo por el nuevo franquiciado y/o el gerente del centro designado.

En este programa, el franquiciador asesora al franquiciado en cuanto a la distribución general del centro, la operación de los equipos, los precios, el trato con los proveedores, el trato al cliente, el manejo de las transacciones de los clientes, el uso de los formularios,

entre otros.

La meta a cumplir en este entrenamiento es que el nuevo franquiciado tenga un gran conocimiento del trabajo, de cómo ayudar a los clientes en sus necesidades, y que obtenga la confianza necesaria para proveer todos los servicios a sus clientes.

Después de que el entrenamiento de aprendizaje haya finalizado, el Concesionario Maestro recomienda que el franquiciador pase dos días trabajando como oficinista en el Centro Piloto, ya que le será de gran beneficio pasar el mayor tiempo posible en este para conocer el funcionamiento interno.

2) Programa de entrenamiento en el Centro: Este entrenamiento es conducido en el nuevo centro del franquiciado. Este es un entrenamiento requerido por un mínimo de cinco días y un máximo de siete días consecutivos. Los entrenados deben incluir al responsable (gerente) y al resto del personal que van a estar expuestos a los clientes del nuevo centro.

En este programa, el franquiciador asesora al franquiciado en cuanto a la organización del centro, a los servicios ofrecidos, la apertura del centro, el manejo de cuentas por cobrar, de inventarios, de horarios de trabajo, y de la base de datos de los clientes, el mercadeo en general y directo, la publicidad, la promoción de la gran apertura del nuevo centro, la estrategia de precios y ganancias, entre otros.

La meta a cumplir con este programa es reiterar y reforzar la información la información básica del Programa de aprendizaje y dar un entrenamiento avanzado en las áreas de Gerencia, Administración, Marketing y Operaciones del sistema de ventas. Además es un

requerimiento programar la “pre-apertura” del nuevo centro a la mitad de este programa de entrenamiento.

1.8 LA MAYORÍA DE LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS QUE TIENEN POCO TIEMPO EN EL MERCADO OFRECEN SUELDOS BAJOS A SUS EMPLEADOS

PostNet, Mailboxes Etc. y Futurekids recién llevan un año en el mercado ecuatoriano, de tal forma que el desarrollo de estas franquicias ha sido lento aunque sostenido; por lo que no se pueden realizar desembolsos fuertes por motivo de pago de nómina, debido a que la inversión para montar un Centro Piloto es bastante fuerte; sin embargo los empleados entienden esto y siguen trabajando porque les gusta hacerlo, aunque sienten que no están bien remunerados; sin embargo, se han “puesto la camiseta” de tal forma que quieren crecer con la franquicia.

1.8.1 POSTNET

En el Anexo 20 se muestra el rol de pagos de Il Postino S.A., en el que se evidencia los bajos sueldos que reciben sus empleados.

Aunque los sueldos que perciben los empleados de PostNet son bajos, estos también reciben comisiones que les representan entradas adicionales de dinero y que los motivan a seguir trabajando para conseguir mayores beneficios económicos.

Comisiones por captaciones y mantenimiento de cuentas corporativas: PostNet trabaja bajo la modalidad de Cuenta Corporativa, que le ofrece al cliente el beneficio de recibir, a fin de mes, la factura de todos los servicios que PostNet le ha proporcionado en ese lapso de tiempo.

Cada Asistente de Mostrador que logre captar una Cuenta Corporativa, obtendrá una comisión del 5% del movimiento de la cuenta durante cada mes, de tal forma que el empleado captador de la cuenta no se descuide de su manejo, manteniéndola en constante movimiento.

En el caso de Coordinadora de Ventas, percibirá comisiones del 8% en captaciones de Cuentas Corporativas, con la misma modalidad anteriormente indicada.

Comisiones por venta de casillero postal internacional: El Casillero Postal Internacional le permite al cliente tener una dirección física en Miami y otra en Quito, de tal forma que pueda concentrar toda su correspondencia, tanto nacional como internacional, en su casillero de PostNet.

Los Casilleros Postales son de tres tamaños y precios:

ARRIENDO DE CASILLERO POSTAL	
<i>CASILLERO</i>	<i>TARIFA BÁSICA</i>
	<i>(USD/Mes)</i>
Pequeño	14
Mediano	18
Grande	22

Los Casilleros Postales se arriendan anualmente, por lo que arrendar un Casillero Postal pequeño representa un ingreso de 168 dólares, uno mediano, 216 dólares, y uno grande, 264 dólares.

Los Asistentes de Mostradores reciben una comisión del 5% por el arriendo de Casilleros Postales, mientras que la comisión de la Coordinadora de Ventas es del 8%; lo que los impulsa a tratar de arrendarle a los clientes este servicio.

Comisiones por venta de franquicias: Cada empleado que realice el contacto con una persona interesada en comprar la franquicia de PostNet, recibirá el 2% de comisión del Franchise Fee, una vez que se haya concretado el negocio.

El Franchise Fee suele ir desde 14.000 a 24.000 dólares.

1.8.2 MAILBOXES ETC

En el caso de Mailboxes Etc., su Gerente Operacional y de Marketing afirma que la política

de su franquicia es pagar por encima del promedio, ya que requieren que la gente que trabaje ahí esté sobre el promedio; por lo tanto, un Asistente de Mostrador puede ganar entre 1'200.000 y 3'000.000 de sucres, incluidas las comisiones.

Comisiones por captaciones y mantenimiento de cuentas corporativas: Mailboxes Etc. también trabaja bajo la modalidad de Cuenta Corporativa, mediante la cual todos los empleados obtendrán una comisión del 5% del movimiento de la cuenta durante cada mes.

Comisiones por venta de casillero postal internacional (Global Mailbox): Este Casillero Postal Internacional le permite al cliente centralizar toda su correspondencia, tanto nacional como internacional, en un solo lugar.

Los Casilleros Postales son de tres tamaños y precios:

ARRIENDO DE CASILLERO POSTAL	
<i>CASILLERO</i>	<i>TARIFA BÁSICA</i>
	<i>(USD/Mes)</i>
Global 1	17
Global 3	45
Silver	91

Los Casilleros Postales se arriendan anualmente, por lo que arrendar un casillero Global 1 representa un ingreso de 204 dólares, un Global 3 representa obtener 540 dólares y un Silver 1.092 dólares.

Todos los empleados de Mailboxes Etc. reciben una comisión del 5% por el arriendo de Casilleros Postales.

1.8.3 FUTUREKIDS

El personal de esta franquicia de servicio asegura que se siente bien remunerado, aunque no trabajan bajo el sistema de comisiones.

1.9 LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS OFRECEN EMPLEO INDIRECTO A TRAVÉS DE SUS PROVEEDORES

Las franquicias de servicios en el país no generan gran proporción de empleo directo, es decir de personas que trabajan en la franquicia; pero sí permiten el empleo de muchos individuos que trabajan indirectamente para estas, como es el caso de los proveedores.

Algunas empresas ecuatorianas se han dedicado a vender sus productos a los establecimientos locales de franquicias extranjeras; estas empresas han florecido porque descubrieron que la fórmula del crecimiento estaba en sus narices: mucho negocios exportadores comienzan en casa con las ventas nacionales a franquicias extranjeras; así se aprende a satisfacer a clientes que exigen alta calidad, bajos precios y grandes volúmenes.

Actualmente en Postnet trabajan 13 personas directamente, pero la operación de esta franquicia da trabajo a 39 empresas más, que corresponden a proveedores de cajas, suministros de oficina, copadoras, papeles, computadoras, couriers locales e internacionales, uniformes, radios para comunicación, sellos, letreros y pancartas, Internet,

publicidad, central telefónica, llaves, entre otros.

Estos proveedores son, en su mayoría, grandes empresas que cuentan con una nómina muy extensa de empleados, como es el caso de Canon (copiadora a color), Kores (suministros de oficina), Cobadelsa (copiadora blanco y negro), United Parcel Service (courier internacional), Federal Express (courier internacional), BellSouth (telefonía pública), Pinto (uniformes), Satnet (internet), Eveready (pilas), entre muchas más; pero también corresponden a pequeñas empresas o negocios que cuentan con pocas personas en su nómina, como es el caso de A Tres Tintas (publicidad), Castillo Hermanos (llaves), Wuth (tarjetas postales), Vicent's (corchos), etc. Por lo tanto, si en promedio se calcula que en cada empresa trabajan 15 personas, se podría afirmar que PostNet ofrece empleo a 585 personas indirectamente.

En el caso de mailboxes Etc., en esta franquicia trabajan 8 personas actualmente y cuenta con 17 proveedores de suministros de oficina, copiadoras, computadoras, couriers nacionales e internacionales, teléfonos, internet, publicidad, etc.

De manera similar a PostNet, algunas de estas empresas proveedoras dan trabajo a un gran número de personas, mientras que otras solamente a un reducido número. Por lo tanto, si se toma como promedio que en cada empresa trabajan 15 empleados, se podría concluir que Mailboxes Etc. proporciona trabajo a 255 personas indirectamente.

Actualmente, en Futurekids trabajan 29 personas directamente y la operación de esta franquicia proporciona trabajo a 6 empresas proveedoras de suministros de oficina, computadoras, impresoras, mobiliario, etc.

Si se calcula que, en promedio, en cada empresa trabajan 15 personas, se podría afirmar que Futurekids ofrece trabajo a 90 personas indirectamente.

En el Anexo 21 consta el Cuadro Comparativo del empleo de mano de obra directa e indirecta que ofrecen estas tres franquicias de servicios.

CAPITULO 2

EL DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS EN EL PAÍS HA PERMITIDO LA GRAN UTILIZACIÓN DE INSUMOS NACIONALES

Las franquicias no son otra cosa que la expansión que hace una empresa, ya constituida y exitosa, con capital ajeno; a cambio de éste ofrece su nombre, marca y prestigio. Debido a este simple concepto, en Ecuador, el año pasado cuando la economía no creció más del 1%, el sector de las franquicias lo hizo en un 20%; y en 1999, cuando nuevamente se habla de un crecimiento del 1%, las franquicias crecerían un 15%; cifras que muestran el brillante futuro que van a tener las franquicias en el país.³

Como se puede apreciar en Ecuador hay alrededor de 50 franquiciadores y 140 franquiciados, y un mercado de ventas de franquicias de 65 millones de dólares que está creciendo rápidamente; lo que es sumamente beneficioso para el país ya que se adquieren insumos nacionales, en su mayoría, para poder satisfacer la demanda de los clientes de todos los productos y servicios que ofrecen las franquicias.⁴

³ Larrea José. Franquicias, negocio seguro en tiempos de crisis. Diario El Universo-Mundo Económico. Guayaquil, 16/02/99, pp. 9.

⁴ _____. Franquicias, negocio seguro en tiempos de crisis. Diario El Universo-Mundo Económico. Guayaquil, 16/02/99, pp. 9.

2.1 LOS INSUMOS NECESARIOS PARA INICIAR LA OPERACIÓN DE LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS SON EN SU MAYORÍA ADQUIRIDOS EN EL ECUADOR

En la mayoría de los casos, la maquinaria, equipos e inventarios iniciales que se requieren para inaugurar los locales son adquiridos de proveedores nacionales, aunque otros son entregados directamente por el franquiciador o por fabricantes autorizados por él; y solamente algunos elementos del mobiliario pueden ser conseguidos localmente.

2.1.1 POSTNET

En el caso de PostNet Concesionario Maestro, la Casa Matriz de Estados Unidos es la encargada de proporcionar los materiales, mostradores, accesorios y equipos necesarios para la instalación del nuevo centro.

PostNet importó por primera vez, la mayoría de los artículos necesarios para luego poder tener los modelos para que el resto de franquiciados los copien y los fabriquen en el país, lo que les resulta mucho más económico. Cuando se trata del resto de subfranquicias ecuatorianas, es el Concesionario Maestro Ecuatoriano quien les dará estos materiales, que en su mayoría son de producción nacional.

Tanto el franquiciado como los subfranquiciados ecuatorianos recibirán un “equipo promocional de inauguración”, que incluye los siguientes materiales de PostNet:

- 1. PostNet “Biz Kit”:** Incluye los manuales de sistema, adhesivos, pancarta de “abierto próximamente”, acuerdos e información del programa de incentivos de los couriers, paquetes de aplicación e instrucción del uso de tarjetas de crédito, suministros de oficina (inventario inicial), paquetes de información, GiftNet, catálogos, folletos, instrucciones y solicitudes de pedidos, calendario de marketing, sellos de PostNet y globos con el logotipo de la franquicia.

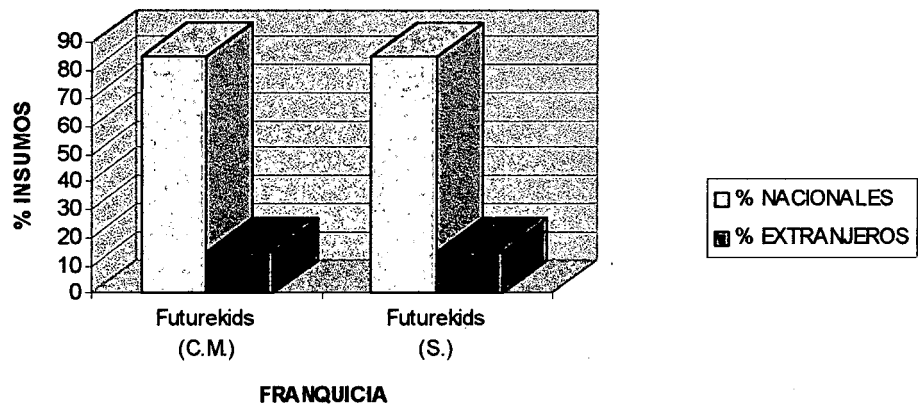
- 2. Suministros de oficina “Start-up Kit”:** Se refiere a artículos necesarios para mantener organizado el centro, tales como calculadora, archivador de tarjetas, divisores, tarjetas, cuchilla, cinta adhesiva con dispensador, marcadores, tijeras, engrapadoras, saca grapas, almohadillas de tinta, resaltadores de colores, regla, clips, borradores, cinta métrica, carpetas, esferos, lápices, preciadora, calendario y tinta correctora.

- 3. Paquete de Impresión:** Incluye solicitudes de embarque y de los couriers autorizados, esferos y llaveros publicitarios.

Como se puede observar, todos estos insumos, el mobiliario y los equipos pueden ser adquiridos en el mercado ecuatoriano, con excepción de los casilleros postales que son importados desde los Estados Unidos.

Por lo mencionado anteriormente se puede afirmar que para instalar el centro PostNet Concesionario Maestro fue necesario importar el 90% de todos los insumos; mientras que para abrir las subfranquicias, el porcentaje de importaciones fue del 10%, representado por los casilleros postales.

INSUMOS NECESARIOS PARA ABRIR UN LOCAL FRANQUICIADO

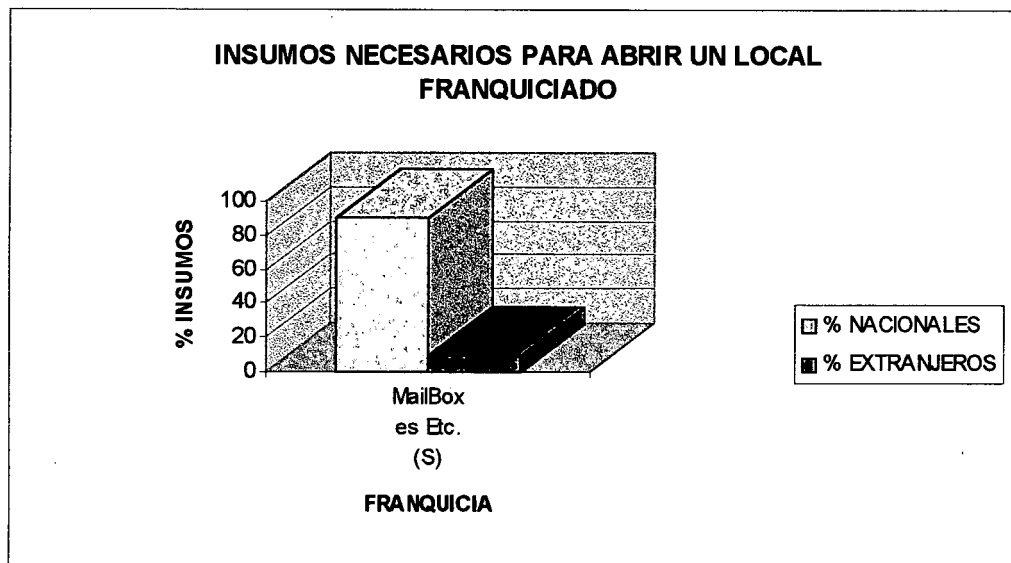


A continuación se muestra un cuadro en el que constan los porcentajes de insumos nacionales y extranjeros que emplean estas franquicias de servicios para inaugurar sus locales, tanto Concesionarios Maestros como Subfranquicias. Se puede observar que, en su mayoría, las franquicias de servicios adquieren sus insumos en el país (72%), lo que proporciona trabajo para las empresas proveedoras.

INSUMOS NECESARIOS PARA ABRIR UN LOCAL FRANQUICIADO		
<i>FRANQUICIA</i>	<i>% NACIONALES</i>	<i>% EXTRANJEROS</i>
PostNet (Concesionario Maestro)	10	90
PostNet (Subfranquicia)	90	10
Mailboxes Etc. (Subfranquicia)	90	10
Futurekids (Concesionario Maestro)	85	15
Futurekids (Subfranquicia)	85	15
PROMEDIO	72	28

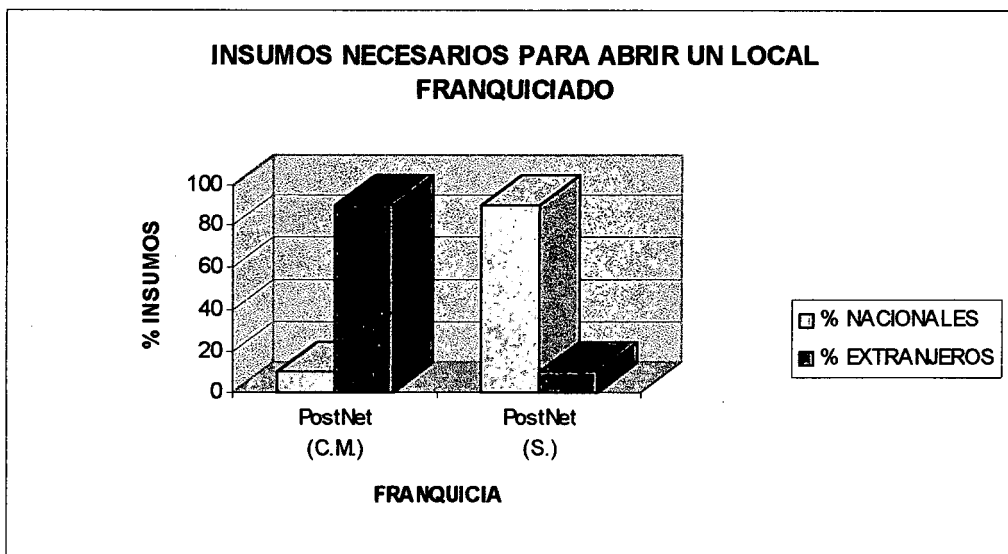
porque tiene diseños graciosos; lo que le ha representado a PostNet que hasta ahora, un año después de su inauguración, todavía cuentan con cierta parte de ese inventario.

Como se puede observar, Mailboxes Etc. solo tuvo que importar los casilleros postales de Estados Unidos, lo que representa un 10% de todos los insumos requeridos para inaugurar un local. De igual manera se procederá cuando se abran más centros en el país.



2.1.3 FUTUREKIDS

Esta franquicia de enseñanza en computación, al igual que Mailboxes, adquiere todos sus insumos en el país, importando únicamente los softwares necesarios para poder impartir las clases a los estudiantes, lo que les representa el 15% de sus insumos.



2.1.2 MAILBOXES ETC.

Esta franquicia de servicios adquirió todos los equipos, accesorios, materiales e inventario inicial en el país, de tal forma que no fue necesario importar ningún artículo para iniciar su funcionamiento, con excepción de los casilleros postales, ya que en el país no hay ninguna empresa que los elabore.

La Casa Matriz de Venezuela fue la encargada de proporcionar todas las especificaciones de los equipos, muebles y materiales para que cumplan con las normas de la franquicia a nivel mundial.

El hecho de no recibir el inventario inicial de Estados Unidos fue muy beneficioso para Mailboxes Etc. ya que su rotación de inventarios es alta debido a que adquieren lo que el mercado ecuatoriano necesita y no lo que los norteamericanos están acostumbrados a comprar. Mientras que para PostNet, recibir el inventario inicial de la Matriz de EE.UU. fue muy perjudicial, ya que aunque se trata de artículos novedosos, éstos son costosos y los ecuatorianos no están preparados para gastar el doble en un producto simplemente

2.2 LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS EMPLEAN INSUMOS NETAMENTE ECUATORIANOS PARA SU OPERACIÓN

La tendencia de los negocios que trabajan con el formato de franquicias en el país, es importar cada vez un menor porcentaje de insumos, con lo que abaratarían sus costos; pero al mismo tiempo es necesario que la calidad de los productos nacionales sea la óptima para que la Casa Matriz apruebe a los proveedores locales.

Para preservar la autenticidad de los productos, las Casas Matrices norteamericanas se aseguran de que los proveedores locales de los franquiciados ecuatorianos cumplan con los estándares, calidad y volúmenes requeridos por las marcas a nivel mundial.

En una franquicia con el típico formato de negocios, los franquiciadores no pueden obligar a los franquiciados a que les compren todos los productos a sus proveedores, pero sí podrán ponerlos a su disposición y recomendarles por todos los medios que se les compren los insumos a ellos. Por consiguiente, en el caso ecuatoriano, los Concesionarios Maestro cuentan con un listado en el que constan todos sus proveedores, de tal forma que al incorporarse una nueva subfranquicia, recurra a este listado para poder operar y se evite el molesto camino de buscar proveedores para los productos y servicios que ofrecen las franquicias.

Uno de los beneficios que otorga el sistema de franquicias es el poder tener proveedores en común, es decir un proveedor que supla una necesidad específica de todas las subfranquicias de una marca en el país, ya que al incorporarse cada vez más centros, cuentan con la capacidad de poder exigir mayores descuentos y comisiones, pues no se trata de un solo

local, sino de un sistema que crecen rápidamente.

2.2.1 POSTNET

PostNet tiene una extensa lista de empresas nacionales que les proporcionan todos los productos necesarios para poder operar en el mercado, entre los que se pueden mencionar proveedores de cajas de cartón, suministros de oficina, anilladora, anillos y pastas, esferos, papel regalo y tarjetas, copiadoras a color y blanco y negro, hojas para copiadoras, llaves, computadoras, tarjetas postales, counters, letreros y pancartas, central telefónica, vidrios, tarjetas de crédito, uniformes, radios para comunicación, sellos, pilas, facturas, hojas adhesivas, entre otros.

Esta franquicia norteamericana también cuenta con compañías ecuatorianas que le proporcionan los servicios para su funcionamiento, tales como mantenimiento de computadoras, couriers nacionales e internacionales, publicidad en radio y periódico, elaboración de artes publicitarios, internet, etc.

En 1997, PostNet contaba con 23 proveedores nacionales y al año siguiente, como aumentaron los servicios que ofrecen a sus clientes, tuvieron que conseguir 7 empresas más, de tal forma que contaban con 30 compañías proveedoras de productos y servicios. Actualmente, PostNet tiene 39 proveedores nacionales y 1 extranjero, que es el que le proporciona los casilleros postales (Estados Unidos); por lo que le está dando trabajo a 39 empresas en el país, lo que las obliga a producir más y a hacer que el Ecuador salga adelante.

2.2.2 MAILBOXES ETC.

Esta franquicia trabaja, también, con empresas nacionales que le ofrecen sus productos tales como copiadoras a color y blanco y negro, suministros de oficina y de empaque, encuadernadora, laminadora, espiraladora, tarjetas postales, uniformes, papelería, central de teléfono, etc.

Entre los servicios que los proveedores ecuatorianos le proporcionan a Mailboxes Etc. para que pueda operar, se encuentran de mantenimiento de máquinas y equipos, couriers locales e internacionales, creación de páginas web, entre otros.

Cuando se inauguró Mailboxes Etc., en 1997, contaba con 11 empresas proveedoras que le ofrecían sus servicios y productos. Al año siguiente, esta lista de proveedores se incrementó con 2 empresas más (13); y actualmente, tiene 18 proveedores de los cuales 17 son ecuatorianos y 1 norteamericano (casilleros postales); por lo tanto está obligando a que las empresas nacionales desarrollen sus productos y mejoren su tecnología para poder satisfacer la demanda de esta franquicia.

2.2.3 FUTUREKIDS

Esta franquicia estadounidense de enseñanza de computación cuenta con proveedores nacionales que le proporcionan suministros de oficina, computadoras e impresoras, mantenimiento de equipos, internet, entre otros.

Cuando esta franquicia inició su operación en el país contaba con 3 proveedores nacionales,

luego en 1998, aumentó 2 empresas más lo que la llevó a tener solamente 5 proveedores; y en la actualidad, Futurekids tiene 7 empresas que le proveen de los productos y servicios necesarios para su operación, de éstas solamente una es extranjera (Estados Unidos), que es a la que le compran los softwares, ya que esperar que lleguen al país les implica bastante retraso en los programas de enseñanza.

En el Anexo 22 se muestra un cuadro en el que se presenta el número de proveedores nacionales y extranjeros que ofrecen sus productos y servicios a estas tres franquicias, en la actualidad. En el gráfico se puede observar que el empleo de empresas proveedoras extranjeras (3) es mínimo frente al de las ecuatorianas (62). Se debe tomar en cuenta que las tres franquicias han utilizado estos proveedores desde el inicio de sus operaciones, por lo tanto estos valores son igual para los tres primeros años de funcionamiento.

En el Anexo 23 se presenta el número de empresas nacionales que proveen de sus productos y servicios a las franquicias de servicios, a lo largo de sus tres primeros años de operación.

2.3 LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS PERMITEN EL DESARROLLO DE NUEVAS EMPRESAS PROVEEDORAS EN EL PAÍS

Un gran obstáculo que se presenta para las franquicias de servicios en nuestro país es el alto costo de importar la maquinaria, piezas de repuestos, material de construcción e instalación, materia prima, equipos, entre otros; lo que calculado en moneda local lleva a precios más altos para el consumidor final, que los que las compañías locales les cargan.

Por lo tanto encontrar proveedores locales de los productos necesarios o preparar a los

proveedores nacionales para que desarrollen sus productos hasta obtener la calidad requerida por la franquicia a nivel internacional, puede ser un gran reto para las compañías ecuatorianas.

El Ecuador debería seguir el ejemplo de México, donde algunas empresas mexicanas se han dedicado a vender sus productos a los establecimientos locales de franquicias extranjeras, lo que consideran que es el primer paso hacia las exportaciones; pues muchos negocios exportadores comienzan en casa con las ventas nacionales a franquicias extranjeras, ya que así aprenden a satisfacer a clientes que exigen alta calidad, bajos precios y grandes volúmenes.

CAPITULO 3

LA UTILIZACION DE FRANQUICIAS CREA BENEFICIOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA QUE TRABAJA BAJO ESTE FORMATO

La finalidad principal de todo el proceso contable es hacer posible la presentación de estados financieros, a través de los cuales se puede apreciar los asuntos financieros de una empresa con respecto a su situación a una fecha determinada (balance general) o su ejecutoria a lo largo de un periodo (estado de resultados). Sin embargo, el hecho es que sin tener en cuenta qué bien preparados puedan estar los estados financieros, poco será lo que de ellos se obtenga, a no ser que se conozca los procedimientos que se utilizan para analizar e interpretar los datos que los mencionados estados tienen.

El análisis financiero se empleará para interpretar la situación económica y financiera de Il Postino S.A. en un momento determinado, mediante el estudio de los estados financieros y las razones financieras.

En los Anexos 24 y 25 se muestra la estructura de los estados financieros de Il Postino S.A. (balance general y estado de resultados), para lo que se ha realizado el análisis vertical, que para el balance general consiste en la ponderación de cada una de las cuentas incluidas en el Activo Total por un lado y en el Pasivo Total más el Patrimonio por otro, cada uno de ellos corresponden al 100% de las cuentas que los conforman; mientras que para el estado de pérdidas y ganancias se pondera con el 100% a las Ventas Netas. También es necesario realizar el análisis horizontal, que es la variación absoluta o relativa entre dos o más periodos.

3.1 EL CORRECTO ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS ES MUY IMPORTANTE PARA EL DESARROLLO DE POSTNET

Los principales estados financieros comprenden el balance general y el estado de pérdidas y ganancias, que son presentados anualmente a consideración de los accionistas. Sin embargo, últimamente y, ya no solamente con fines de administración interna, las empresas preparan el estado de flujos de fondos, que contiene información valiosísima que no se manifiesta claramente en los estados financieros anteriores.

3.1.1 ESTRUCTURA DEL BALANCE GENERAL

El Balance General es el documento que muestra la posición financiera de Il Postino S.A. a una fecha determinada (31-dic-97 y 31-dic-98) y consta de tres partes o cuentas básicas:

- 1. Activo:** Es todo objeto físico propiedad de la empresa, o derecho a favor de la misma, al que puede reconocérsele un valor monetario. Son los bienes y derechos a favor de la empresa en un momento dado, es decir que son los recursos económicos que beneficiarán a la empresa en el futuro.
- 2. Pasivo:** Son las obligaciones o deudas de la empresa para con terceros.
- 3. Patrimonio:** Es la parte de la empresa que pertenece a los accionistas o dueños, y corresponde a la diferencia entre el activo y el pasivo. Dentro de esta cuenta se encuentra e incluido el capital social determinado por los aportes de los accionistas.

Por lo tanto, el balance general muestra las fuentes de financiación existentes en un momento dado procedentes tanto de terceros ajenos a la empresa (pasivo), como de los propietarios de la misma (patrimonio) y la utilización que se ha dado a esa financiación (activo).

En resumen, como su nombre lo indica, al igual que una balanza, se compone de dos partes de igual peso o valor, como se muestra en el Anexo 26.

3.1.1.1 ANÁLISIS DEL ACTIVO

Como se mencionó, el Activo (colocado por convención al lado izquierdo) indica cuántos recursos han sido confiados a la empresa el día de corte (realización) del balance. Indica su naturaleza y composición en base al grado de rapidez con que pueden, o están predispuestos, a convertirse en efectivo.

De esta forma, en primera instancia se presentan el grupo denominado Activos Circulantes, que son los que tienen la característica de poder convertirse con relativa rapidez en efectivo. Son recursos que circulan o rotan, y su principal misión es darle soporte a la actividad de ventas de la empresa. Parte de este grupo constituyen la Caja o Bancos (disponible), Inversiones Financieras Temporales, Cuentas por Cobrar (exigible), Inventarios (realizable), entre otros.

Como se puede observar en el Anexo 24, en el balance general de Il Postino S.A. de 1997 el Activo Circulante comprende el 7.84% del Activo Total y su mayor componente son los Inventarios (2.94%), ya que como en toda empresa comercial esta parte es la más

representativa por el gran volumen de inventarios que adquieren para iniciar el negocio. Luego le sigue el Gasto Anticipado de Mantenimiento con un porcentaje de 1.76%, debido a que la compañía proporciona mantenimiento mensual a todos sus equipos. El tercer rubro más fuerte es el de Publicidad (1.30%) debido a que se realiza importantes inversiones para mantener una imagen y para dar a conocer la franquicia al público en general.

Para 1998 se puede observar que la participación del Activo Corriente en el Activo Total aumentó notablemente al 23%. El mayor rubro del Activo Corriente es el de las Inversiones Financieras Temporales (10.65%), ya que luego de un año de operación la compañía está en capacidad de invertir el valor de sus ventas diarias. Vale la pena recalcar que en el segundo año de trabajo Il Postino S.A. empieza a adquirir más deudas de sus clientes debido a que trabaja bajo la modalidad de "Cuenta Corporativa", lo que le permite al cliente cancelar todas sus facturas a fin de cada mes, por lo que el rubro Cuentas por Cobrar representa el 5.40% del Activo Total. Los Inventarios siguen considerándose un rubro importante ya que comprenden el 3.07% debido a su rotación.

El segundo renglón de Activos se refiere a los denominados Fijos o No Corrientes, representados por recursos comprometidos de manera más permanente, tales como Instalaciones o Adecuaciones, Equipo, Muebles y Enseres, Vehículos, entre otros. Por lo tanto, estos Activos no se conservan para venderlos sino más bien para usarlos en la operación del negocio.

En el balance se puede verificar que, para 1997, los Activos Fijos constituyeron el 44.65% del total del Activo, donde los Muebles y Enseres, y Equipos comprenden los rubros más altos con 12.91% y 10.66%, respectivamente; ya que fue necesario adquirir muebles de

oficina, fotocopadoras blanco y negro, fotocopadoras a color, laminadora, anilladora, encuadernadora, duplicadora de llaves, etc. El rubro que le sigue en importancia es el de Equipos de Computación (10.05%) pues fue necesario comprar computadoras e impresoras, tanto para las oficinas como para el Centro.

Para 1998, los Activos Fijos disminuyen al 40.58% del total del Activo, donde los rubros principales continúan siendo los Equipos de Oficina, Muebles y Enseres con una participación del 13.88% y 11.09%, respectivamente. Siendo, también, los Equipos de Computación que le siguen con el 9.61% del valor del Activo Total.

También encontramos los denominados Activos Diferidos, que son inversiones hechas en servicios aun no recibidos o no utilizados a la fecha del balance; por ejemplo, Gastos de Franquicia, de Organización, Puesta en Marcha, Investigación y Desarrollo, entre otros.

En el balance general de Il Postino S.A. de 1997 este rubro comprende el 47.51% del Activo Total y su mayor componente es el pago del derecho de la Franquicia (franchise fee) que deben pagar a la Casa Matriz de PostNet en Estados Unidos con una participación del 34.44% del total del Activo; siguiéndole los Gastos de Organización, y de Investigación y Desarrollo con el 9.52% y 3.21%, respectivamente.

Para 1998 se puede observar que la participación del Activo Diferido en el Activo Total disminuyó al 36.42%. El mayor rubro de este Activo es de igual manera el pago del derecho de la Franquicia (27.60%), siguiéndole, también, los Gastos de Organización, y de Investigación y Desarrollo que comprenden el 7.70% y 2.60%, respectivamente, del total del Activo.

ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL ACTIVO		
<i>ITEM / AÑO</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>
Activo Corriente	7.84%	23.00%
Activo Fijo	44.65%	40.58%
Activo Diferido	47.51%	36.42%
Total Activo	100.00%	100.00%

Como se puede observar en el cuadro anterior, el Activo Corriente aumentó notoriamente de un año al otro debido a que la empresa empieza a hacer Inversiones Financieras Temporales con su dinero y a que aumenta su cartera de Cuentas por Cobrar de sus clientes.

El Activo Fijo disminuyó ya que en el primer año de operación tuvieron que adquirir todo lo necesario para montar el local, mientras que en el segundo año, adquieren menor cantidad de estos implementos, pero ya tienen capacidad para comprar un vehículo que ayude con el servicio de mensajería para la compañía.

El Activo Diferido también disminuyó en el segundo año debido a que el valor de la Amortización Acumulada (gasto que se aplica a los Activos Intangibles) decrementa en gran cantidad a este rubro, ya que los costos de adquisición de franquicias y licencias se amortizan durante sus vidas útiles en lugar de hacerlo sobre sus vidas legales.

3.1.1.2 ANÁLISIS DEL PASIVO Y PATRIMONIO

Usualmente, al lado derecho del balance se presentan el Pasivo y el Patrimonio. Conforme a su definición, en el Pasivo se agrupan los recursos confiados a la empresa por terceros, en tanto que los recursos confiados por los dueños se incluirán dentro del Patrimonio.

El Pasivo, al igual que lo que se hace con el Activo, se lo clasifica de acuerdo al grado de rapidez con que debe ser devuelto en efectivo a quienes lo confiaron a la empresa. Se incluyen dentro del Pasivo Circulante las obligaciones que deben ser pagadas en el corto plazo (por convención doce meses o menos), tales como Obligaciones Bancarias, Cuentas por Pagar, Obligaciones en Moneda Extranjera, Sobregiros Bancarios, entre otros similares.

En el Anexo 24 se muestra el Balance General de 1997, donde se puede ver que el Pasivo Circulante o Corriente comprende el 9.50% del total del Pasivo y Patrimonio, donde el principal rubro que lo compone es el de Obligaciones Bancarias con una participación del 9.02%, siguiéndole las Obligaciones en Moneda Extranjera y las Cuentas por Pagar a los proveedores con 1.78% y 1.60%, respectivamente.

En 1998, la participación del Pasivo Corriente en el total del Pasivo y Patrimonio aumenta notablemente al 22.73%, debido a que las Obligaciones Bancarias contraídas por la compañía se duplican, lo que comprende el 17.32% del total del Pasivo y Patrimonio. Le siguen en importancia las Cuentas por Pagar a los proveedores (1.57%) y las Obligaciones en Moneda Extranjera (1.48%).

En Otros Pasivos se incluye los Préstamos de Socios y el Aporte Futuro de Capital. En

1997, estos rubros comprendían, en conjunto, el 94.27% del total del Pasivo y del Patrimonio; mientras que para el siguiente año aumentó al 97.00%; ya que en ambos casos las Aportaciones Futuras de Capital son el valor más representativo.

El renglón del Patrimonio indica la parte de los recursos confiados por los dueños de la empresa, ya sea con aportaciones originales, nuevas aportaciones, o bien, dejando dentro de la empresa parte de las utilidades que ella ha generado y que no han sido distribuidas en forma de dividendos. Las primeras se encierran en lo que se denomina el Capital Social, mientras que las segundas en las Reservas o Utilidades Retenidas.

En el Balance General de Il Postino S.A. de 1997, se puede observar que el principal rubro del Patrimonio es el de Reexpresión Monetaria que comprende el 4.32%, siguiéndole el Capital Social Pagado con 1.13%.

Para 1998, la Reexpresión Monetaria continúa teniendo mayor importancia (3.49%), luego le sigue, de igual manera, el Capital Social Pagado con una participación de 0.91% del total del Pasivo y Patrimonio.

ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO		
<i>ITEM / AÑO</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>
Pasivo Corriente	9.50%	22.73%
Otros Pasivos	94.27%	97.00%
Total Pasivo	103.77%	119.73%
Total Patrimonio	-3.77%	-19.73%
Total Pasivo y Patrimonio	100.00%	100.00%

El otro lado del balance general, muestra que en los dos años de operación de esta franquicia, el valor del Pasivo es completamente más alto en comparación con el del Patrimonio, con lo que la porción de obligaciones o deudas que tienen con terceros es mayor que la parte que pertenece a los socios.

3.1.2 ESTRUCTURA DEL ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados, conocido también como de pérdidas y ganancias, presenta la ejecutoria de la empresa a lo largo de un tiempo que suele ser de un año, semestre, trimestre o mes; por lo tanto, muestra los ingresos que ésta ha generado durante ese tiempo y los costos y gastos incurridos para generar esos ingresos.

La utilidad o pérdida es la diferencia entre los ingresos obtenidos y los gastos efectuados, por lo que refleja el grado de eficiencia en el manejo de los recursos confiados a la administración.

Es importante señalar que los ingresos registrados en el estado de pérdidas y ganancias son aquellos causados o facturados por la empresa, aunque no hayan sido cobrados a la fecha de corte. Igualmente, los costos y gastos que se restan a los ingresos, son los costos y gastos incurridos, que bien pueden no ser pagados aun a la fecha del Estado.

Como se puede verificar en el Anexo 27, en primer término, se presentan los Ingresos, provenientes de las Ventas Netas, del Arriendo de los Casilleros Postales, de los Intereses Ganados, de la Diferencia de Cambio y de otros Ingresos no Operacionales. En 1997, los Ingresos Totales representaron el 195.94%, mientras que en el siguiente año, el 115.39%.

Se puede verificar fácilmente que de un año al otro, las Ventas Netas aumentaron en 2389.60%.

A continuación se colocan los Egresos, que comprende el Costo de Ventas, Regalías para PostNet (Estados Unidos), Publicidad y Propaganda, los que al restarse de los Ingresos Totales dan lugar a la Utilidad Bruta, que en el primer año está representada por el -25.79% de las Ventas Netas, mientras que en 1998 fue del 70.22% de éstas.

En los Egresos, también, constan los Gastos de Operación, que son aquellos incurridos para darle soporte administrativo y directivo a la empresa. Se incluyen aquí los Gastos de Sueldos y Salarios, Arriendos, Suministros, Servicios Básicos, Movilización, Viajes y Viáticos, Servicios de Terceros, entre otros. En los Egresos se incluyen los Gastos por Depreciaciones y por Amortizaciones. Todos estos Egresos restados de la Utilidad Bruta dan como resultado la Utilidad Operacional, que en el primer año representó el -559.86% de las Ventas Netas, y para el año posterior el -37.77%.

A continuación, se presentan los Gastos Financieros constituidos por el costo financiero de los recursos recibidos por terceros, que en 1997 tenían una participación de -33.35% y en el año siguiente del -2.94% de las Ventas Netas.

Finalmente, en el segundo año de operación, se dan Otros Egresos, tales como Seguros, Capacitación, Gastos Corporativos, Contribuciones, Ferias y Eventos, Comisiones, entre otros. A la Utilidad Operacional se le debe mermar los Gastos Financieros y Otros Egresos para obtener la Utilidad Antes de Impuestos, que en el primer año representa el -593.22% y en 1998 el -52.31% de las Ventas Netas.

A la Utilidad Antes de Impuestos se le resta los Impuestos Municipales y se obtiene finalmente la Utilidad Neta o Resultado Final de la actividad de la empresa en el periodo correspondiente. En 1997, esta Utilidad se tiene un valor negativo de 82,205,380 sucres, mientras que para 1998, su valor negativo es de 182,951,913 sucres. Por lo tanto se puede concluir que en los dos primeros años de operación de la franquicia en el país, no ha obtenido Utilidad Neta positiva.

3.1.3 ESTRUCTURA DEL FLUJO DE CAJA O DE EFECTIVO

El flujo de efectivo es el efectivo neto y real que una empresa genera durante algún periodo específico. El valor de un activo o de toda una empresa se determina a través del flujo de efectivo que ésta genera.

El ingreso neto de la empresa es importante, pero el flujo de efectivo tiene aun más importancia ya que los dividendos deben pagarse en efectivo y porque el efectivo es indispensable para comprar aquellos activos que se requieren para continuar las operaciones.

En el Anexo 28 se puede observar el flujo de caja proyectado a 5 años de Il Postino S.A., que tuvieron que presentar los franquiciados ecuatorianos a la Casa Matriz en Estados Unidos para que verifiquen lo conveniente que es tener un Centro PostNet en Ecuador.

En este flujo constan todos los Ingresos provenientes de los servicios y productos que PostNet vende, tales como Envíos Locales e Internacionales, Servicio y Suministros de Empaque, Servicio de Fax y de Imprenta, Copias blanco y negro y a color, Laminación,

Duplicación de Llaves, Suministros de Oficina, Sellos, GiftNet, Estampillas, Tarjetas de Telefonía Pública, Tarjetería, Arriendo de Computadoras, Servicios Secretariales, Postales, Anillado, Transporte Internacional, Papel de Regalo y Acceso al Internet. Cuya sumatoria da lugar a las Ventas Netas a las que se les agrega el valor del Arriendo de Casilleros Postales y de Otros Ingresos obteniendo el valor de los Ingresos Totales.

Luego se tiene el Costo de Ventas que comprende la Mercadería Vendida, las Regalías del 6% y el Fondo de Publicidad del 2% de las ventas brutas que deben pagar a la Corporación PostNet en Estados Unidos; montos que sumados a los Egresos que se dan en el Centro de Comercio (Remuneraciones, Beneficios Sociales, Aporte Patronal, Arriendos, Aseo y Limpieza, Correo/Comunicaciones, Servicios Básicos, Mantenimiento, Material de Oficina, Refrigerios, Servicios de Terceros, Seguros, Gastos Corporativos y Financieros) se restan de los Ingresos Totales obteniendo el valor del efectivo con el que cuenta la empresa en ese momento.

Las regalías son pagadas mensualmente y aportan a un fondo continuo de mantenimiento que incluye programas de entrenamiento, convenciones, soporte de la franquicia, soporte del personal de la franquicia, boletines semanales, desarrollo de programas de computación, PostNet News (publicación mensual), desarrollo de nuevos manuales de operación, investigación y desarrollo de nuevos servicios, productos y un asesoramiento continuo.

El Fondo de Publicidad se divide en publicidad nacional (1%) y publicidad local (1%); el primero es utilizado exclusivamente para beneficio de sus franquiciados, ya que este fondo les proporciona más herramientas para llegar al mercado o a los clientes del área, así como panfletos, material de publicidad, programas de mantenimiento de clientes, relaciones

públicas, etc.; mientras que el fondo de publicidad local es utilizado para el desarrollo de nuevas estrategias de mercadeo y para la implementación de nuevas y novedosas campañas publicitarias.

El Margen Neto se obtiene dividiendo el Efectivo con el que cuenta la empresa para el Ingreso Total; mientras que el Saldo Acumulado y el Margen Neto Acumulado se calculan tomando los valores del primer mes y aumentándoles el del segundo y así sucesivamente.

Como se puede observar en el Flujo de Caja Proyectado, en el mes de enero se tiene un faltante de efectivo de 1,084,155 sucres, esto se produce porque los clientes suelen tener deudas después de la navidad y no tienen dinero para comprar.

En febrero, PostNet cuenta con un sobrante de 3,144,411 sucres, lo que se produce debido a que por la celebración de “San Valentín” la gente acostumbra a hacer envíos al extranjero, comprar tarjetas de felicitaciones y papeles de regalo, enviar e-mails y faxes, entre otros.

Para marzo, de nuevo se presenta un faltante de efectivo de 1,517,364 sucres, ya que los consumidores de nuevo están endeudados por el festejo del mes anterior.

En abril, la franquicia cuenta con un sobrante de efectivo de 1,892,186 sucres y a partir de mayo se nota una gran recuperación del efectivo, ya que tiene un sobrante de 5,037,429 sucres, cantidad que casi triplica a la del mes anterior.

En los meses de junio y julio se producen sobranes de caja en grandes cantidades, de 10,110,565 y 10,707,205 sucres respectivamente, que duplican al de mayo, debido a que los

estudiantes universitarios deben presentar sus tesis de grado y recurren a PostNet para que se las escriban en computadoras, las impriman, las fotocopien y las encuadernen.

En agosto, se da un decremento importante en las ventas, ya que empieza la temporada de vacaciones para los estudiantes, por lo que se obtiene un faltante de caja de 3,081,409 sucres.

Sin embargo, en septiembre, octubre, noviembre y diciembre se produce un incremento muy importante en las ventas, por lo que en estos cuatro meses se producen sobrantes de efectivo de 10,949,026, 11,006,246, 24,334,364 y 44,915,187 sucres respectivamente.

Por lo expuesto anteriormente se puede afirmar que los mejores meses de ventas para PostNet son junio, julio, septiembre, octubre, noviembre y diciembre, ya que es cuando se obtiene un mayor sobrante de efectivo de la operación.

Se debe mencionar que cada mes en el que hay sobrante de efectivo se procede a depositarlo en el banco, mientras que cuando la situación es la contraria, es decir cuando hay faltante de caja lo que hacen es pedir sobregiros al banco.

El Saldo Acumulado nos permite observar que al finalizar el primer año se ha tenido un sobrante en caja de 116,413,690 sucres, lo que representa una cantidad importante si se toma en cuenta que es el primer año de operación de la compañía.

Si se toma en cuenta que crear un Centro PostNet se necesita una inversión de 100,000 dólares, a través del Saldo Acumulado se puede observar que en el tercer año de operación

ya se recupera la inversión inicial requerida para abrir un local.

3.2 EL ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS PERMITE CONOCER EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

El análisis de los estados financieros es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostradas en una serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos.

El objetivo del análisis de la información financiera es la obtención de elementos de juicio para evaluar la situación financiera y los resultados de operación de Il Postino S.A., así como su evolución a través del tiempo y las tendencias que revela.

Para determinar las causas que han producido los cambios de la situación financiera y los resultados de operación, es necesario hacer comparaciones de las cifras y razones de la misma empresa correspondientes a estados financieros de varias fechas o periodos.

Usando una analogía médica, al igual que el termómetro, las razones financieras son principalmente útiles para detectar síntomas, más que para identificar la propia enfermedad, y menos para prescribir adecuadamente.

Cada una de las razones, vistas de manera aislada, sin un patrón adecuado contra el cual medirlas y sin el auxilio de otras herramientas, brinda solo una evaluación parcial de la situación financiera de una empresa.

Teniendo en mente las bondades y limitaciones de estas medidas, a continuación se describen aquellas más comúnmente utilizadas, las mismas que se agrupan usualmente alrededor de cuatro familias:

⇒ Razones de Liquidez

⇒ Razones de Apalancamiento

⇒ Razones de Actividad o Ejecutoria

⇒ Razones de Rentabilidad

En el Anexo 29 se muestran las razones financieras de Il Postino S.A., con el fin de poder determinar la situación financiera de esta franquicia de servicios.

3.2.1 ÍNDICES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ

Estas medidas comparan la suma de recursos invertidos en la empresa (Activos) que pueden ser rápidamente convertidos en efectivo, con obligaciones (Pasivos) que también rápidamente deben ser cubiertas con efectivo. De esta forma se comparan recursos, que de acuerdo a las definiciones indicadas anteriormente, se agrupan en el Activo Circulante, con obligaciones que vencen en el corto plazo agrupadas en el Pasivo Circulante. En definitiva, este tipo de razones miden la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo.

Existen valores convencionales para determinar que este tipo de razones es adecuado. Sin embargo, en la práctica, esto dependerá más de la naturaleza de los activos y pasivos, del uso de la comunidad financiera y del tipo de industria en que esté ubicada la empresa que se analiza.

Respecto a la naturaleza de las partes comparadas, se debe observar cuidadosamente la capacidad de cada uno de los componentes para convertirse rápidamente en efectivo. En algunas empresas, por ejemplo, los Inventarios, o al menos parte de ellos, no tienen mayor posibilidad de convertirse ágilmente en efectivo dada su obsolescencia o alto grado de especialización; en otras empresas, por el contrario, los Inventarios son sumamente líquidos. Lo mismo podría decirse con respecto a las Cuentas y Documentos por Cobrar, ya que no todos tienen el mismo grado de recuperación. Del lado de los Pasivos Circulantes, también se encuentra, a veces, obligaciones de la empresa con sus propios dueños o familiares de éstos, que no tienen la misma exigibilidad que las obligaciones contraídas con otros.

En resumen, estos índices demuestran la capacidad que tiene la empresa para cubrir al vencimiento las deudas de corto plazo y para atender con normalidad sus operaciones.

RAZONES DE LIQUIDEZ DE POSTNET		
<i>ITEM / AÑO</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>
Razón Corriente	0.83	1.01
Prueba Acida	0.52	0.88
Capital de Trabajo	14,723,410	2,942,811
Liquidez Inmediata	0.07	0.50

3.2.1.1 RAZÓN CORRIENTE

Indica la cantidad de dinero de que la empresa puede disponer para cancelar el valor del Pasivo Corriente dentro del ciclo de operación; es decir, muestra el grado en el cual los derechos de los acreedores a corto plazo, se encuentran cubiertos por activos que se espera se conviertan en efectivo en un periodo más o menos igual al del vencimiento de las obligaciones.

La Razón Corriente se obtiene dividiendo el Activo Corriente para el Pasivo Corriente.

Surge un problema al tratar de determinar cuán mayor debe ser el Activo Circulante con respecto al Pasivo Circulante; aunque por convención se dice que una relación de circulante “sana” es aquella que indica que por cada unidad monetaria en el Pasivo Corriente, se cuenta con dos unidades monetarias en el Activo Corriente; por lo tanto, lo ideal de este índice es que su resultado esté entre 1.5 y 2.5, con lo cual los activos cubrirían con holgura cualquier requerimiento de los pasivos corrientes.

En 1997, PostNet tuvo un índice de 0.83, lo que indica que la porción de Pasivos Circulantes es mayor a la de Activos Circulantes; pero en el siguiente año esta razón aumenta a 1.01, lo que indica que el Activo Corriente aumentó y sobrepasó al Pasivo Corriente, por lo que las obligaciones con terceros se pueden cubrir con activos que se pueden convertir en efectivo fácilmente.

3.2.1.2 PRUEBA ÁCIDA

Mide la capacidad de pago del Pasivo Corriente a medida que este vence, sin tomar en cuenta el efectivo que puede generarse de la liquidación o venta de los Inventarios; es decir, es la respuesta al incierto grado de liquidez de los Inventarios.

La Prueba Acida se obtiene restándole al Activo Corriente el valor de los Inventarios y luego dividiendo esta cantidad para el Pasivo Corriente.

Convencionalmente se considera que una relación 1 a 1 constituye una relación “sana”. Sin embargo, esta medida del “ácido” no puede ser usada indiscriminadamente, ya que puede llevar a aberraciones indeseables.

En el primer año de operación de PostNet esta razón es de 0.52 y en el segundo año es de 0.88 por lo que se puede afirmar que en ciertos casos de emergencias financieras de la empresa es necesario tomar en cuenta los Inventarios que esta posee para poder salir de apuros.

3.2.1.3 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo indica los recursos de los que dispone la empresa para atender sus operaciones luego de cubrir el pasivo corriente.

El Capital de Trabajo se obtiene restándole al Activo Corriente el valor del Pasivo Corriente.

Lo ideal de este índice es que el resultado de esta diferencia sea positivo, lo que no sucede en 1997, ya que no se contaba con suficiente Activo Circulante para poder cubrir al Pasivo Corriente; pero al siguiente año esta relación sí es positiva, con lo que PostNet puede operar luego de cubrir los pasivos de corto plazo.

3.2.1.4 LIQUIDEZ INMEDIATA

Este índice muestra la posibilidad de la empresa para cubrir los pasivos de corto plazo utilizando solamente el Efectivo y la liquidación de las Inversiones Temporales.

La Liquidez Inmediata se obtiene sumando el Efectivo y las Inversiones Temporales y dividiendo esta cantidad para el Pasivo Corriente.

En 1997, PostNet presentó un índice de 0.07 debido a que no tenía Inversiones Financieras Temporales y su cantidad de Efectivo era reducida, siendo superior el monto del Pasivo Circulante. Al año siguiente, aunque empezaron a realizar estas Inversiones y a pesar de que el valor del Efectivo aumentó, el pasivo a corto plazo continua siendo superior; lo que indica que es necesario contar con más Efectivo e Inversiones Temporales para poder cubrir al Pasivo Corriente.

3.2.2 ÍNDICES FINANCIEROS DE SOLVENCIA

Estas medidas tratan de establecer la forma en que están distribuidas las fuentes de recursos de Il Postino S.A. y emitir un juicio preliminar sobre la conveniencia o sanidad de esa distribución. Mediante ellas, se conoce cuánto de los recursos totales en manos de la

empresa (Activos) han sido confiados por sus dueños (Patrimonio) y cuánto por terceros (Pasivos).

Como es de esperar, este tipo de razones indican el grado o nivel de endeudamiento que tiene la empresa, por consiguiente, revelan algo sobre el riesgo que ésta ha asumido con respecto al cumplimiento de sus obligaciones generales con terceros. En relación al riesgo, interesa saber, dada la forma en que están distribuidas las fuentes de recursos de la empresa, cuál es su capacidad de generar efectivo en comparación con el monto y plazo de sus obligaciones, vistas ahora más en el mediano y largo plazo. Interesa conocer también, qué tan estable es esa capacidad y qué cambios internos o externos (entorno) pueden afectar esa capacidad.

Generalmente, se tiende a establecer que una relación de 50% - 50% entre deuda y capital, es una relación “sana”; sin embargo, en la práctica, este juicio dependerá de la usanza financiera (en Japón es común encontrar empresas cuya deuda es cinco veces mayor que su capital), del riesgo percibido y de la naturaleza del negocio.

En resumen, estos índices indican el monto de recursos de terceros que la empresa utiliza para financiar sus activos y operaciones, por lo que se los conoce también como Índices de Endeudamiento.

RAZONES DE SOLVENCIA DE POSTNET		
<i>ITEM / AÑO</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>
Apalancamiento	1.04	-6.07
Endeudamiento	1.04	1.20
Rotación de Interés Ganado	16.79	12.84

3.2.2.1 APALANCAMIENTO FINANCIERO

Este índice permite evaluar en dónde recae el riesgo de la empresa, es decir en los propietarios o en los acreedores.

El Apalancamiento Financiero se lo obtiene dividiendo el Pasivo Total para el Patrimonio.

Cuando la relación es igual a 1, se dice que la inversión es de los accionistas o dueños, si es mayor que uno se confirma que la participación de terceros en la compañía es mayoritaria, como ocurre en el caso de Postnet para los dos primeros años, ya que los montos de los Pasivos Totales son sumamente altos en comparación con los de los Patrimonios.

3.2.2.2 COEFICIENTE DE ENDEUDAMIENTO

Este índice permite evaluar la estructura del financiamiento del activo total, mientras menor participación tenga el pasivo total para financiar el activo, menor es el riesgo financiero de la empresa, y mayor será el margen de seguridad para los acreedores actuales y potenciales, y mayor su capacidad de endeudamiento adicional que posibilite expansiones pues implica

que la participación de terceros frente a la inversión total es menor, y es mayor la de los accionistas; es decir, la Razón de Endeudamiento mide el porcentaje de fondos proporcionados por los acreedores, esto es, qué parte de la empresa pertenece a terceros.

El Coeficiente de Endeudamiento se lo obtiene dividiendo la Deuda Total con Terceros (Pasivo Total) para el Activo Total.

Para PostNet estas razones indican que la empresa tiene un riesgo financiero mayor y una menor seguridad para los acreedores, ya que en ambos años el Pasivo Total es mayor que el Activo Total, con índices de 1.04 y 1.20 respectivamente.

3.2.2.3 COBERTURA DE INTERESES O ROTACION DEL INTERES GANADO

Mide el punto hasta el cual las Utilidades de la empresa pueden declinar, sin preocupaciones financieras resultantes para la misma, debido a una inhabilidad para satisfacer los cargos anuales por intereses; es decir, indica el número de suces que, en promedio, está disponible para cancelar cada suceso de intereses de las deudas que mantenga la empresa.

La Cobertura de Intereses o Rotación del Interés Ganado se obtiene dividiendo la Utilidad Operacional para los Gastos Financieros.

Para una empresa, en general, mientras más alto sea este índice es mejor, estableciendo un promedio óptimo de cuatro, es decir, que existen cuatro suces de la Utilidad de la empresa para cubrir cada suceso de intereses, lo que da una situación bastante holgada a una empresa. Similar que sucede con PostNet, ya que estos índices son de 16.79 y 12.84 respectivamente.

3.2.3 ÍNDICES FINANCIEROS DE ACTIVIDAD O EJECUTORIA

Permiten emitir un juicio preliminar sobre qué tan bien (o que tan mal) se están administrando los recursos de Il Postino S.A.

El concepto de mayor importancia en este tipo de razones es “rotación”, mediante el cual se quiere determinar la agilidad para reciclar la inversión promedio. Esto es importante, pues se asume que cada vuelta arroja Utilidades. De otra parte, si se logra mantener una Inversión reducida y darle muchas vueltas, se conseguirá un volumen de ventas que de otra manera requeriría una Inversión de recursos mayor, con su consecuente costo financiero.

RAZONES DE ACTIVIDAD O EJECUTORIA DE POSTNET		
<i>ITEM / AÑO</i>	<i>1997</i>	<i>1988</i>
Rotación del Inventario	0.53	10.23
Rotación de los Activos Fijos	0.04	0.89
Rotación de los Activos Totales	0.02	0.31
Rotación de Cartera	15.57	61.82

3.2.3.1 ROTACIÓN DEL INVENTARIO

Mide las veces que la Inversión se recicló durante un año.

La Rotación del Inventario se obtiene al dividir las Ventas Netas para el Inventario.

Mientras mayor sea la razón, más rápido rotan los Inventarios y mejor manejada está la

empresa.

PostNet presenta índices de 0.53 y 10.23 para 1997 y 1998 respectivamente, lo que significa que, aproximadamente, cada artículo del Inventario es vendido y repuesto en el Inventario o que rota 0.53 veces en 1997 y 10.23 veces en 1998.

3.2.3.2 ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS

Este índice indica la efectividad con la que la empresa utiliza sus Activos Fijos; es decir, mide el número de veces que la empresa recicla la Maquinaria y Equipo en un año.

La Rotación del Activo Fijo se lo obtiene dividiendo las Ventas Netas anuales para los Activos Fijos, lo más conveniente es considerar los Activos Netos, es decir restando la Depreciación.

PostNet presenta razones de 0.04 y 0.89 respectivamente para su primer y segundo año de operación en el país, lo que significa que el monto de los Activos Fijos Netos es muy superior al de las Ventas Netas.

3.2.3.3 ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES

Mide cuántas unidades monetarias de Ventas se han generado con cada unidad monetaria de Activos.

La Rotación de los Activos Totales se obtiene dividiendo las Ventas Netas para el Activo

Total.

Cuando el coeficiente resulta inferior o cercano a uno, usualmente se dice que la empresa es “intensa en Activos” y el Margen sobre Ventas se vuelve determinante para cubrir los costos de mantener una inversión tan alta y generar efectivo para satisfacer a sus fuentes, como sucede con PostNet, ya que presenta razones de 0.02 y 0.31 respectivamente.

3.2.3.4 ROTACIÓN DE CARTERA O PERIODO PROMEDIO DE COBRO

Este índice indica el plazo promedio que una empresa debe esperar para recibir el pago en efectivo luego de realizada la venta; es decir, mide el número de días que le toma a la empresa cobrar sus facturas por Ventas a Crédito.

La Rotación de Cartera se calcula dividiendo las Cuentas por Cobrar para el promedio de Ventas diarias.

Mientras menor sea el índice, menos tiempo demora la empresa para recuperar el dinero de sus ventas. Una empresa mejora su cartera en tanto que el ritmo de crecimiento de las Cuentas por Cobrar es menor que el de las Ventas.

Esta razón puede también ser evaluada mediante la comparación con los términos mediante los cuales la empresa vende. Si este índice arroja un número de días mayor que el de los plazos otorgados a sus clientes significará que éstos, en promedio, no están pagando sus cuentas a tiempo, como sucede con PostNet ya que en 1997 les tomaba 16 días en recuperar su cartera vencida, pero en 1998 les toma casi dos meses hacerlo.

3.2.4 ÍNDICES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD

Cuando se compromete recursos, propios o ajenos, al invertirlos en una actividad empresarial, se espera un rédito o rendimiento conmesurable con el riesgo que se ha asumido y con otras oportunidades de inversión identificables en el entorno. De otro lado, interesa saber qué porcentaje por cada sucre de venta deja Utilidad a la empresa; por lo tanto, estas razones miden el rendimiento sobre la Inversión y sobre las Ventas.

Estos índices muestran la capacidad que tiene la empresa para generar Utilidades a través del tiempo, en cuantías satisfactorias con relación a la totalidad de los recursos comprometidos y frente al rendimiento alternativo que esos recursos obtendrían en otra actividad.

RAZONES DE RENTABILIDAD DE POSTNET		
<i>ITEM / AÑO</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>
Margen de Util. Neta	-5.93	-0.53
Rentab. sobre Patrimonio	2.46	0.85
Rentab. Global	-0.09	-0.12
Rentab. sobre Inv. Total	-0.09	-0.17

3.2.4.1 MARGEN DE UTILIDAD NETA

Es la relación entre las Utilidades Netas y las Ventas; por lo tanto mide el porcentaje por cada unidad monetaria de Ventas que se obtiene de Utilidad, o sea, cuántos centavos de Utilidad se obtienen por cada unidad monetaria de Ventas.

Este índice indica cuál es el rendimiento neto que genera la empresa, es decir ya descontados los pagos de impuestos y participaciones laborales.

El Margen de Utilidad Neta se obtiene dividiendo la Utilidad Neta para las Ventas Netas.

En los dos primeros años de operación PostNet presenta razones de -5.93 y -0.53 respectivamente, lo que se da debido a que tiene pérdidas en lugar de utilidades.

3.2.4.2 RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO

Mide la remuneración que la empresa brinda a sus accionistas por haber arriesgado un capital equivalente al Patrimonio Contable; esta rentabilidad debe ser mayor a la que los inversionistas obtendrían de mantener el monto equivalente al Patrimonio en una inversión alternativa de similar riesgo; por lo tanto, mide la tasa de rendimiento sobre la Inversión de los accionistas.

La Rentabilidad sobre el Patrimonio se obtiene dividiendo las Utilidades Netas para el Patrimonio.

PostNet, en sus primeros años, presenta razones de 2.46 y 0.85 respectivamente, lo que indica la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas

3.2.4.3 RENTABILIDAD GLOBAL Y RENTABILIDAD CON RELACIÓN A LA INVERSIÓN TOTAL

El índice de Rentabilidad Global indica cuánto genera la actividad de la empresa en respuesta a la inversión realizada en los Activos, es decir qué tan productivo ha sido el uso del Activo Total en el giro de la empresa.

La Rentabilidad sobre la Inversión o sobre los Activos mide la cantidad de centavos de unidad monetaria que se obtiene por cada unidad monetaria de Inversión.

La Rentabilidad Global se obtiene dividiendo la Utilidad Operativa para los Activos Totales y la Rentabilidad con relación a la Inversión Total se obtiene dividiendo la Utilidad Neta para los Activos Totales.

En el cálculo de estos dos índices los resultados para cada año son similares, ya que en 1997 PostNet tiene -0.09 tanto de Rentabilidad Global como de Rentabilidad sobre la Inversión Total, lo que se debe a la mínima diferencia que hay entre la Utilidad Operativa y la Neta. En 1998, la Rentabilidad Global es de -0.12 y la Rentabilidad sobre la Inversión Total es de -0.17, esta variación se hace más grande debido a que la diferencia entre la Utilidad Operativa y la Neta también lo hace.

3.3 LAS PROYECCIONES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PERMITEN TENER CONFIANZA EN LAS FRANQUICIAS

Como se puede observar en el Anexo 32, las proyecciones del Flujo de Caja de PostNet nos permiten observar que el desempeño de la franquicia es bueno ya que en el tercer año de operación se puede recuperar la inversión inicial (100.000 USD) y al cabo de cinco años se tiene una ganancia acumulada de 1,181,147,357 sucres.

La proyección del segundo año se hace en base a crecimientos individuales, por ejemplo los Envíos Locales se cree que aumentarán en un 70%, mientras que los Envíos Internacionales en un 40%. A partir del tercer año se proyecta un crecimiento uniforme del 5%.

Las proyecciones del estado de pérdidas y ganancias (Anexo 30) se realizan utilizando las Ventas proyectadas en el flujo de efectivo, de tal forma que los ingresos aumentan notablemente, manteniéndose casi constante ciertos costos que no tienen relación proporcional con las ventas; con lo que las Utilidades Operacionales, Antes de Impuestos y la Utilidad Neta del Ejercicio, a partir del tercer año de operaciones se tornan positivas, llegando a 279,347,166 sucres en el sexto año de funcionamiento.

Para proyectar los balances generales (Anexo 31) es necesario emplear el factor $(1+g) = 1.10$, el que se aplica en aquellas partidas que crecen en forma proporcional a las ventas. Como se puede observar, el aumento de los tres rubros que conforman el balance es muy pequeño, sin embargo permite tener una noción de cómo se manejará la empresa en el mediano plazo.

CAPITULO 4

LOS MODELOS ECONOMÉTRICOS PERMITEN TENER UNA VISION MÁS CLARA DEL APORTE DE LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS AL PAÍS

4.1 MODELO ECONOMÉTRICO DEL EMPLEO DE MANO DE OBRA POR PARTE DE LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS

El objeto de este análisis de regresión es estimar o predecir la medida o el valor promedio de la variable dependiente (Y_t), con base en los valores fijos o conocidos de las variables explicativas (X_t).

Para poder realizar un modelo econométrico de las oportunidades de empleo que las franquicias de servicios ofrecen en nuestro país es necesario referirse al siguiente cuadro en el que consta la información real:

PERSONAL EMPLEADO POR FRANQUICIAS DE SERVICIOS			
<i>FRANQUICIA</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>
PostNet	6	13	38
Mailboxes Etc.	6	8	14
Futurekids	15	29	41
TOTAL	27	50	93

La muestra de valores de este análisis es de tres franquicias, las que se tomaron debido a

que fueron las únicas que proporcionaron la información necesaria. Cabe recalcar que estas franquicias de servicios son todavía pequeñas, ya que recién están en su tercer año de operación. Por lo tanto el valor de “N” será igual a 3.

$$N = 3$$

La función de regresión muestral (FRM) nos permite observar cómo el valor promedio (muestral) de Y varía con las X, por lo que nos muestra cómo la respuesta media o promedio de Y varía con X. A continuación se muestra la FRM:

$$Y_t = B_1 + B_2 * X_t + e_t$$

Donde Y_t : es la variable dependiente

X_t : es la variable independiente

B_1 : es un coeficiente de regresión llamado intersección

B_2 : es un coeficiente de regresión llamado coeficiente de la pendiente

e_t : es el término residual muestral

El término de perturbación “ e_t ” sustituye todas aquellas variables que han sido excluidas del modelo pero que afectan conjuntamente a la variable dependiente. Estas variables son excluidas debido a que los datos pueden contener errores de medición, y es más, no deja de existir cierta aleatoriedad intrínseca en Y, que a pesar de todos los esfuerzos que se hagan no puede ser explicada. Entre estas variables excluidas están los sueldos, bonificaciones y comisiones.

Para estimar la función de regresión muestral de la manera más precisa posible se utiliza el

método de “mínimos cuadrados ordinarios” para lo que es necesario tomar de referencia el Anexo 33; en donde:

Xt: son los años de operación de las franquicias de servicios

Yt: es el número de personas empleadas por las franquicias de servicios

El valor del coeficiente de la pendiente se obtiene de la siguiente manera:

$$B2 = [\text{Sum } (X-X_{\text{med}})*(Y-Y_{\text{med}})] / \text{Sum } (X-X_{\text{med}})^2$$

$$B2 = 33$$

El valor de B2, que mide la pendiente de la línea, muestra que dentro del rango de la muestra de X comprendido entre 1 y 3 años, a medida que X aumenta en un año, el aumento estimado en el promedio de personas empleadas por las franquicias de servicios es de aproximadamente 33 personas. Por lo tanto, anualmente, las franquicias de servicios otorgan empleo a 33 personas.

El valor de la intersección se consigue con la siguiente fórmula:

$$B1 = Y_{\text{med}} - B2 * X_{\text{med}}$$

$$B1 = -9.33$$

Como el valor de este coeficiente es negativo no se lo toma en cuenta, ya que no se puede decir que indica el promedio de personas empleadas por las franquicias de servicio cuando todavía no empezaban a operar estas franquicias; debido a que si las franquicias no

empezaban sus negocios, todavía no contrataban personal.

Por lo tanto, la función de regresión muestral nos proporciona la siguiente información del análisis:

$$Y_t = B_1 + B_2 * X_t + e_t$$

$$Y_t = -9.33 + 33 * X_t + e_t$$

Lo que nos indica cómo el valor promedio del número de personas empleadas por las franquicias de servicios varía de acuerdo con los años:

$$\text{Cuando } X_t = 1: \quad Y_t = -9.33 + 33 * 1 \quad Y_t = 23.67$$

$$\text{Cuando } X_t = 2: \quad Y_t = -9.33 + 33 * 2 \quad Y_t = 56.67$$

$$\text{Cuando } X_t = 3: \quad Y_t = -9.33 + 33 * 3 \quad Y_t = 89.67$$

Por lo tanto, se puede afirmar que en 1997, las franquicias de servicios dieron trabajo, en promedio, a 24 personas; en 1998, proporcionaron empleo para 57 individuos y en 1999, emplearon a 90 personas.

Luego es necesario calcular el valor de los residuos al cuadrado “ e^2 ” que se obtiene con la aplicación de la siguiente fórmula:

$$e^2 = \text{Sum}(Y - Y_{\text{med}})^2 - [(B_2^2) * (\text{Sum}(X - X_{\text{med}})^2)]$$

$$e^2 = 66.67$$

Este valor los residuos al cuadrado, es decir indica las diferencias entre los valores reales y

los estimados de “Yt”.

Después es necesario el cálculo del error típico de la desviación “sigma” a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Sigma} = (\text{Sum } e^2 / N-2)^{0.5}$$

$$\text{Sigma} = 8.16$$

Este valor representa la desviación estándar de los valores de Y con respecto a la línea de regresión estimada y se utiliza con frecuencia como una medida que resume la “bondad del ajuste” de la línea de regresión estimada.

Por último es preciso obtener el valor del error estándar (Se) de los dos estimativos:

$$\text{Se (B1)} = [[\text{Sum } X^2 / (N * \text{Sum } (X-X_{\text{med}})^2)]^{0.5}] * \text{Sigma}$$

$$\text{Se (B1)} = 12.47$$

$$\text{Se (B2)} = \text{Sigma} / [\text{Sum } (X-X_{\text{med}})^2]^{0.5}$$

$$\text{Se (B2)} = 5.77$$

Estos valores demuestran los errores típicos, tanto del coeficiente de la intersección como el de la pendiente de la recta. Por lo tanto, se puede observar que el error típico de la pendiente es menor que el de la intersección, ya que el valor de B2 es negativo.

Todos estos valores obtenidos se pueden confirmar al momento de correr la regresión con dos variables, como se muestra en el Anexo 34; donde también consta el coeficiente de

correlación “ r ” que mide la fuerza o grado de asociación lineal entre las dos variables, es decir que el valor de 0.99 muestra que las dos variables (años de operación de las franquicias de servicios y número de personas empleadas por estas franquicias) están muy positivamente correlacionadas; por lo tanto, a medida que aumentan los años, las franquicias emplean más personal.

Otro valor sumamente importante es el del coeficiente de determinación “ r^2 ” que mide la proporción o porcentaje de la variación total en Y explicada por el modelo de regresión, o sea que significa que cerca del 97% de la variación en el número de personas empleadas por las franquicias de servicios se explica por el paso de los años; ya que “ r^2 ” puede tener un valor máximo de 1, se sugiere que la línea de regresión muestral se ajusta muy bien a la información.

El dato de R^2 ajustado nos sirve para comprobar que hay colinealidad entre las variables, ya que R^2 es elevado y los valores del estadístico “ t ” son muy pequeños; signos que afirman la presencia de colinealidad, es decir de una relación lineal.

Como se mencionó anteriormente, el número de observaciones es 3 debido a que se tomaron como muestra este número de franquicias de servicios.

4.2 MODELO ECONÓMICO DE LA UTILIZACIÓN DE INSUMOS NACIONALES A TRAVÉS DE LOS PROVEEDORES DE LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS

El objeto de este análisis de regresión, también consiste en estudiar la dependencia que una variable (Y_t) tiene de una o más variables independientes (X_t), con el objeto de estimar o predecir el valor promedio de la primera en términos de valores fijos o conocidos de las segundas.

Para poder realizar un modelo econométrico de los insumos nacionales que las franquicias de servicios necesitan para poder laborar es necesario referirse al siguiente cuadro en el que consta la información real:

PROVEEDORES NACIONALES UTILIZADOS POR LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS			
<i>FRANQUICIA</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>
PostNet	23	30	39
Mailboxes Etc.	11	13	17
Futurekids	3	5	6
TOTAL	37	48	62

La muestra de valores de este análisis es de tres franquicias de servicios; por lo tanto el valor de "N" será igual a 3.

$$N = 3$$

La función de regresión muestral (FRM) nos permite observar cómo el valor promedio (muestral) de Y varía con las X, por lo que nos muestra cómo la respuesta media o promedio de Y varía con X. A continuación se muestra la FRM:

$$Y_t = B_1 + B_2 * X_t + e_t$$

Donde Y_t : es la variable dependiente

X_t : es la variable independiente

B_1 : es un coeficiente de regresión llamado intersección

B_2 : es un coeficiente de regresión llamado coeficiente de la pendiente

e_t : es el término residual muestral

El término de perturbación “ e_t ” sustituye todas aquellas variables que han sido excluidas del modelo pero que afectan conjuntamente a la variable dependiente. Entre estas variables excluidas se encuentran los precios de los insumos nacionales y extranjeros, entre otros.

Para estimar la función de regresión muestral de la manera más precisa posible se utiliza el método de “mínimos cuadrados ordinarios” para lo que es necesario tomar de referencia el Anexo 35; en donde:

X_t : son los años de operación de las franquicias de servicios

Y_t : es el número de empresas ecuatorianas proveedoras de las franquicias de servicios

El valor del coeficiente de la pendiente se obtiene de la siguiente manera:

$$B2 = [\text{Sum } (X-X_{\text{med}})*(Y-Y_{\text{med}})] / \text{Sum } (X-X_{\text{med}})^2$$

$$B2 = 12.50$$

El valor de B2, que mide la pendiente de la línea, muestra que dentro del rango de la muestra de X comprendido entre 1 y 3 años, a medida que X aumenta en un año, el aumento estimado en el promedio de empresas ecuatorianas proveedoras de las franquicias de servicios es de aproximadamente 13 empresas. Por lo tanto, anualmente, las franquicias de servicios ofrecen trabajo a 13 empresas que les proveen de servicios y productos.

El valor de la intersección se consigue con la siguiente fórmula:

$$B1 = Y_{\text{med}} - B2 * X_{\text{med}}$$

$$B1 = 24$$

Este valor representa el promedio de empresas proveedoras de las franquicias de servicio que existen cuando todavía no empezaban a operar estas franquicias.

Por lo tanto, la función de regresión muestral nos proporciona la siguiente información del análisis:

$$Y_t = B1 + B2 * X_t + e_t$$

$$Y_t = 24 + 12.5 * X_t + e_t$$

Lo que nos indica cómo el valor promedio de empresas proveedoras de las franquicias de servicios varía de acuerdo con los años:

$$\text{Cuando } X_t = 1: \quad Y_t = 24 + 12.5 * 1 \quad Y_t = 36.50$$

$$\text{Cuando } X_t = 2: \quad Y_t = 24 + 12.5 * 2 \quad Y_t = 49.00$$

$$\text{Cuando } X_t = 3: \quad Y_t = 24 + 12.5 * 3 \quad Y_t = 61.50$$

Por lo tanto, se puede afirmar que en 1997, en promedio, las franquicias de servicios emplearon 37 proveedores; en 1998, utilizaron 49 empresas que les proporcionaron servicios y productos y en 1999, emplearon a 62 proveedores nacionales.

Luego es necesario calcular el valor de los residuos al cuadrado “e²” que se obtiene con la aplicación de la siguiente fórmula:

$$e^2 = \text{Sum}(Y - Y_{\text{med}})^2 - [(B^2)^2 * (\text{Sum}(X - X_{\text{med}})^2)]$$

$$e^2 = 1.50$$

Este valor los residuos al cuadrado, es decir indica las diferencias entre los valores reales y los estimados de “Y_t”.

Después es necesario el cálculo del error típico de la desviación “sigma” a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Sigma} = (\text{Sum } e^2 / N - 2)^{0.5}$$

$$\text{Sigma} = 1.22$$

Este valor representa la desviación estándar de los valores de Y con respecto a la línea de regresión estimada y se utiliza con frecuencia como una medida que resume la “bondad del ajuste” de la línea de regresión estimada.

Por último es preciso obtener el valor del error estándar (Se) de los dos estimativos:

$$Se (B1) = \left[\frac{\sum X^2}{N * \sum (X-Xmed)^2} \right]^{0.5} * \text{Sigma}$$

$$Se (B1) = 1.87$$

$$Se (B2) = \text{Sigma} / \left[\sum (X-Xmed)^2 \right]^{0.5}$$

$$Se (B2) = 0.87$$

Estos valores demuestran los errores típicos, tanto del coeficiente de la intersección como el de la pendiente de la recta. Por lo tanto, se puede observar que el error típico de la pendiente es menor que el de la intersección.

Todos estos valores obtenidos se pueden confirmar al momento de correr la regresión con dos variables, como se muestra en el Anexo 36; donde también consta el coeficiente de correlación “r” que mide la fuerza o grado de asociación lineal entre las dos variables, es decir que el valor de 1 muestra que las dos variables (años de operación de las franquicias de servicios y empresas nacionales proveedoras de las franquicias de servicios) están muy positivamente correlacionadas; por lo tanto, a medida que aumentan los años, las franquicias emplean más compañías proveedoras del país.

Otro valor sumamente importante es el del coeficiente de determinación “r²” que mide la proporción o porcentaje de la variación total en Y explicada por el modelo de regresión, o

sea que significa que cerca del 100% de la variación en el número de empresas ecuatorianas proveedoras de las franquicias de servicios se explica por el paso de los años; ya que “ r^2 ” puede tener un valor máximo de 1, se sugiere que la línea de regresión muestral denota un ajuste perfecto entre la variable dependiente y la independiente.

El dato de R^2 ajustado nos sirve para comprobar que hay colinealidad entre las variables, ya que R^2 es elevado y los valores del estadístico “ t ” son muy pequeños; signos que afirman la presencia de colinealidad, es decir de una relación lineal.

Como se mencionó anteriormente, el número de observaciones es 3 debido a que se tomaron como muestra este número de franquicias de servicios.

4.3 PROYECCIÓN DEL EMPLEO DE MANO DE OBRA POR PARTE DE LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS

Para realizar la proyección del empleo de mano de obra por parte de las franquicias de servicios es necesario emplear la función de regresión muestral y dar valores a X_t , para poder saber cuántas personas emplearán las franquicias a medida que pasen los años.

$$Y_t = B_1 + B_2 * X_t + e_t$$

$$Y_t = -9.33 + 33 * X_t + e_t$$

$$\text{Cuando } X_t = 4: \quad Y_t = -9.33 + 33 * 4 \quad Y_t = 122.67$$

$$\text{Cuando } X_t = 5: \quad Y_t = -9.33 + 33 * 5 \quad Y_t = 155.67$$

$$\text{Cuando } X_t = 6: \quad Y_t = -9.33 + 33 * 6 \quad Y_t = 188.67$$

Cuando $X_t = 7$:	$Y_t = -9.33 + 33 * 7$	$Y_t = 221.67$
Cuando $X_t = 8$:	$Y_t = -9.33 + 33 * 8$	$Y_t = 254.67$
Cuando $X_t = 9$:	$Y_t = -9.33 + 33 * 9$	$Y_t = 287.67$
Cuando $X_t = 10$:	$Y_t = -9.33 + 33 * 10$	$Y_t = 320.67$

Lo que muestra que en el cuarto año de operación, en promedio, estas franquicias de servicios emplearán 123 personas, en el quinto 156, en el sexto año 189, en el séptimo contratarán a 222 personas, en el octavo a 255, en el noveno a 288 y en el décimo año de operación contarán con 321 empleados.

4.4 PROYECCIÓN DE LA UTILIZACIÓN DE INSUMOS NACIONALES A TRAVÉS DE LOS PROVEEDORES DE LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS

Para realizar la proyección del uso de insumos nacionales de las franquicias de servicios se debe emplear la función de regresión muestral y dar valores a X_t , para poder saber cuántas empresas ecuatorianas proveedoras de servicios y productos emplearán las franquicias a medida que pasen los años.

$$Y_t = B_1 + B_2 * X_t + e_t$$

$$Y_t = 24 + 12.5 * X_t + e_t$$

Cuando $X_t = 4$:	$Y_t = 24 + 12.5 * 4$	$Y_t = 74$
--------------------	-----------------------	------------

Cuando $X_t = 5$:	$Y_t = 24 + 12.5 * 5$	$Y_t = 86.5$
--------------------	-----------------------	--------------

Cuando $X_t = 6$:	$Y_t = 24 + 12.5 * 6$	$Y_t = 99$
--------------------	-----------------------	------------

Cuando $X_t = 7$:	$Y_t = 24 + 12.5 * 7$	$Y_t = 111.5$
Cuando $X_t = 8$:	$Y_t = 24 + 12.5 * 8$	$Y_t = 124$
Cuando $X_t = 9$:	$Y_t = 24 + 12.5 * 9$	$Y_t = 136.5$
Cuando $X_t = 10$:	$Y_t = 24 + 12.5 * 10$	$Y_t = 149$

Lo que muestra que en el cuarto año de operación, en promedio, estas franquicias de servicios emplearán el servicio de 74 empresas proveedoras, en el quinto 87, en el sexto año 99, en el séptimo año adquirirán sus insumos de 112 proveedores, en el octavo de 124, en el noveno 137 compañías proveedoras trabajarán para estas franquicias de servicios y en el décimo año de operación contarán con 149 proveedores.

CONCLUSIONES

- Se debe tomar en cuenta que por medio del análisis realizado en esta tesis de grado se llega a resultados importantes, aunque se toma como muestra tres franquicias que llevan poco tiempo operando en nuestro país, por lo que se las puede considerar pequeñas. Por lo tanto si éstas arrojan resultados interesantes, el universo de las franquicias lo hará con mayor intensidad. Vale la pena recalcar que se analizaron estas franquicias de servicios, debido a que fueron las únicas que estuvieron dispuestas a proporcionar la información necesaria.
- A partir de la década de los 90, con el cambio del modelo económico ecuatoriano, la globalización de los mercados, la tendencia internacionalista mundial y el gran desarrollo de las franquicias como oportunidad de negocios en Latinoamérica, Ecuador se verá obligado a participar en un nuevo orden económico que le exige mayor productividad, eficiencia y competitividad, razón por la cual el viraje hacia el sistema de franquicias es inevitable.
- Las franquicias no se tratan de una moda en los negocios, ya que las modas pasan y las franquicias llegaron al país para quedarse, como llegaron hace por lo menos tres décadas a países como Estados Unidos, Francia e Inglaterra.
- Las empresas franquiciadas son una fuente generadora de empleo ya que proporcionan trabajo a un gran número de personas ecuatorianas y es indudable que la participación de las empresas que trabajan bajo el formato de franquicias a nivel mundial se siente en mayor magnitud a través del empleo, debido a que el operar en la mayoría de países y

mercados ha posibilitado que los países receptores puedan mejorar el nivel de su mano de obra, al hacerla más calificada y capacitándola para una mejor atención al cliente.

- Este nuevo formato de negocios incrementa la oferta de trabajo en el país, ya que el personal empleado por estas tres franquicias de servicios aumenta notoriamente de un año a otro con crecimientos de 85.19% de 1997 a 1998 y de 86.00% de 1998 a 1999.
- Las franquicias de servicios permiten que las personas que realizan estudios superiores puedan trabajar, ya que en el caso de PostNet el 46.15% de su personal está compuesto por estudiantes, en Mailboxes Etc. este porcentaje es del 62.50% y en Futurekids disminuye a un 20.69%.
- El desarrollo de las franquicias de servicios en nuestro país ha permitido el empleo, casi total, de mano de obra nacional debido a que en el caso de PostNet el 92.31% de su personal es netamente ecuatoriano, en Mailboxes Etc. esta proporción es de 87.50% y en Futurekids toda la mano de obra que se emplea es nacional.
- Aunque las franquicias de servicios no generan gran cantidad de empleo de mano de obra directa, sí proporcionan trabajo indirecto para otras empresas que las proveen de servicios y productos. Las tres franquicias de servicios emplean, en conjunto, a 50 personas para trabajar directamente en sus locales; mientras que ofrecen empleo indirectamente a 930 individuos que tienen que trabajar diariamente para poder satisfacer la demanda de insumos de estas franquicias.

- En nuestro país, las franquicias se han enfocado en a subsectores como el de alimentos y hoteles, a tal punto que muchas analistas creen que ya están saturados; sin embargo, todavía se pueden aprovechar otros como el de educación, entretenimientos, gimnasios, etc. otros que todavía no han sido completamente explotados.
- A diferencia de otros países latinoamericanos, como Colombia, Chile, México o Argentina, lamentablemente en nuestro país no existe aún empresarios que aprovechen el sistema de franquicias para salir a los mercados internacionales a competir con otras marcas; ya que ni siquiera se ha utilizado esta importante figura empresarial para alcanzar mayor crecimiento a nivel nacional.
- Indiscutiblemente, es mejor negocio ser franquiciador de una marca que franquiciado, ya que las oportunidades y ventajas son mucho mayores para quien concede la franquicia. Es por esto que los empresarios y microempresarios ecuatorianos están empezando a trabajar en este campo para lograr un crecimiento importante, mejorar sus beneficios y ganar imagen; para así, en un plazo no muy largo poder salir a buscar nuevos mercados, lo que se convertiría en una ventaja para el desarrollo económico nacional.
- Las franquicias han introducido en nuestro país nuevas técnicas de administración y control, ya que han otorgado importancia a la calidad y al mercadeo; por lo que han contribuido para que las empresas nacionales adopten conceptos antes desconocidos, los implementen y puedan competir de mejor manera en el mercado.
- Uno de los beneficios de las franquicias de servicios es que emplean, en su mayoría, insumos nacionales, lo que les proporciona trabajo a las empresas ecuatorianas y le

permite a las franquicias reducir los costos de importación que tendrían que pagar si todos sus insumos fueran extranjeros. Estas franquicias de servicios cuentan, en conjunto, con 62 empresas nacionales que las proveen de productos y servicios y solamente con 3 extranjeras, que les proporcionan insumos que no se producen en el país, como es el caso de casilleros postales y softwares.

- Una posible solución para reducir los costos en los que incurren las franquicias podría ser mejorar e incrementar la producción ecuatoriana de materia prima o productos terminados, en función de cumplir con los estándares de las franquicias norteamericanas.
- La apertura de nuevas franquicias norteamericanas está siendo un éxito debido a que satisfacen la demanda de mejor calidad y servicio al cliente, requerido por la nueva generación, mejor informada, de consumidores ecuatorianos, que las compañías locales no pueden ofrecer.
- Las franquicias de servicios no se arriesgan todavía a ampliar sus negocios en otras ciudades diferentes a Quito, Guayaquil y Cuenca; sin darse cuenta que ciudades más pequeñas como Machala, Portoviejo y Ambato son áreas con gran potencial para este tipo de negocio, ya que los ingresos de muchos de sus ciudadanos provienen de la actividad agrícola, principalmente del mercado de exportaciones, permitiendo así que los consumidores locales puedan pagar el precio estipulado por las franquicias.
- Las inversiones que se realizan en las franquicias de servicios producen efectos positivos en el desarrollo del país, ya que a pesar de importar la tecnología, utilizan mano de obra

ecuatoriana para garantizar la eficiencia y la calidad del servicio a ofrecerse. No obstante, mantener estándares de calidad le significa a las franquicias tener gastos muy elevados.

- Las franquicias permiten que haya menos posibilidad de engañar al Fisco, porque en este sistema el franquiciador recibe regalías y siempre está vigilante de que los ingresos que se declaren sean los verdaderos.
- En Ecuador no hay líneas de crédito que sean exclusivamente para las franquicias, debido a que por temor al riesgo que hay en el país no han sido implementadas; pero a nivel mundial existen ciertos bancos, como Citibank, que sí lo hacen. Tomando en cuenta que este mercado está creciendo los bancos deberían poner más énfasis en esta actividad que puede producir resultados muy interesantes a largo plazo.

**DENUNCIA DEL TEMA DE INVESTIGACION
PARA DEDUCIR LA TESIS**

Debe llenar a máquina

Apellidos y nombre del estudiante: MORALES AYALA KARINA

Cédula de identidad: 090902149-5

Fecha de presentación: 01 / MARZO / 1999

Autorización:

Emitida con el presente diseño de investigación.

Firma del Decano o de su delegado:

Negada con el presente diseño de investigación.

Firma del Decano o de su delegado:

por las siguientes razones, las cuales debe corregir en un nuevo formulario:

- a)
 - b)
 - c)
 - d)
-

1.- Tema sobre el cual me propongo investigar para llegar a deducir una conclusión la cual será mi tesis. El tema debe ser lo más limitado posible o puntual.

LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE QUITO

2.- Planteamiento del problema o fundamento para realizar la investigación. La situación que Ud. cree debe resolverse no sólo para beneficio de una institución pública o privada, empresa, etc., sino para beneficio de la sociedad ecuatoriana. Recuerde que el formular un problema es, por lo general, más importante que su solución misma. Un problema mal planteado puede conducir a un desastre. Sea muy preciso.

CUALES SON LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS QUE PERCIBE EL PAIS A TRAVES DE LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS ?

3.- Objetivos de la investigación. A parte de cumplir con uno de los requisitos de grado, qué pretende conseguir con su investigación para beneficio de la sociedad ecuatoriana? Recuerde que un documento sin objetivo claro y puntual carece de importancia. Debe ser muy preciso.

- a) CONOCER EN QUE PROPORCION LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS GENERAN EMPLEO EN EL PAIS.
 - b) ANALIZAR LA UTILIZACION DE INSUMOS NACIONALES QUE LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS REALIZAN A TRAVES DE SUS PROVEEDORES.
 - c) CONOCER LOS BENEFICIOS FINANCIEROS QUE LAS FRANQUICIAS PORPORCIONAN A UNA EMPRESA.
-

4.- Marco teórico o de referencia. Conforme a las instrucciones dadas por el Decanato y conocimientos obtenidos en el curso de metodología, Ud. debe haber creado una base de lectura sobre el tema/problema que desea investigar, por tanto puede hacer un bosquejo de: a) los temas relacionados con la investigación que se propone, b) las principales fuentes primarias y secundarias de información que utilizará en su investigación. Sea muy específico.

- a) DEFINICION DE FRANQUICIA, FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO.
- b) CARACTERISTICAS DE UNA FRANQUICIA.
- c) ELEMENTOS BASICOS DE UNA FRANQUICIA.
- d) CLASIFICACION DE LAS FRANQUICIAS.
- e) CONTRATO DE FRANQUICIAS.

5.- Indique su hipótesis, firme o tentativa. Recuerde que la hipótesis debe tener relación con la definición del problema. Una hipótesis es una respuesta tentativa al problema de investigación. La hipótesis será la guía de su investigación. Su investigación confirmará o no confirmará su hipótesis, transformándose ésta en tesis, finalmente.

LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS GENRAN POCO EMPLEO, PERO DEMANDAN GRAN CANTIDAD DE INSUMOS NACIONALES CON BENEFICIOS ECONOMICOS PARA EL ECUADOR

a) **Cual es su hipótesis sobre el problema a investigar? Supuestas razones del problema.**

LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS GENERAN POCO EMPLEO, PERO DEMADAN GRAN CANTIDAD DE INSUMOS NACIONALES CON BENEFICIOS ECONOMICOS PARA EL ECUADOR.

b) **Qué es lo que pretende probar con su investigación?**

LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS SON UN SISTEMA QUE PERMITEN GENERAR MAYORES INGRESOS PARA EL PAIS YA QUE OCASIONAN UN INCREMENTO DE LAS FUENTES DE EMPLEO Y UN MAYOR USO DE BIENES NACIONALES.

c) Cuál es su punto de partida para realizar la investigación que propone?

OBTENER LA INFORMACION NECESARIA A TRAVES DE LIBROS, ARTICULOS, ENTREVISTAS, ESTUDIOS REALIZADOS, ENTRE OTROS.

6.- Indique la metodología y el método que se propone seguir para realizar la investigación del tema que Ud. propone? Es decir, bosqueje la manera como intenta efectuar la investigación.

Recuerde, la metodología es un conjunto de reglas y postulados para llegar al objetivo de la investigación (M. científica?). El método, en cambio, es la manera lógica de conducir el pensamiento individual con la intención de llegar a un objetivo determinado. El método debe ser acorde con el objetivo de la investigación.

Metodología:

TIPO DE INVESTIGACION: EXPLORATIVA, HISTORICA, DESCRIPTIVA Y EXPLICATIVA.
FUENTES DE INFORMACION: PRIMARIA Y SECUNDARIA.

Método, pasos:

- 1) ANALISIS: DESCOMPONER UN TODO EN PARTES.
 - 2) SINTESIS: A TRAVES DE LAS PARTES FORMAR UN TODO.
 - 3) INDUCCION: DE LO PARTICULAR SE LLEGA A LO GENERAL.
 - 4) DEDUCCION: DE LO GENERAL SE LLEGA A LO PARTICULAR.
 - 5) INVESTIGACION HISTORICA: DE LO PASADO SE DEDUCE EL PRESENTE.
 - 6) OBJETIVISMO: SE RELACIONA CON HECHO REALES.
-

- 7) **SUBJETIVISMO: EMPLEO DE LA TEORIA PARA EXPLICAR LA REALIDAD.**
- 8) **AUXILIARES: ESTADISTICOS, COMPUTACIONALES**

7.- Cronograma de actividades que permitirán efectuar su investigación y redacción de tesis. Realice una programación Gantt considerando el período octubre-junio; recuerde que la fecha de entrega de la versión final de su tesis, empastada, en original y tres copias, es el 28 de junio. Adjuntar el cuadro respectivo.

El desarrollo del documento de graduación tiene dos etapas:

- a) La investigación que es la que mayor tiempo le representará (80% del tiempo?) y,
- b) La redacción de la tesis, tesis que será la conclusión obtenida de la investigación ya terminada (20% del tiempo?)

Nota importante: conforme al curso de Metodología de la Investigación y al Seminario de Graduación, la investigación debe ser registrada tanto en las fichas bibliográficas como en las fichas memotécnicas o de notas. Estas fichas, en cantidad suficiente y ordenadas con lógica, deberán ser presentadas al Decano o a su delegado como prueba de haber efectuado la investigación. Con estas fichas el estudiante deberá demostrar la deducción de su tesis.

Mientras no se presenten esta fichas, y se demuestre la deducción de la tesis, la Facultad no reconocerá investigación alguna y, por tanto, el estudiante no está autorizado para iniciar la redacción de su tesis.

MARCO TEORICO

DEFINICIÓN DE FRANQUICIA

El Código Deontológico Europeo de la franquicia, la define como un método de colaboración contractual entre partes jurídicamente independientes e iguales: Una empresa franquiciadora y una o varias empresas franquiciadas. La empresa franquiciadora tiene la propiedad de una razón social, un nombre comercial, siglas o símbolos de comercio o de servicios, y un saber hacer puestos a disposición de las empresas franquiciadas. Controla un conjunto de productos y/o servicios prestados de una manera original y específica a ser adoptada por los franquiciados. Todo esto basado en técnicas comerciales previamente experimentadas y que son continuamente desarrolladas y verificadas.

El franchising con formato de negocio es un método de expansión comercial mediante el cual un dueño o gerente de empresa autoriza a otra persona a comercializar productos o servicios bajo su nombre y marca registrada, observando estrictamente un sistema que él estipula. A cambio, el franquiciado, como se denomina a esa persona u organización, abona derechos y, generalmente, una regalía en forma permanente. Además, el franquiciado se hace cargo de la totalidad de los costos de la puesta en marcha del negocio.

Por lo tanto, la franquicia es un sistema que ha ido generalizándose rápidamente y constituye el fenómeno más interesante del comercio detallista en los últimos años. La franquicia es un método de desarrollo que fomenta el crecimiento de pequeños y medianos empresarios, quienes reproducen bajo contrato, el método operativo de una empresa exitosa para vender productos o prestar servicios bajo una marca ajena. Es una fórmula de mercado

que tiene como objeto resolver un problema de mercado.

La empresa franquiciadora supervisa ciertos procedimientos que se realizan en su franquicia, pero este control no afecta la independencia de las partes: el franquiciado típico toma los riesgos empresariales a su cargo, y por lo tanto, es un comerciante independiente.

El franchising o franquicia está definido como el sistema de negocios relativo al área de distribución. En él, una compañía (denominada franquiciadora) con éxito en el desarrollo de un producto otorga el derecho de venderlo o distribuirlo (las franquicias) para que otras unidades económicas (franquiciados) instalen lo que podría llamarse una o varias copias de la compañía original, a cambio de un determinado monto acordado.

El Dr. Federico Chiriboga, del estudio jurídico Bustamante y Pérez, define la franquicia como un contrato que tiene por objeto transferir tecnología -dentro de los parámetros de la empresa que concede la franquicia- para la producción industrial o agrícola y la posterior venta de determinados productos, contrato que incluye la concesión del derecho de uso de marca.

En términos generales, una franquicia es un derecho o privilegio concedido a un individuo o grupo. Desde el punto de vista económico, una franquicia es el derecho concedido para operar un negocio bajo las reglamentaciones generales de la persona que lo concede. El franquiciador otorga el derecho de negociar usando la marca y los sistemas de operación de la corporación, en tanto que el franquiciado paga regalías al franquiciador por este derecho.

DEFINICIÓN DE FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO

Actualmente se entiende por franquicia a un método o sistema de colaboración económica continuada entre dos socios jurídicamente independientes: (a) El franquiciador, titular de una marca y poseedor de unos productos o servicios originales, y (b) El franquiciado, que mediante ciertas condiciones obtiene el derecho a comercializar y explotar dichos productos o servicios, bajo técnicas uniformes y experimentadas, de rentabilidad probada.

En términos muy simples, una franquicia concierne a dos niveles de personas: el franquiciador, quien desarrolla el sistema y le presta su nombre o su marca registrada; y el franquiciado, que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciador.

Para el franquiciador, constituye un medio de expansión que no requiere enormes intenciones de capital, y puede proporcionar un efectivo mecanismo para lograr una penetración profunda y saturación del mercado antes de que la competencia pueda maniobrar. El franchising es una alternativa viable de la práctica costosa y lenta de abrir locales propios de la empresa; ya que teniendo franquiciados que contribuyan a captar capital, compartir los riesgos y proporcionar un personal administrativo entusiasta y comprometido, el crecimiento y la expansión de la empresa pueden ser veloces y relativamente sencillos.

Los fabricantes que conceden franquicias establecen cadenas nacionales al otorgar autorización a otros para que inviertan en, y manejen, tiendas u oficinas que venden productos o servicios. El que concede la franquicia gana dinero por las regalías de la

autorización y también por la venta de productos, técnicas o recetas, cubiertas por la franquicia, así como por medio de los lemas, letreros y decoraciones anunciados en todo el país.

CARACTERÍSTICAS DE UNA FRANQUICIA

Entre los diversos criterios característicos de las franquicias, se pueden mencionar los siguientes:

- ⇒ Autorización para que el franquiciado pueda operar bajo una marca y utilizar ciertos sistemas de trabajo pertenecientes al franquiciador.
- ⇒ Facultad de operar con exclusividad en un territorio determinado.
- ⇒ Pagos al franquiciador en compensación de la marca, de las prestaciones y de los consejos recibidos.
- ⇒ Inversión exclusivamente o principalmente asegurada por el franquiciado en su propia empresa.
- ⇒ Derecho de propiedad del franquiciado sobre su propia empresa.
- ⇒ Obligación del franquiciador de formar al franquiciado en las técnicas y métodos experimentados, tanto al principio como durante la explotación del negocio.
- ⇒ Necesidad de un control y una asistencia permanente por parte del franquiciador.
- ⇒ Existencia de un contrato detallado que plantee todos los términos del acuerdo.

SURGIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS

El franchising ganó notoriedad en el siglo XIX, mientras las empresas ferroviarias y de

servicios públicos buscaban métodos para acelerar su crecimiento; vendiendo los derechos subsidiarios a sus nombre y/o sistemas, para abrir más rápidamente una nueva sección de vía o una nueva central eléctrica en el siguiente pueblo.

Entre las dos guerras mundiales, la General Motors ideó un sistema para superar los obstáculos que la ley antitrust provocaba, impidiéndole comercializar directamente sus productos. Así aparecieron las primeras cadenas de distribución. Después de capacitar a los candidatos para vender autos, se concedía la exclusividad de venta en un territorio determinado contra el pago de una regalía. Este éxito se trasladó a otras actividades como compañías petroleras, embotelladoras de bebidas, etc.

Sin embargo, se reconoce generalmente que el primer franquiciador minorista fue Singer Sewing Machine Company, ya que, entre 1850 y 1860, estableció una red de vendedores/concesionarios que le abonaban por el derecho de distribuir máquinas de coser en una región en particular; y aunque estos convenios no fueron un éxito total para Singer y fueron interrumpidos luego de 10 años aproximadamente, Singer había sembrado las semillas del empleo futuro y eventual aceptación universal de las franquicias.

La industria automotriz, la petrolera y los productores de bebidas gaseosas fueron fabricantes que se volcaron a las franquicias a fines del siglo pasado y principios del actual, debido a que carecían de canales de distribución para sus productos, y no les convenía comprar la propiedad y levantar los edificios para albergar los múltiples locales o sucursales, contratar los gerentes y empleados y, en el caso de los productores de bebidas gaseosas, proporcionarles el inventario para vender. En cambio, vendían las franquicias a las personas que asumirían la responsabilidad financiera y operativa de crear concesionarias, estaciones

de servicio y compañías embotelladoras.

Las franquicias de productos y marcas registradas -que otorgaban el derecho exclusivo de vender un producto dado en un territorio determinado o en un lugar específico- tuvieron éxito en incentivar el crecimiento del fenómeno de las franquicias, pero su influencia comenzó a debilitarse luego de la Segunda Guerra Mundial, a medida que otro sistema de franquicia ganaba popularidad.

Surgimiento De Las Franquicias Con Formato De Negocios

Luego de la Segunda Guerra Mundial, el comercio minorista comenzó a orientarse más a los servicios que a los productos, y a medida que la clase media norteamericana iba mejorando su status y comenzaba a reubicarse en cantidades significativas en los suburbios, surgían los restaurantes o servicios para automovilistas que se especializaban en comida para llevar o para consumir en el local. Si bien se trataba de actividades locales o minicadenas regionalizadas, aumentaban en popularidad en todo el país. En la década de los '50 se unieron a ellas McDonald's, Burger King, Dunkin' Donuts, Kentucky Fried Chicken y otras franquicias nacionales de servicio de comidas, y para entonces, el franchising estaba sufriendo una sutil pero importante evolución.

En lugar de otorgar una licencia para distribuir o vender un producto, las crecientes franquicias del servicio de comidas estaban empleando una forma sustancialmente diferente de franchising. Estos franquiciadores vendían el derecho de adoptar todo un concepto comercial, desde carteles y publicidad hasta recetas y uniformes y, a menudo, los licenciarios eran personas sin ninguna experiencia comercial previa. Aunque algunos

dueños de franquicias con formato de negocio (como llegó a denominárselas) requerían que los franquiciados les compraran ciertos suministros y productos, su principal fuente de ingresos era la venta de su sistema comercial de demostrada eficacia.

CLASIFICACIÓN DE LAS FRANQUICIAS

En la actualidad, se conocen varios tipos de franquicias:

- a) Franquicias de productos o marcas registradas.
- b) Franquicias con formato de negocio.
- c) Franquicias por conversión.

Franquicias de Productos o Marcas Registradas

Bajo una franquicia de producto, el nombre del negocio y del producto es el mismo, y el consumidor lo percibe de esa forma; por ejemplo, Coca Cola se refiere tanto al refresco como al negocio.

Franquicias con Formato de Negocio

La forma de franquicia más conocida es la franquicia con formato de negocio, en la que una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios, y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método; por ejemplo, el nombre de Wendy's no identifica un platillo particular del menú de esa cadena de restaurantes, ya que el nombre identifica, más que nada, la forma en que Wendy's proporciona el servicio de comidas rápidas.

Franquicias por Conversión

Una derivación de la franquicia con formato de negocio es la franquicia por conversión, en la que los negocios parecen ser idénticos a las compañías con formato de negocio, pero difieren en un aspecto muy importante: su objetivo son los negocios independientes que ya se encuentran en operación; por ejemplo, The Hair Performers aceptan negocios independientes en su sistema, pero demandando un estricto cumplimiento de su sistema de negocios.

Otras formas que adquieren las franquicias son:

Franquicia córner o espacio franquiciado: Un comerciante acepta la franquicia solamente en una parte de su superficie comercial.

Franquicia shop in the shop: Literalmente una tienda dentro de otra tienda.

Franquicia asociativa: El franquiciador está asociado al capital del franquiciado y así mismo, este último llega a tener una participación en el franquiciador.

Franquicia financiera: A veces el franquiciado se limita a hacer la inversión, poniendo al frente del negocio a un tercero.

Franquicia individual: Se trata de una franquicia otorgada a una persona o grupos de personas o a una empresa correspondiente a una unidad comercial para ser operada en un sitio o un área geográfica definida.

Franquicia de unidades múltiples o de desarrollo regional: Es una franquicia concedida a una persona, grupo o empresa para un territorio en el que el franquiciado establecerá y operará más de una unidad.

Subfranquicia: Es la franquicia otorgada a una persona, grupo o empresa correspondiente a un territorio en el que se venderán varias franquicias individuales, generalmente por el subfranquiciador y serán operadas usualmente bajo su administración y supervisión.

ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA FRANQUICIA

Los tres elementos básicos que determinan si un negocio es una franquicia son:

- a) El empleo de una marca o nombre registrado.
- b) El pago de derechos o regalías.
- c) El suministro de servicios.

Empleo de una Marca o Nombre Registrado

Para ser una franquicia, un grupo de restaurantes, de dentistas o de gimnasios debe operar conjuntamente bajo un mismo nombre que lo distinga, el que alquila el franquiciado al franquiciador durante un periodo específico. Se debe pagar por utilizar el nombre quizás debido a que sea un nombre muy conocido por el público consumidor en cierta área del mercado, o tal vez porque brinda una imagen apropiada al negocio. Los nombres y las marcas registradas son el activo principal de las compañías franquiciadoras y son un elemento básico de la definición de una franquicia.

Pago de Derechos o Regalías

Corresponde al pago de una cuota por el derecho de vender los productos o servicios. Este cargo puede ser una cuota inicial de entrada, unas regalías pagaderas mensualmente, cierta aportación para publicidad, el costo de la capacitación, una cuota mínima de compras del producto, o cualquier otra serie de pagos obligatorios.

Suministros de Servicios

La Comisión Federal de Comercio considera que un negocio es una franquicia si cumple los otros dos requisitos y, además, ejerce cierto control o proporciona asesoría o servicios calificables como importantes, tales como proporcionar ayuda publicitaria, capacitar a los dueños de las tiendas nuevas u otorgar áreas del mercado en exclusividad. En la mayor parte de los estados de Unión Americana que reglamentan las franquicias, el establecimiento de un formato de negocio es el tercer elemento de una franquicia, que consiste en el establecimiento de un sistema de negocios que operan bajo un nombre o marca registrada compartida y pagan al franquiciador por el derecho de operar bajo ese nombre o marca, que funcionan conforme a un método o formato de negocio específico y controlado, o que también reciben asesoría o servicios importantes por parte del franquiciador.

CONTRATO DE FRANQUICIAS

Todo contrato de franquicia implica un pago por el franquiciado al franquiciador en contraprestación de los servicios aportados por éste al dar su nombre, sistemas, tecnología y saber hacer.

Un contrato de franquicia descansa en la confianza mutua, buscando ambas partes evitar los malos entendidos en sus relaciones recíprocas y con sus clientes en general.

La circular de oferta es un documento que los franquiciadores están obligados a proveer por ley a todos sus franquiciados potenciales. Este documento contiene la historia de la empresa e incluye detalles como: la identidad de los socios de la empresa franquiciadora, historia judicial y financiera, etc.

El Precontrato O Contrato De Reserva

También llamado contrato de opción, se firma entre el franquiciador y franquiciado, una vez que se ha demostrado interés en iniciar conversaciones y negociaciones serias para llegar a ser un elemento más de la franquicia en cuestión.

Abarca un periodo de reflexión dando un margen de error a ambas partes, pero no se debe olvidar que se trata de un auténtico contrato que le confiere derechos así como obligaciones.

El candidato a franquiciado se asegura con la firma de este precontrato que:

- Las intenciones de los contratantes, y su situación al día de la firma estén bien indicadas en el preámbulo.
- Se especifique claramente que se trata de un contrato que confiere una opción con duración explícita, normalmente de tres meses.
- La forma de aceptación de la opción venga precisada, siendo frecuente la carta

certificada con acuse de recibo.

- Venga explícito en caso de aceptación de la opción por parte del futuro franquiciado, así como de la renuncia a revocar esta opción por parte del franquiciador, que las dos partes firmarán el contrato definitivo al vencimiento del plazo fijado.
- La asistencia dada por el franquiciador al futuro franquiciado durante la duración de la opción venga precisada.
- El contenido del contrato de franquicia que será firmado entre las partes, venga indicado con todos y cada uno de los puntos esenciales.

Los compromisos asumidos por este precontrato son:

⇒ Para el franquiciador:

- * No buscar otros candidatos para la zona de exclusividad que se le reserva.
- * Estudiar el mercado de esa zona.
- * Ofrecer al candidato todos los datos que este solicite.

⇒ Para el franquiciado:

- * No revelar los datos que vaya conociendo de la franquicia.
- * Negociar la financiación necesaria para hacer frente a la apertura del negocio franquiciado.
- * Pagar al franquiciador una suma en concepto de garantía, suma que será descontada con la firma del contrato definitivo. Si el franquiciado rehusa la firma definitiva, ese monto quedará para el franquiciador y de ser al revés, el franquiciador devuelve la garantía más una suma fijada en el precontrato como indemnización.

El Contenido Del Contrato

La siguiente sinopsis alude brevemente a los puntos más importantes que deberá abordar un contrato de franquicias bien escrito:

- ◇ Derechos o franchise fee
- ◇ Ubicación
- ◇ Marcas patentadas
- ◇ Capacitación y asistencia
- ◇ Asistencia permanente en las operaciones por parte del franquiciador
- ◇ Publicidad
- ◇ Manual de operaciones
- ◇ Información confidencial
- ◇ Mantenimiento y reparaciones
- ◇ Contabilidad y documentación
- ◇ Niveles de calidad y rendimiento
- ◇ Modificación del sistema
- ◇ Honorarios por servicios permanentes y regalías
- ◇ Seguros, etc.
- ◇ Condiciones
- ◇ Estipulaciones
- ◇ Rescisión y mora
- ◇ Derechos y obligaciones de las partes al expirar o rescindirse el contrato.
- ◇ Comienzo y horarios de trabajo

- ◇ Transferibilidad del interés.
- ◇ Fallecimiento del franquiciado
- ◇ Derecho preferencial
- ◇ Operación en caso de invalidez o fallecimiento
- ◇ Impuestos y permisos
- ◇ Contratista independiente
- ◇ No exención
- ◇ Notificación
- ◇ Responsabilidad ante el incumplimiento de la ley
- ◇ Contrato completo
- ◇ Divisibilidad
- ◇ Ley pertinente
- ◇ Arbitraje
- ◇ El franquiciado acusa recibo de los documentos de la FTC o UFOC
- ◇ Franquiciado
- ◇ Notificación de suspensión del procedimiento.

PAGO DE REGALÍAS

Los derechos de la franquicia serán cobrados una sola vez, mientras que el ingreso de regalías se produce durante el tiempo que exista la franquicia. En los restaurantes y locales minoristas especializados, las regalías generalmente alcanzan un promedio del 5 al 6% en la escala.

Por lo general, las regalías se abonan como porcentaje de ventas o algunas veces, como honorarios mínimos a cambio de un porcentaje, pero en ningún caso deberá ser una cantidad fija en dólares.

El franquiciado da al franquiciador una remuneración en concepto de derechos de explotación y a cambio, también, de la ayuda y los servicios de que se beneficia regularmente. Esta remuneración es de dos clases:

1. Un derecho de entrada: Que no se paga más que una vez en el instante en que el franquiciado firma el contrato y obtiene el derecho de explotación. Este derecho de entrada puede variar sensiblemente de un contrato a otro y viene determinado por: (a) El renombre y la reputación de aquello que constituye el objeto del contrato del franchising, y (b) La importancia del propio franquiciado.
2. Una remuneración periódica: Que, la mayoría de veces, adopta la forma de porcentaje sobre el volumen de ventas. Esta remuneración periódica puede considerarse como un pago a cambio de los servicios que se le aseguran de forma regular al franquiciado.

Las regalías, comprende el valor que el franquiciado paga como reconocimiento al apoyo permanente que recibe del franquiciador. Generalmente, las regalías se pagan mensualmente y son un porcentaje sobre las ventas brutas del negocio.

IMPORTANCIA DE LA MARCA EN EL EMPLEO DE FRANQUICIAS

Una marca es un signo distintivo que permite a su titular diferenciar sus productos y sus

servicios de los de la competencia o simplemente identificarlos consigo mismos; por lo tanto, es un signo distintivo que permite a su titular captar una clientela, dándosele un producto o servicio de calidad homogénea, y que podrá reconocer fácilmente.

La marca será válida siempre que esté debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad Industrial y esté al corriente de las tasas que se pagan cada 5 años. Además, cada 20 años se procede a la renovación del registro de la marca en cuestión.

El estatuto de la Propiedad Industrial establece que una marca caduca cuando la misma no haya sido usada durante 5 años consecutivos.

El franquiciador le transmite al franquiciado toda la técnica, dentro del paquete global del saber hacer, para que este sea inmediatamente identificado por la nueva clientela desde el primer momento en que inicie un nuevo negocio.

El problema consiste en la protección jurídica de los elementos diferenciativos frente a posibles ataques de la competencia. Esta protección la brinda las técnicas jurídicas de derecho de propiedad intelectual (marcas, propiedad literaria y artística, diseños y modelos industriales).

Entre las razones de los clientes para sostener una especial relación con los productos, están la real satisfacción, el cumplimiento irrestricto de las promesas realizadas, la efectiva ejecución de garantías, la transparencia en los actos comerciales, y, por sobre todo, un enorme sentido de la pertenencia, que es real, que está arraigado de manera profundamente emocional y que es cuidadosamente abonado por una efectiva reciprocidad.

McDonald's, a través de un sistema de franquicias de alcance mundial, logró posicionar en la mente de los consumidores los cuatro pilares fundamentales de su estrategia: calidad, valor, servicio y limpieza; por lo que, la marca es, en este proceso, el factor distintivo y diferenciador de la franquicia. La marca es un verdadero activo de la compañía, que debe dar al producto o al servicio una ventaja competitiva perdurable.

El desafío del empresario es sacar del anonimato sus productos y darles empuje comercial a través de la generación de capital de marca. Crearlo significa despertar en los clientes, antiguos y potenciales, recuerdos tan positivos de cierto producto que, frente a una gran oferta, escojan éste.

La gerencia del capital de marca no debe ser potestad exclusiva del gerente de mercadeo, pues toda la empresa debe estar entrenada para entender la importancia de una correcta gestión de marca y entregar al cliente valores positivos del producto o del servicio; por lo que las actitudes de cada uno de los empleados de la empresa influyen en el capital de marca.

El reto de la gerencia es medir y monitorear las percepciones del cliente para descubrir tanto fortalezas -que nacen de la consistencia entre expectativas y experiencias del consumidor- como las incongruencias. Estas deben corregirse a tiempo, pues, al afectar al 'intangible' marca, pueden repercutir sobre la supervivencia misma de la empresa.

LAS FINANZAS DE LAS FRANQUICIAS

Estudio De Las Inversiones A Realizar Por El Franquiciado

El candidato a franquiciado debe estudiar cada una de las inversiones a su cargo a la firma del contrato:

- ◇ Pago de derecho de entrada o cuota de entrada.
- ◇ Constitución de un stock inicial.
- ◇ Alquiler o compra de su local.
- ◇ Decoración del local de acuerdo a los planos del franquiciador y bajo control de su arquitecto o decorador. El monto dependerá si se trata de una franquicia de servicios o de una franquicia que obligue a decoraciones de alto costo.
- ◇ Constitución de un fondo de maniobra, ya que una tesorería excesivamente reducida no permitirá al franquiciado un despegue en las ventas.
- ◇ Compra de material, mobiliario, equipo.
- ◇ Regalía o cuota de funcionamiento, a pagar como porcentaje sobre las ventas. Esta cuota puede variar entre un 2 y 7% sobre el volumen total de las ventas.
- ◇ Regalía o cuota de publicidad, a pagar como contribución a la publicidad del franquiciador. varía entre un 0,5 y un 2% del volumen de venta de los franquiciados.

Estudio De Las Inversiones A Realizar Por El Franquiciador

Este deberá realizar estudios de mercado y búsqueda de productos, e instalar establecimientos pilotos. El lanzamiento de la franquicia le obliga a la realización del

'package deal' o Biblia, la localización y formación de los franquiciados y la asistencia durante la apertura de los puntos de venta.

Financiación

Existen dos aspectos: la financiación del pilotaje o inversión inicial y la financiación del programa de expansión.

- a) **Financiación inicial:** Si el aspirante a franquiciador requiere una financiación exterior para conseguir estos recursos, deberá encaminarse hacia las vías tradicionales de financiación empresarial o tratar con una entidad bancaria que ofrezca servicios financieros especializados en franquicias.
- b) **Financiación del programa:** Existe la necesidad de determinar los ingresos que el franquiciador obtiene del franquiciado por el acuerdo de franchising, en forma de derechos de entrada y regalías o cuotas.

El derecho de entrada es una cantidad que el franquiciador establece como contraprestación principal por la concesión de su franquicia a un interesado. Estos se cobran en el momento de la firma del contrato o en el momento de apertura del negocio. La cifra no suele exceder del 10% del monto total de inversión exigida al franquiciado.

Las regalías suelen ser un ingreso anual calculado porcentualmente sobre las ventas.

Este monto es recolectado semestralmente o en forma anual. Existen dos tipos de regalías: de funcionamiento y de publicidad. Hoy en día, la tendencia es a unificar ambos en una sola

regalía para simplificar la gestión.

INGRESOS

La expansión a través de unidades de propiedad de la empresa asegura que toda la ganancia proveniente de una unidad dada vaya a la compañía; por otra parte, ésta también debe hacerse cargo de todas las pérdidas e inversión de capital de una unidad. Por el contrario, la mayoría de los franquiciadores, en términos estrictos, no tienen nada que ver con las ganancias o pérdidas de cada una de las unidades. Tampoco comparten ninguna pérdida en la que puede incurrir el franquiciado, porque éste generalmente abona regalías por las ventas totales y no por las utilidades.

Los franquiciadores pueden obtener ingresos de seis fuentes:

1. Los derechos de ingresos en la franquicia
2. Las regalías
3. Los derechos de publicidad
4. Ventas de productos a los franquiciados
5. Ventas de servicios adicionales a los franquiciados
6. Alquiler de la propiedad

Los derechos iniciales son un arancel de ingreso único en el programa de la franquicia. Cubre, hasta al menos cierto grado, el costo de ser franquiciador, el marketing de la franquicia, la capacitación del franquiciado, la asistencia en la selección de lugares, la comisión de ventas y la asistencia durante la puesta en funcionamiento de la empresa.

Además, deberá contribuir a compensar las pérdidas en que se incurra hasta que los pagos por regalías de franquiciados superen los costos de apoyo. Dichos derechos oscilan entre no menos de 10.000 a no más de 75.000 dólares.

El franquiciador extrae ingresos permanentes de las regalías, que son generalmente un porcentaje de las ventas totales convenidas en el contrato de la franquicia, que suele oscilar entre un 4% a un 20%. Es la regalía la que debe servir de sostén a los servicios continuos que el franquiciador le proporciona a sus franquiciados.

Los productos y servicios pueden ser vendidos a los franquiciados a opción del franquiciador pudiendo tener un significativo impacto sobre los ingresos. Sin embargo, es recomendable que los franquiciadores limiten estas ventas a productos que estén íntimamente identificados con la misma empresa y que no sean sencillos de obtener en otras partes a un precio y calidad comparables.

BIBLIOGRAFIA

- ◆ Biblioteca Práctica de Negocios. Mercadotecnia. Tomo VII. México: McGraw-Hill, 1996. pp. 131-134, 219-220.
- ◆ Boroian Donald. Las ventajas del Franchising. Primera edición. Buenos Aires: Macchi, 1993. pp. 14-17, 25-31, 43-57, 64-81, 101-111, 118-137, 168-169.
- ◆ Casa F., Casabo M. El resumen de los mejores libros empresariales y gerenciales. Primera edición. Cali: Desacol editores, 1992. pp. 7-10, 13-29.
- ◆ Comité Belga de Distribución. Franchising: Una revolución comercial. Primera edición. Barcelona: Hispano Europea, 1973. pp. 10-21, 27-34, 43-47, 66-67, 85-88, 91-105.
- ◆ Corporación de Estudios y Publicaciones. Régimen de Propiedad Intelectual. Primera edición. Quito, Actualizado a Julio de 1998. pp. 13-20.
- ◆ Diario El Comercio. Los empleos aumentan con las franquicias. Sección Negocios, 2/12/97. pp. B8.
- ◆ Diario El Financiero. Cómo expandirse sin invertir ni un sucre. Sección Gestión, 20/10/97. pp. 17, 20.
- ◆ Diario El Financiero. Franquicias: hazte fama y ... véndesela a otros. Sección Marketing, 22/08/94. pp. 9.
- ◆ Diario El Universo. Franquicias nuevo boom comercial. Sección Economía, 1/12/97. pp. 2.
- ◆ Diario El Universo. Las empresas internacionales clasificadas por sectores. Fisher Anne. Sección Fortune Americas, 28/10/97. pp. 8-9.
- ◆ Diario Líderes. Franquicias: la fórmula simple de hacer un negocio. Sección Informe. No. 19, 02/03/98. pp. 7-9.
- ◆ Diario Líderes. Marcas: un activo clave mal valorado. Marzano Giuseppe. Sección Mercados, 22/12/97. pp. 24.
- ◆ Diario Tiempos del Mundo. El boom de las franquicias. Sección Información General. No. 1, 08/01/98. pp. A6.
- ◆ Entrevista a la Srta. Adriana Encalada, Gerente de Marketing de Futurekids. Quito, 30/10/98.
- ◆ Entrevista al Sr. Juan Esteban Arellano, Gerente de Marketing y Ventas de PostNet y Representante de la AEFran en Quito. Quito, 14/05/98.

- ◆ Entrevista al Sr. Leonidas Villagrán, Secretario de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, AEFran. Guayaquil, 30/04/98.
- ◆ Entrevista al Sr. Oswaldo Egas, Gerente General de Mailboxes Etc., Quito, 4/11/98.
- ◆ González Enrique. La experiencia de las franquicias. Primera edición. México: McGraw-Hill, 1994. pp. 1-30, 55-69, 89-155.
- ◆ Gultinan J., Gordon P. Administración de Mercadotecnia. Quinta edición. Bogotá: McGraw-Hill, 1994. pp. 36-39, 368-371, 400-401.
- ◆ Heidingsfield M., Blankenship A. Mercadotecnia. Segunda edición. México: Continental, 1984. pp. 176-177.
- ◆ International Franchise Association. Franchise opportunities guide. 1996. pp. 12-39, 114-152.
- ◆ Kramer Roland. Mercadotecnia Internacional. Primera edición. México: Cogesa South Western, 1964. pp. 266-273.
- ◆ Leroux G. Franquicias: la opción empresarial, en el Ecuador del siglo XXI. Tesis de Mercadotecnia. Universidad Tecnológica Equinoccial, 1996.
- ◆ Luna P. Marketing Internacional. Tesis de Administración de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 1996.
- ◆ Molina Ileana. Las franquicias en el Ecuador: Análisis del sector industrial. Quito, 30/04/97. pp. 1-30.
- ◆ Patiño Francisco. El sistema de franquicias. Grupo Franchising, 1997. pp. 4-5, 7-8, 15-21, 23-29.
- ◆ Raab Steven, Matusky Gregory. Franquicias cómo multiplicar su negocio. Primera edición. México: Limusa Noriega editores, 1992. pp. 13-46, 83-144, 243-260, 289-326.
- ◆ Revista América Economía. Exportando en casa. Ruiz Laura. No. 76, Septiembre 1993. pp. 55.
- ◆ Revista América Economía. Franquicia violenta. Hudson Peter. No. 116, Febrero 1997. pp. 18.
- ◆ Revista América Economía. Franquicias, volver a empezar. Regatao Gisele. No. 129, Marzo 1998. pp. 24-27.
- ◆ Revista América Economía. Gerencia rápida. Ruiz Laura. No. 87, Septiembre 1994. pp. 50-60.

- ◆ Revista Ekos Economía. Construir la fidelidad de la marca... un asunto de reciprocidad real. No. 47, Diciembre 1997. pp. 70-71.

- ◆ Revista Vistazo. El boom de las franquicias. Yépez Fausto. Sección Dinero & Negocios. No. 738, 21/05/98. pp. 30-31.

- ◆ Schewe Charles, Smith Reuben. Mercadotecnia: conceptos y aplicación. Primera edición. México: McGraw-Hill, 1986. pp. 435-438.

ANEXOS

ANEXO 1

POSTNET

SERVICIOS EMPRESARIALES

OFICINA

VENTA DE SUMINISTROS
DE OFICINA Y EMPAQUE

FOTOCOPIAS BLANCO Y
NEGRO Y COLOR

ENCUADERNACION Y
ANILLADO

LAMINACION

OFICINA VIRTUAL

DUPLICACION DE
LLAVES

TARJETERIA

SELLOS DE CAUCHO

ARTIC. PUBLICITARIOS

LETREROS Y PANCARTAS

SERVICIO DE IMPRENTA

SERVICIOS
SECRETARIALES

POSTALES

EMBALAJE

ENVIO Y RECEPCION
DE CORRESPONDENCIA
(NACIONAL E INTERNAC)

ALQUILER DE CASILLERO
POSTAL (NACIONAL E
INTERNACIONAL)

COMPRAS POR
CATALOGO

SUSCRIPCION A
REVISTAS Y PERIODICOS

COMUNICACIÓN

ACCESO A INTERNET

ENVIO Y RECEPCION
DE FAXES

ARRIENDO DE
COMPUTADORAS

ENVIO Y RECEPCION
DE E-MAILS

ANEXO 2

MAILBOXES ETC.

SERVICIOS EMPRESARIALES

OFICINA

VENTA DE SUMINISTROS
DE OFICINA Y EMPAQUE

FOTOCOPIAS BLANCO Y
NEGRO Y COLOR

ENCUADERNACION Y
ANILLADO

LAMINACION

OFICINA VIRTUAL

POSTALES

EMBALAJE

ENVIO Y RECEPCION
DE CORRESPONDENCIA
(NACIONAL E INTERNAC)

ALQUILER DE CASILLERO
POSTAL (NACIONAL E
INTERNACIONAL)

COMPRAS POR
CATALOGO

SUSCRIPCION A
REVISTAS Y PERIODICOS

COMUNICACIÓN

ACCESO A INTERNET

ENVIO Y RECEPCION
DE FAXES

MERCADEO DE
PAGINAS WEB

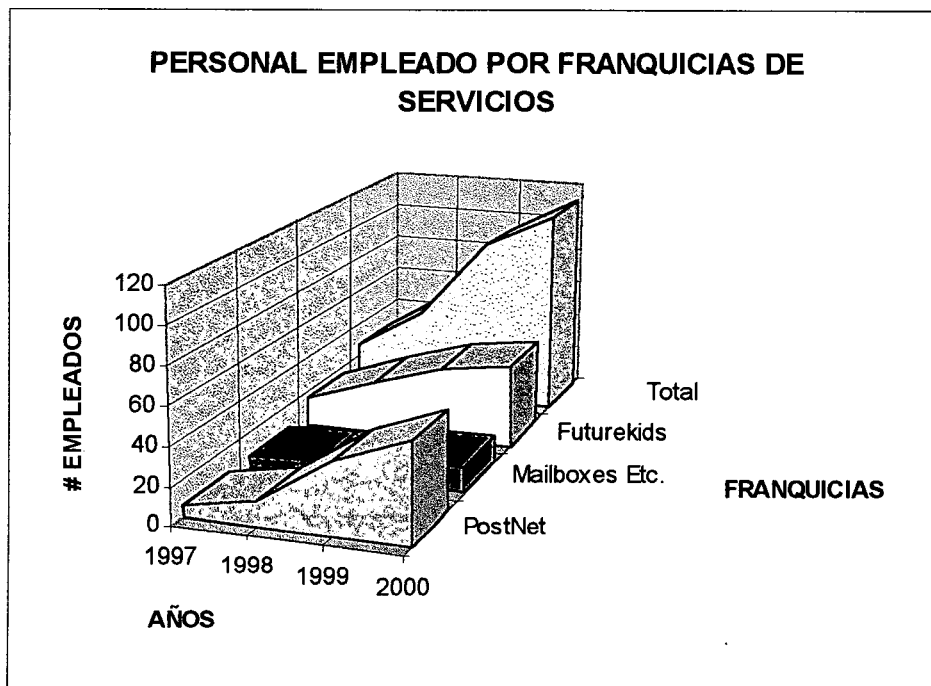
ARRIENDO DE
COMPUTADORAS

ENVIO Y RECEPCION
DE E-MAILS

CURSOS DE
INTERNET

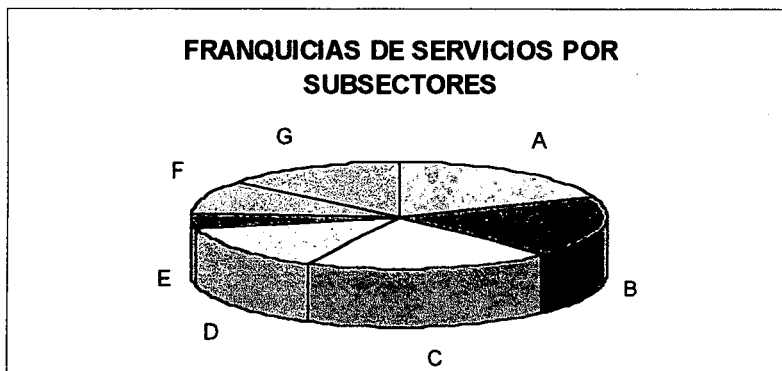
ANEXO 3

PERSONAL EMPLEADO POR FRANQUICIAS DE SERVICIOS				
<i>FRANQUICIA</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>
PostNet	6	13	38	53
Maliboxes Etc.	6	8	14	14
Futurekids	15	29	41	46
TOTAL	27	50	93	113



ANEXO 4

FRANQUICIAS DE SERVICIOS POR SUBSECTORES (1998)		
<i>CODIGO</i>	<i>SUBSECTOR</i>	<i>No. FRANQUICIAS</i>
A	Limpieza/Reparación	4
B	Detallistas	4
C	Hoteles	4
D	Postales/Impresión	3
E	Diversión	1
F	Educación/Capacitación	2
G	Accesorios/Alquiler Autos	3
	TOTAL	21



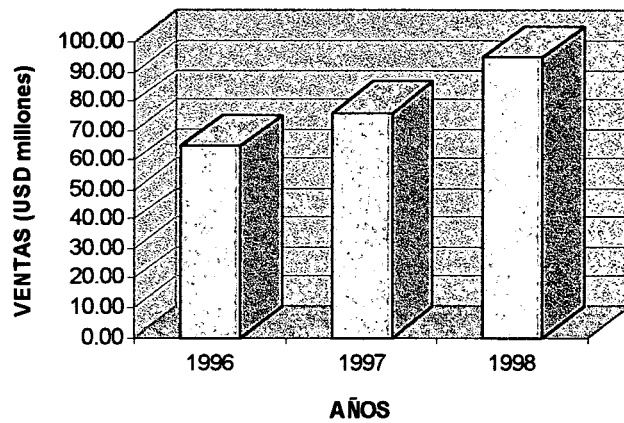
ANEXO 5

FRANQUICIAS EN ECUADOR

El mercado ecuatoriano: Ventas

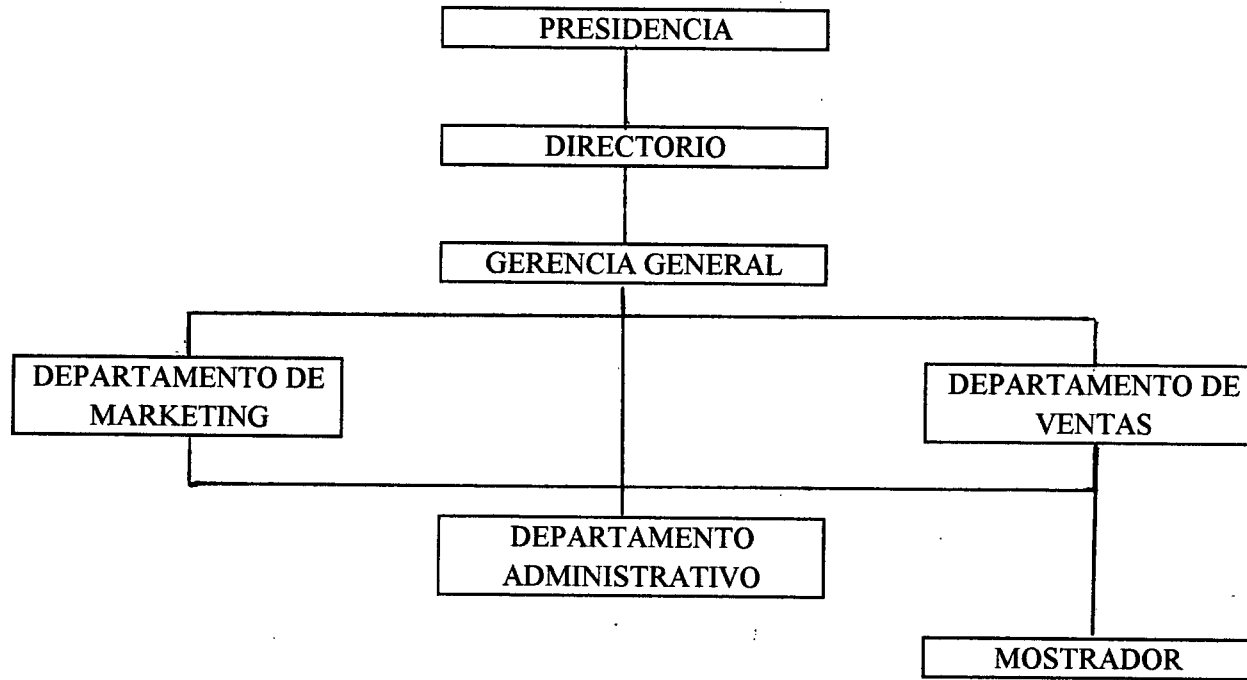
AÑO	VTAS. (USD millones)
1996	64.7
1997	76.0
1998	95.0

FRANQUICIAS EN ECUADOR - VENTAS



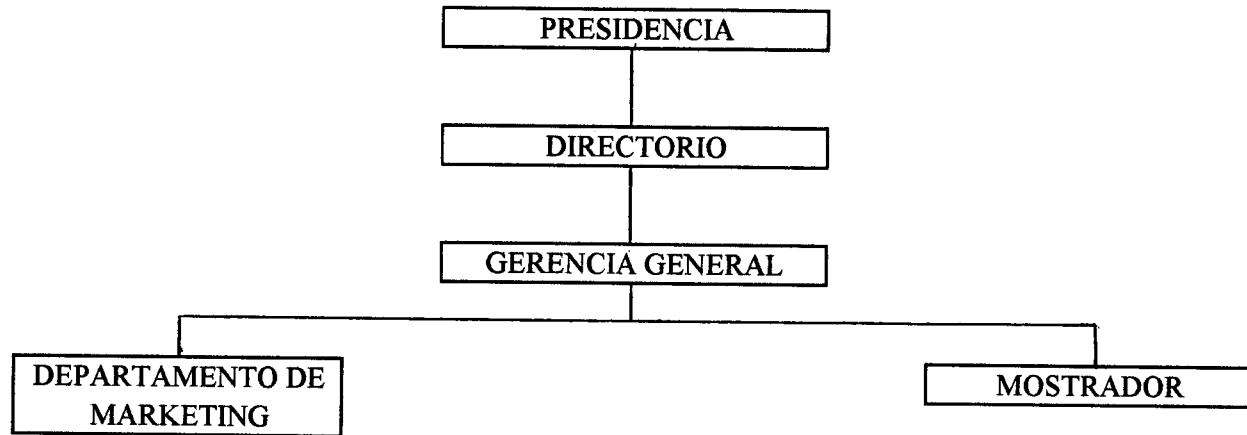
IL POSTINO S.A.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



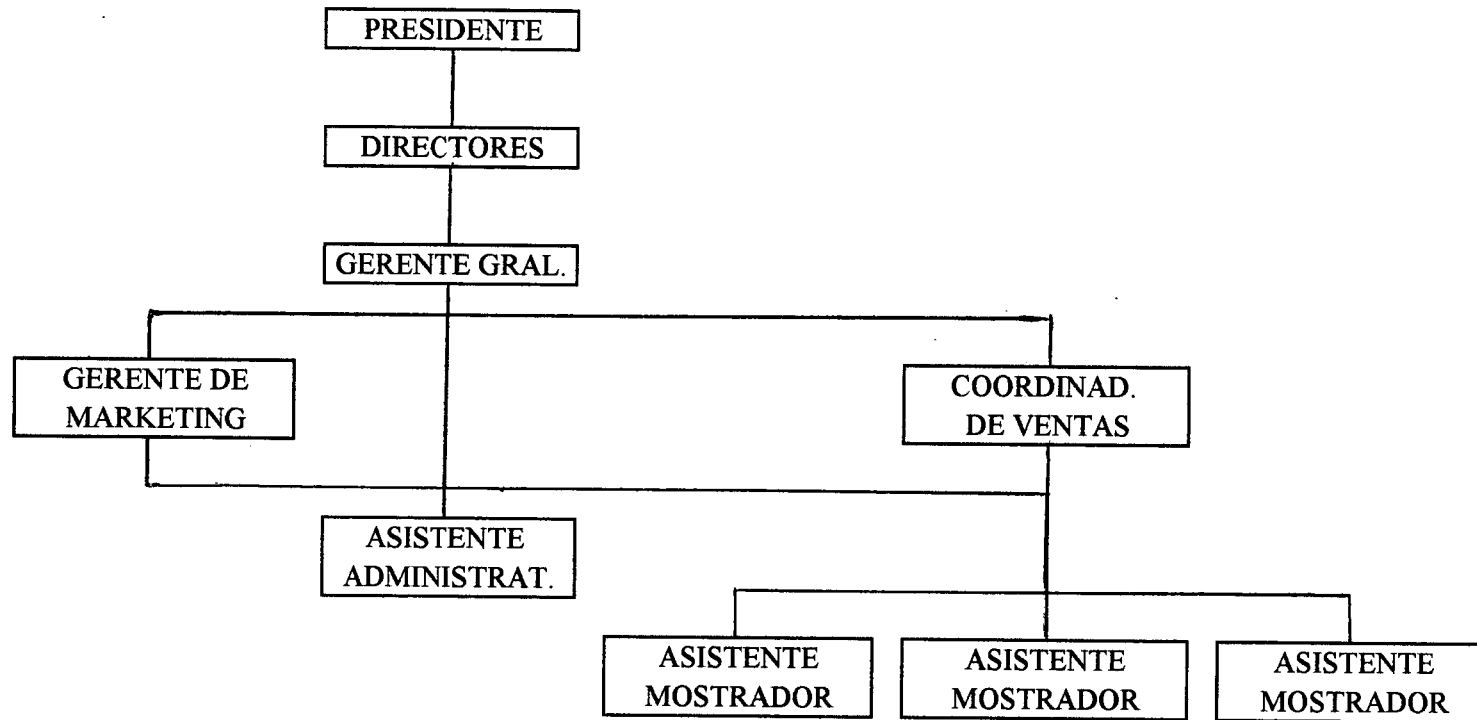
CYBERPOST S.A.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



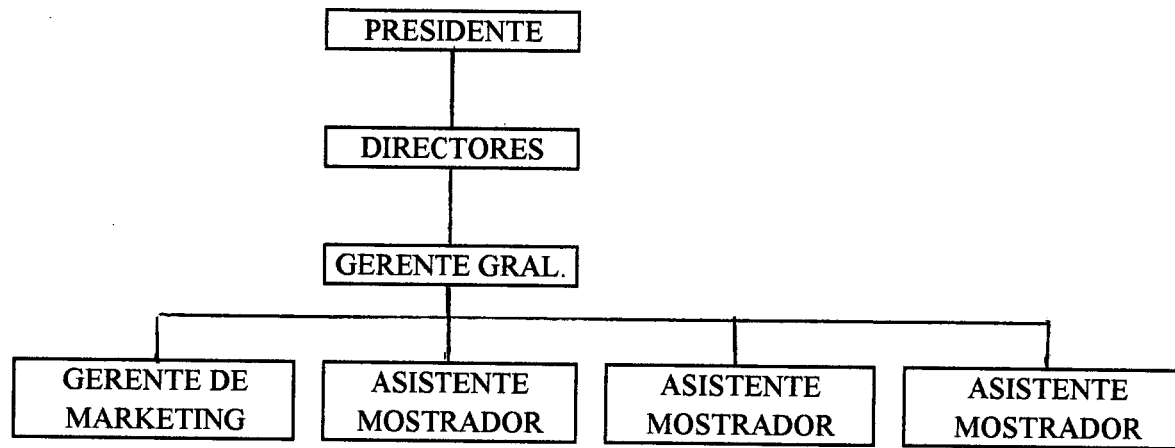
IL POSTINO S.A

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



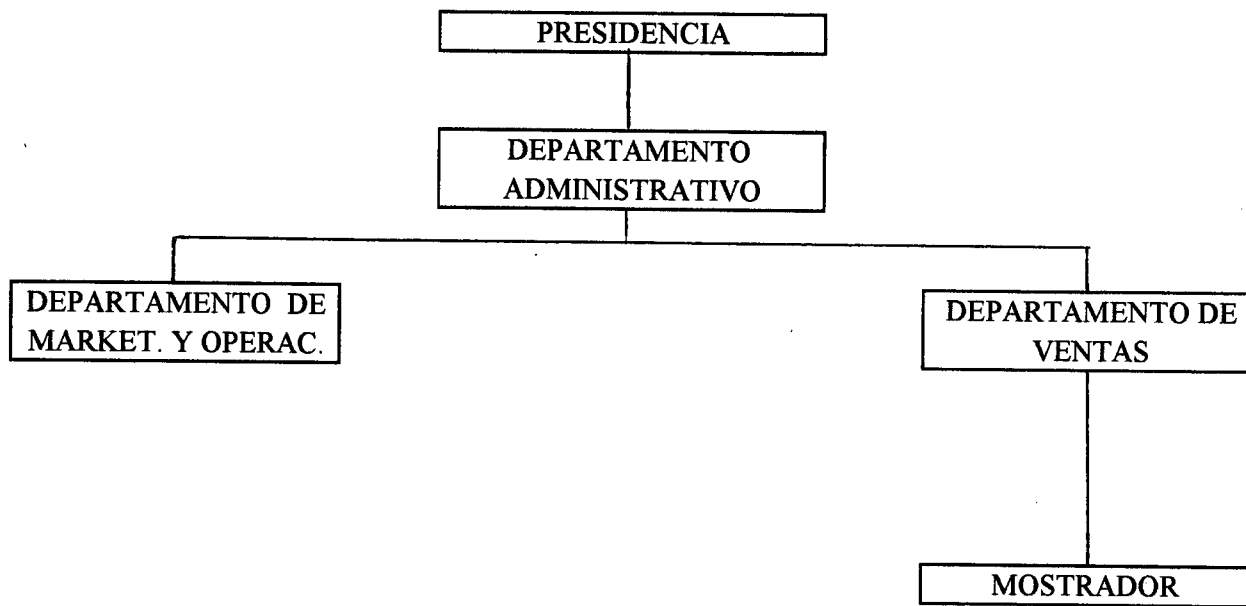
CYBERPOST S.A.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



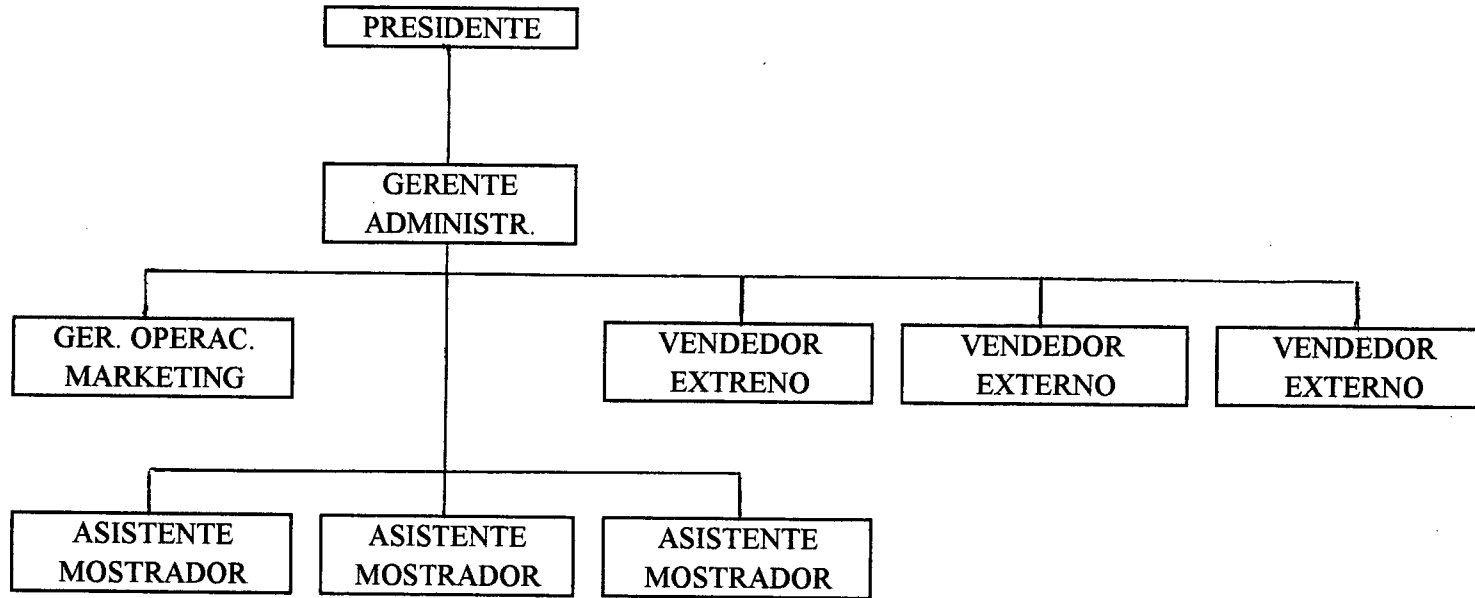
MAIL BOXES ETC.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



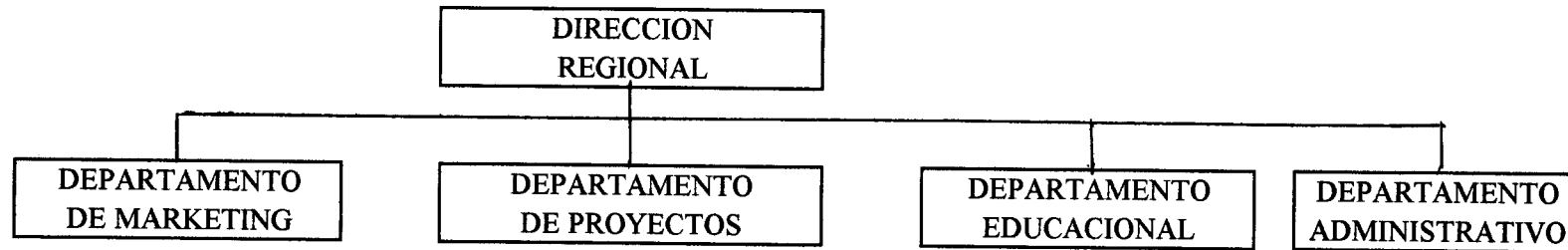
MAIL BOXES ETC.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



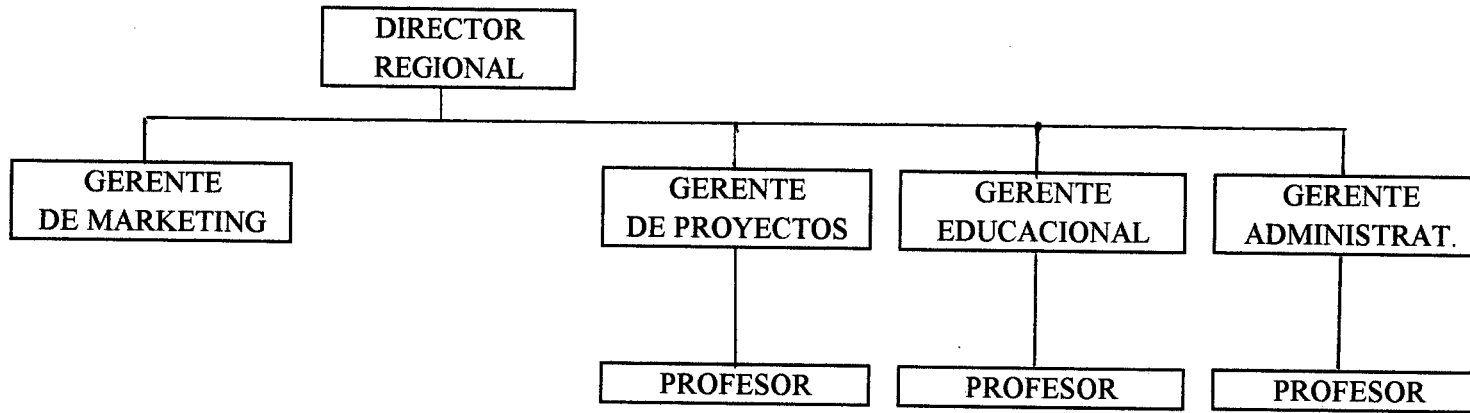
FUTUREKIDS

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUTUREKIDS

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

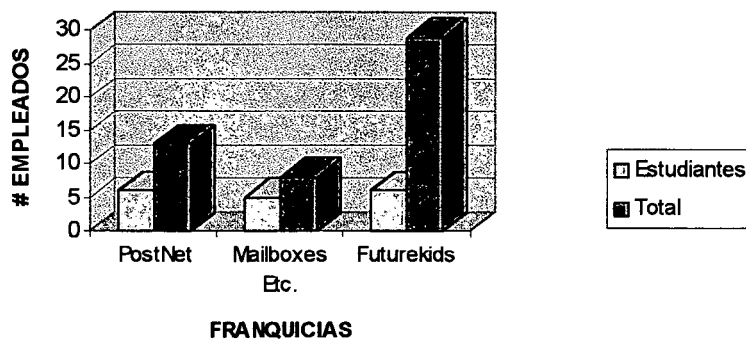


ANEXO 14

**ESTUDIANTES EMPLEADOS POR FRANQUICIAS DE SERVICIOS
(1998)**

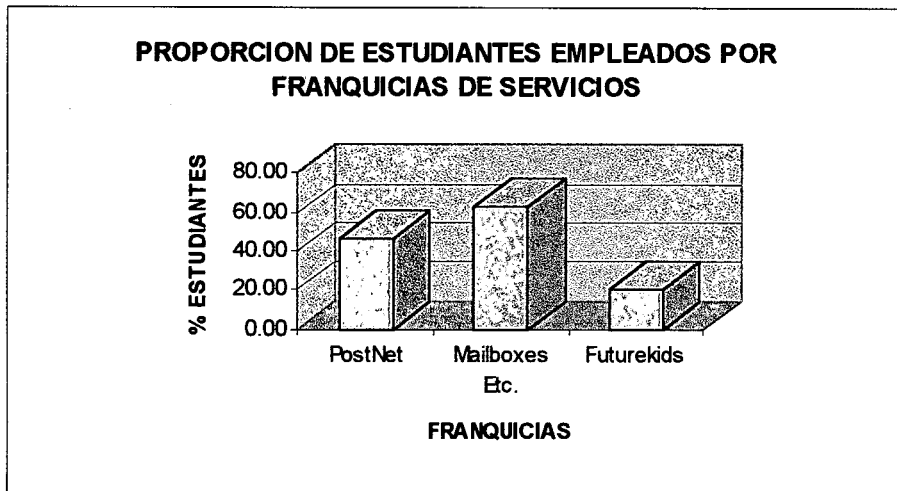
<i>FRANQUICIA</i>	<i># ESTUDIANTES</i>	<i>TOTAL EMPLEADOS</i>
PostNet	6	13
Mailboxes Etc.	5	8
Futurekids	6	29
TOTAL	17	50

ESTUDIANTES EMPLEADOS POR FRANQUICIAS DE SERVICIOS



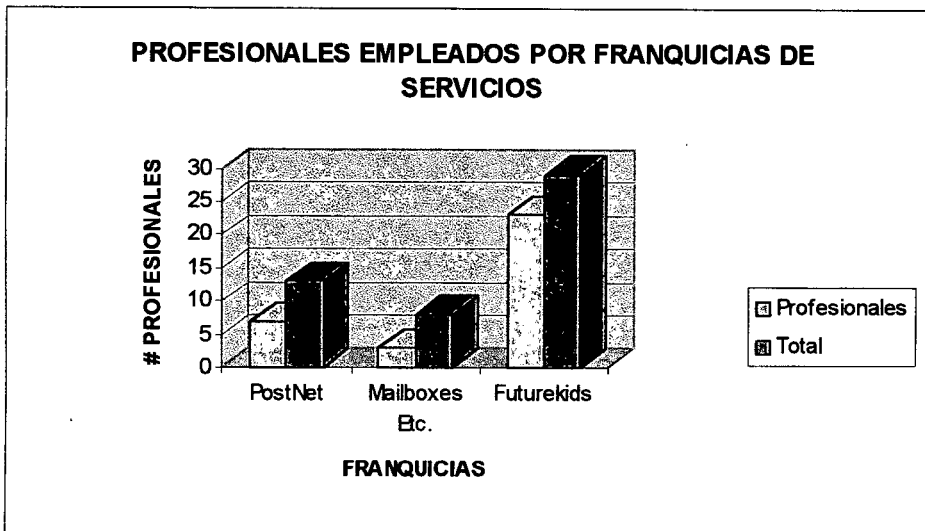
ANEXO 15

PROPORCION DE ESTUDIANTES QUE TRABAJAN EN FRANQUICIAS DE SERVICIOS (1998)	
<i>FRANQUICIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
PostNet	46.15
Mailboxes Etc.	62.50
Futurekids	20.69



ANEXO 16

PROFESIONALES EMPLEADOS POR FRANQUICIAS DE SERVICIOS		
(1998)		
<i>FRANQUICIA</i>	<i># PROFESIONALES</i>	<i>TOTAL EMPLEADOS</i>
PostNet	7	13
Mailboxes Etc.	3	8
Futurekids	23	29
TOTAL	33	50

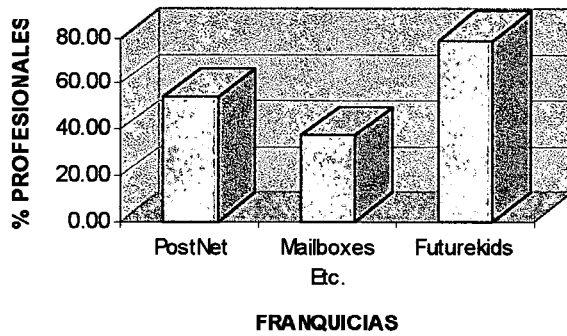


ANEXO 17

**PROPORCION DE PROFESIONALES EMPLEADOS
POR FRANQUICIAS DE SERVICIOS (1998)**

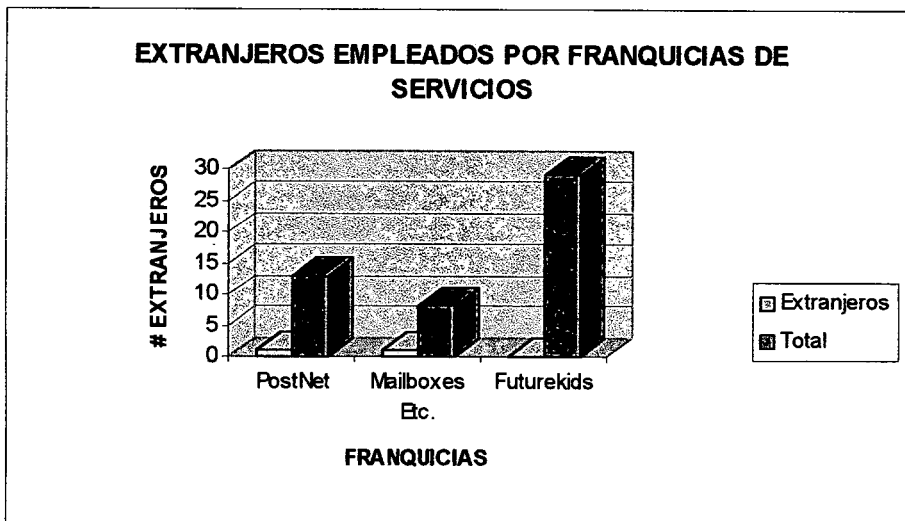
<i>FRANQUICIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
PostNet	53.85
Mailboxes Etc.	37.50
Futurekids	79.31

**PROPORCION DE PROFESIONALES EMPLEADOS
POR FRANQUICIAS DE SERVICIOS**



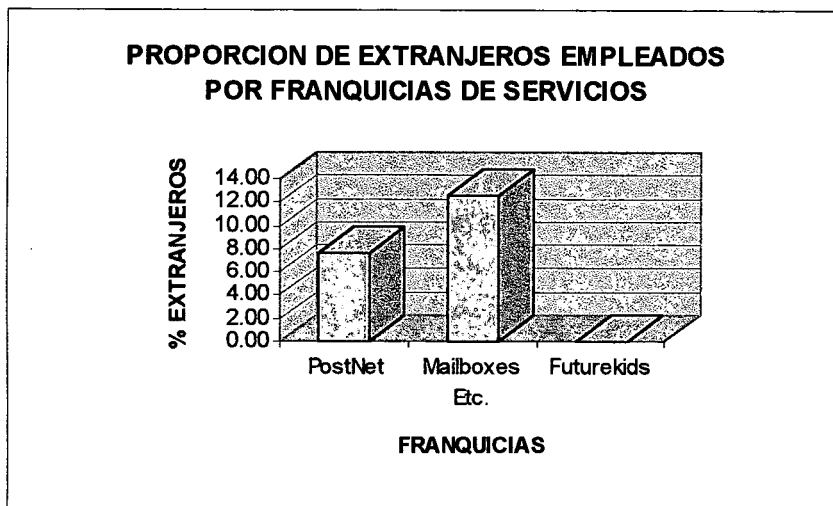
ANEXO 18

EXTRANJEROS EMPLEADOS POR FRANQUICIAS DE SERVICIOS (1998)		
<i>FRANQUICIA</i>	<i># EXTRANJEROS</i>	<i>TOTAL EMPLEADOS</i>
PostNet	1	13
Mailboxes Etc.	1	8
Futurekids	0	29
TOTAL	2	50



ANEXO 19

PROPORCION DE EXTRANJEROS EMPLEADOS POR FRANQUICIAS DE SERVICIOS (1998)	
<i>FRANQUICIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
PostNet	7.69
Mailboxes Etc.	12.50
Futurekids	0



IL POSTINO - POSTNET

ROL DE PAGOS (DESCUENTOS): SEPTIEMBRE DE 1998

<i>NOMBRE</i>	<i>APORTES IESS</i>	<i>PRESTAMOS ANTICIPADOS</i>	<i>OTROS</i>	<i>TOTAL DESCTO.</i>	<i>NETO A RECIBIR</i>
<u>FRANQUICIA:</u>					
Asistente Administrativa	56,100	0	0	56,100	1,207,567
SUBTOTAL	56,100	0	0	56,100	1,207,567
<u>CENTRO PILOTO:</u>					
Asistente de Mostrador	9,350	0	0	9,350	743,984
Asistente de Mostrador	9,350	0	0	9,350	743,984
Asistente de Mostrador	9,350	0	0	9,350	743,984
Coordinadora de Ventas	65,450	0	0	65,450	1,323,217
SUBTOTAL	93,500	0	0	93,500	3,555,169
TOTAL	149,600	0	0	149,600	4,762,736

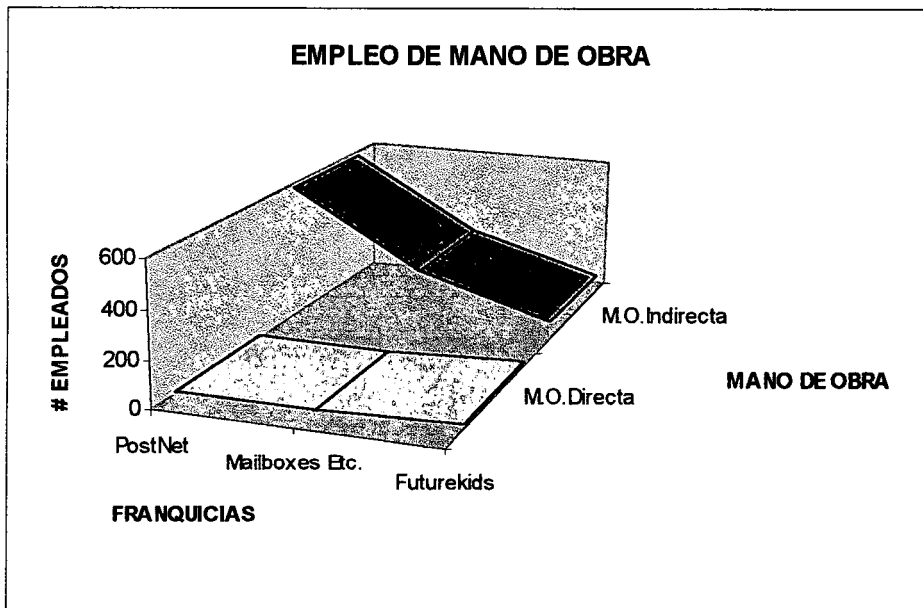
IL POSTINO - POSTNET

ROL DE PAGOS: SEPTIEMBRE DE 1998

<i>NOMBRE</i>	<i>SUELDO NOMINAL</i>	<i>COMPENSACION CTO. VIDA</i>	<i>BONIFICACION</i>	<i>DECIMO SEXTO</i>	<i>TRANSPORTE</i>	<i>TOTAL GANADO</i>
<u>FRANQUICIA:</u> Asistente Administrativa	600,000	200,000	388,667	75,000	0	1,263,667
SUBTOTAL	600,000	200,000	388,667	75,000	0	1,263,667
<u>CENTRO PILOTO:</u> Asistente de Mostrador	100,000	200,000	388,667	16,667	48,000	753,334
Asistente de Mostrador	100,000	200,000	388,667	16,667	48,000	753,334
Asistente de Mostrador	100,000	200,000	388,667	16,667	48,000	753,334
Coordinadora de Ventas	700,000	200,000	388,667	100,000	0	1,388,667
SUBTOTAL	1,000,000	800,000	1,554,668	150,001	144,000	3,648,669
TOTAL	1,600,000	1,000,000	1,943,335	225,001	144,000	4,912,336

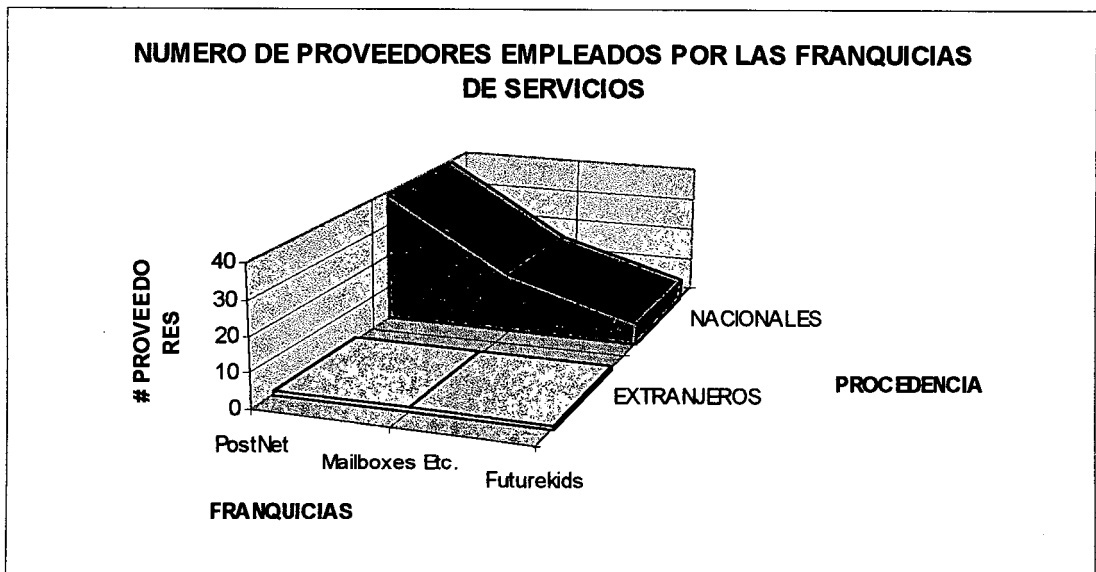
ANEXO 21

EMPLEO DE MANO DE OBRA (1998)		
<i>FRANQUICIA</i>	<i>MANO DE OBRA</i>	
	<i>DIRECTA</i>	<i>INDIRECTA</i>
PostNet	13	585
Mailboxes Etc.	8	255
Futurekids	29	90
TOTAL	50	930



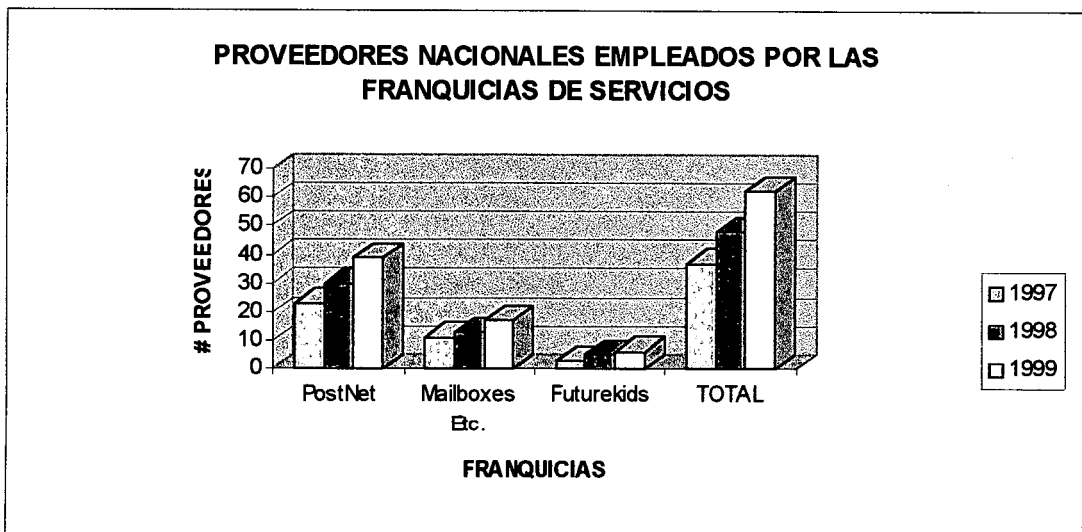
ANEXO 22

NUMERO DE PROVEEDORES EMPLEADOS POR LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS (1999)		
<i>FRANQUICIAS</i>	<i>NACIONALES</i>	<i>EXTRANJERAS</i>
PostNet	39	1
Mailboxes Etc.	17	1
Futurekids	6	1
TOTAL	62	3



ANEXO 23

PROVEEDORES NACIONALES EMPLEADOS POR LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS			
<i>FRANQUICIA</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>
PostNet	23	30	39
Mailboxes Etc.	11	13	17
Futurekids	3	5	6
TOTAL	37	48	62



ANEXO 24

IL POSTINO S.A.

**BALANCE GENERAL
ANALISIS VERTICAL
(Suces)**

	1997	%	1998	%
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja Bancos	5,926,354	0.67	8,368,078	0.76
Inversiones Financieras Temporales	0	0.00	116,840,876	10.65
Cuentas por Cobrar (Clientes)	599,317	0.07	59,247,538	5.40
Otras Cuentas por Cobrar	7,569,318	0.85	1,148,844	0.10
Inventarios	26,043,555	2.94	33,715,649	3.07
Gastos Anticipados:				
Mantenimiento	15,615,600	1.76	15,615,600	1.42
Seguros	0	0.00	331,552	0.03
Intereses	1,687,592	0.19	1,687,592	0.15
Publicidad	11,499,575	1.30	11,499,575	1.05
Importaciones en Tránsito	0	0.00	1,408,615	0.13
Impuestos Retenidos	23,019	0.00	999,430	0.09
IVA Retenido	0	0.00	870,173	0.08
Depósitos en Garantía	519,900	0.06	519,900	0.05
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	69,484,230	7.84	252,253,422	23.00
ACTIVOS FIJOS				
Adecuaciones / Instalaciones	87,965,987	9.92	87,466,769	7.98
Equipo de Oficina	94,525,651	10.66	152,207,931	13.88
Muebles y Enseres	114,412,262	12.91	121,637,048	11.09
Equipos de Computación	89,123,476	10.05	105,381,060	9.61
Otros Activos Fijos	22,244,033	2.51	23,298,533	2.12
Vehículos	0	0.00	12,000,000	1.09
(-) Depreciación Acumulada	-12,434,871	-1.40	-56,979,914	-5.20
TOTAL ACTIVOS FIJOS	395,836,538	44.65	445,011,427	40.58
ACTIVOS DIFERIDOS				
Franquicia	305,344,025	34.44	302,748,601	27.60
Gastos de Organización	84,411,592	9.52	84,411,592	7.70
Puesta en Marcha	6,519,737	0.74	6,519,737	0.59
Investigación y Desarrollo	28,477,185	3.21	28,477,185	2.60
Otros Intangibles	3,359,466	0.38	3,359,466	0.31

IL POSTINO S.A.

BALANCE GENERAL ANALISIS VERTICAL (Suces)

	1997	%	1998	%
(-) Amortización Acumulada	-6,885,999	-0.78	-26,057,355	-2.38
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	421,226,006	47.51	399,459,226	36.42
TOTAL DE ACTIVOS	886,546,774	100.00	1,096,724,075	100.00
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones Bancarias	80,000,000	9.02	190,000,000	17.32
Sueldos por Pagar	2,877,752	0.32	0	0.00
Cuentas por Pagar	14,206,758	1.60	17,225,672	1.57
IESS por Pagar	749,633	0.08	416,886	0.04
Obligaciones en Moneda Extranjera	15,790,197	1.78	16,284,135	1.48
Sobregiros Bancarios	975,513	0.11	10,585,295	0.97
Retención en la Fuente	3,834,858	0.43	5,623,536	0.51
Provisiones	533,613	0.06	1,915,192	0.17
Cuentas por Liquidar	0	0.00	36,261,500	3.31
(-) Impuesto al Valor Agregado	-34,760,684	-3.92	-29,001,605	-2.64
TOTAL PASIVO CORRIENTE	84,207,640	9.50	249,310,611	22.73
OTROS PASIVOS				
Préstamos de Socios	274,240,803	30.93	491,704,496	44.83
Aporte Futuro Capital	561,519,505	63.34	572,082,055	52.16
TOTAL OTROS PASIVOS	835,760,308	94.27	1,063,786,551	97.00
TOTAL DE PASIVOS	919,967,948	103.77	1,313,097,162	119.73
PATRIMONIO				
Capital Social Pagado	10,000,000	1.13	10,000,000	0.91
Reserva Legal	0	0.00	0	0.00
Revalorización del Patrimonio	498,333	0.06	498,333	0.05
Reexpresión Monetaria	38,285,873	4.32	38,285,873	3.49
Pérdidas Ejercicios Anteriores	0	0.00	-82,205,380	-7.50
Resultados del Ejercicio	-82,205,380	-9.27	-182,951,913	-16.68
TOTAL DE PATRIMONIO	-33,421,174	-3.77	-216,373,087	-19.73
TOT. PASIVO Y PATRIMONIO	886,546,774	100.00	1,096,724,075	100.00

ANEXO 24

IL POSTINO S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

ANALISIS VERTICAL

(Suces)

	1997	%	1998	%
INGRESOS				
Ventas Netas	13,857,599	100.00	344,998,632	100.00
Arriendo Casilleros	7,320,400	52.83	47,762,239	13.84
Intereses Ganados	1,417,637	10.23	2,599,569	0.75
Diferencia de Cambio	4,506,145	32.52	0	0.00
Ingresos no Operacionales	51,257	0.37	2,724,685	0.79
TOTAL INGRESOS	27,153,038	195.94	398,085,125	115.39
EGRESOS				
Costo de Ventas	-6,826,937	-49.26	-97,473,200	-28.25
Regalías para PostNet	0	0.00	-2,334,233	-0.68
Publicidad y Propaganda	-23,899,469	-172.46	-56,006,326	-16.23
UTILIDAD BRUTA	-3,573,368	-25.79	242,271,366	70.22
Gastos de Operación:				
Sueldos y Salarios	-23,216,644	-167.54	-81,139,361	-23.52
Beneficios Sociales	-4,513,670	-32.57	-27,682,814	-8.02
Aporte Patronal	-218,700	-1.58	-2,029,339	-0.59
Arriendos	-11,212,500	-80.91	-60,753,052	-17.61
Aseo y Limpieza	-233,800	-1.69	-3,213,388	-0.93
Suministros	-30,023	-0.22	-9,300	0.00
Correo / Comunicaciones	-370,689	-2.67	-41,548,004	-12.04
Luz, Agua, Teléfono	-1,092,965	-7.89	-16,613,666	-4.82
Servicios Administrativos	-500,000	-3.61	-6,600,000	-1.91
Movilización, Viajes, Viáticos	-352,300	-2.54	-5,767,078	-1.67
Mantenimiento	-6,599,300	-47.62	-6,921,864	-2.01
Material de Oficina	-998,644	-7.21	-13,856,808	-4.02
Refrigerios	-38,609	-0.28	-2,534,826	-0.73
Servicios de Terceros	-6,193,270	-44.69	-35,654,568	-10.33
Misceláneos	-35,180	-0.25	-1,441,691	-0.42
Gastos por Depreciaciones	-11,844,616	-85.47	-25,206,748	-7.31
Gastos por Amortizaciones	-6,559,136	-47.33	-41,604,293	-12.06
UTILIDAD OPERACIONAL	-77,583,414	-559.86	-130,305,434	-37.77

IL POSTINO S.A.

ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS VERTICAL (Suces)

	1997	%	1998	%
Gastos Financieros	-4,621,966	-33.35	-10,150,510	-2.94
Otros Egresos:				0.00
Seguros	0	0.00	-8,350,299	-2.42
Capacitación	0	0.00	-800,000	-0.23
Gastos Corporativos	0	0.00	-14,917,328	-4.32
Contribuciones	0	0.00	-825,000	-0.24
Ferías y Eventos	0	0.00	-6,799,000	-1.97
Otros Gastos de Gestión	0	0.00	-356,030	-0.10
Comisiones	0	0.00	-1,307,381	-0.38
Diferencial Cambiario	0	0.00	-2,029,104	-0.59
Ropa de Trabajo	0	0.00	-2,439,027	-0.71
Suscripciones	0	0.00	-826,800	-0.24
Servicios Ocasionales	0	0.00	-1,350,000	-0.39
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-82,205,380	-593.22	-180,455,913	-52.31
Impuestos	0	0.00	-2,496,000	-0.72
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	-82,205,380	-593.22	-182,951,913	-53.03

ANEXO 25

IL POSTINO S.A.

**BALANCE GENERAL
ANALISIS HORIZONTAL
(Suces)**

	1997	1998	VARIAC. ABSOLUTA	VARIA. RELAT.
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja Bancos	5,926,354	8,368,078	2,441,724	41.20
Inversiones Financieras Temporales	0	116,840,876	116,840,876	
Cuentas por Cobrar (Clientes)	599,317	59,247,538	58,648,221	9785.84
Otras Cuentas por Cobrar	7,569,318	1,148,844	-6,420,474	-84.82
Inventarios	26,043,555	33,715,649	7,672,094	29.46
Gastos Anticipados:				
Mantenimiento	15,615,600	15,615,600	0	0.00
Seguros	0	331,552	331,552	
Intereses	1,687,592	1,687,592	0	0.00
Publicidad	11,499,575	11,499,575	0	0.00
Importaciones en Tránsito	0	1,408,615	1,408,615	
Impuestos Retenidos	23,019	999,430	976,411	4241.76
IVA Retenido	0	870,173	870,173	
Depósitos en Garantía	519,900	519,900	0	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	69,484,230	252,253,422	182,769,192	263.04
ACTIVOS FIJOS				
Adecuaciones / Instalaciones	87,965,987	87,466,769	-499,218	-0.57
Equipo de Oficina	94,525,651	152,207,931	57,682,280	61.02
Muebles y Enseres	114,412,262	121,637,048	7,224,786	6.31
Equipos de Computación	89,123,476	105,381,060	16,257,584	18.24
Otros Activos Fijos	22,244,033	23,298,533	1,054,500	4.74
Vehículos	0	12,000,000	12,000,000	
(-) Depreciación Acumulada	-12,434,871	-56,979,914	-44,545,043	358.23
TOTAL ACTIVOS FIJOS	395,836,538	445,011,427	49,174,889	12.42
ACTIVOS DIFERIDOS				
Franquicia	305,344,025	302,748,601	-2,595,424	-0.85
Gastos de Organización	84,411,592	84,411,592	0	0.00
Puesta en Marcha	6,519,737	6,519,737	0	0.00
Investigación y Desarrollo	28,477,185	28,477,185	0	0.00

IL POSTINO S.A.

BALANCE GENERAL ANALISIS HORIZONTAL (Suces)

	1997	1998	VARIAC. ABSOLUTA	VARIA. RELAT.
Otros Intangibles	3,359,466	3,359,466	0	0.00
(-) Amortización Acumulada	-6,885,999	-26,057,355	-19,171,356	278.41
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	421,226,006	399,459,226	-21,766,780	-5.17
TOTAL DE ACTIVOS	886,546,774	1,096,724,075	210,177,301	23.71
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones Bancarias	80,000,000	190,000,000	110,000,000	137.50
Sueldos por Pagar	2,877,752	0	-2,877,752	-100.00
Cuentas por Pagar	14,206,758	17,225,672	3,018,914	21.25
IESS por Pagar	749,633	416,886	-332,747	-44.39
Obligaciones en Moneda Extranjera	15,790,197	16,284,135	493,938	3.13
Sobregiros Bancarios	975,513	10,585,295	9,609,782	985.10
Retención en la Fuente	3,834,858	5,623,536	1,788,678	46.64
Provisiones	533,613	1,915,192	1,381,579	258.91
Cuentas por Liquidar	0	36,261,500	36,261,500	
(-) Impuesto al Valor Agregado	-34,760,684	-29,001,605	5,759,079	-16.57
TOTAL PASIVO CORRIENTE	84,207,640	249,310,611	165,102,971	196.07
OTROS PASIVOS				
Préstamos de Socios	274,240,803	491,704,496	217,463,693	79.30
Aporte Futuro Capital	561,519,505	572,082,055	10,562,550	1.88
TOTAL OTROS PASIVOS	835,760,308	1,063,786,551	228,026,243	27.28
TOTAL DE PASIVOS	919,967,948	1,313,097,162	393,129,214	42.73
PATRIMONIO				
Capital Social Pagado	10,000,000	10,000,000	0	0.00
Reserva Legal	0	0	0	
Revalorización del Patrimonio	498,333	498,333	0	0.00
Reexpresión Monetaria	38,285,873	38,285,873	0	0.00
Pérdidas Ejercicios Anteriores	0	-82,205,380	-82,205,380	
Resultados del Ejercicio	-82,205,380	-182,951,913	-100,746,533	122.55
TOTAL DE PATRIMONIO	-33,421,174	-216,373,087	-182,951,913	547.41
TOT. PASIVO Y PATRIMONIO	886,546,774	1,096,724,075	210,177,301	23.71

ANEXO 25

IL POSTINO S.A.

**ESTADO DE RESULTADOS
ANALISIS HORIZONTAL**

(Suces)

	1997	1998	VARIAC. ABSOLUTA	VARIA. RELAT.
INGRESOS				
Ventas Netas	13,857,599	344,998,632	331,141,033	2389.60
Arriendo Casilleros	7,320,400	47,762,239	40,441,839	552.45
Intereses Ganados	1,417,637	2,599,569	1,181,932	83.37
Diferencia de Cambio	4,506,145	0	-4,506,145	-100.00
Ingresos no Operacionales	51,257	2,724,685	2,673,428	5215.73
TOTAL INGRESOS	27,153,038	398,085,125	370,932,087	1366.08
EGRESOS				
Costo de Ventas	-6,826,937	-97,473,200	-90,646,263	1327.77
Regalías para PostNet	0	-2,334,233	-2,334,233	
Publicidad y Propaganda	-23,899,469	-56,006,326	-32,106,857	134.34
UTILIDAD BRUTA	-3,573,368	242,271,366	245,844,734	-6879.92
Gastos de Operación:				
Sueldos y Salarios	-23,216,644	-81,139,361	-57,922,717	249.49
Beneficios Sociales	-4,513,670	-27,682,814	-23,169,144	513.31
Aporte Patronal	-218,700	-2,029,339	-1,810,639	827.91
Arriendos	-11,212,500	-60,753,052	-49,540,552	441.83
Aseo y Limpieza	-233,800	-3,213,388	-2,979,588	1274.42
Suministros	-30,023	-9,300	20,723	-69.02
Correo / Comunicaciones	-370,689	-41,548,004	-41,177,315	11108.32
Luz, Agua, Teléfono	-1,092,965	-16,613,666	-15,520,701	1420.05
Servicios Administrativos	-500,000	-6,600,000	-6,100,000	1220.00
Movilización, Viajes, Viáticos	-352,300	-5,767,078	-5,414,778	1536.98
Mantenimiento	-6,599,300	-6,921,864	-322,564	4.89
Material de Oficina	-998,644	-13,856,808	-12,858,164	1287.56
Refrigerios	-38,609	-2,534,826	-2,496,217	6465.38
Servicios de Terceros	-6,193,270	-35,654,568	-29,461,298	475.70
Misceláneos	-35,180	-1,441,691	-1,406,511	3998.04
Gastos por Depreciaciones	-11,844,616	-25,206,748	-13,362,132	112.81
Gastos por Amortizaciones	-6,559,136	-41,604,293	-35,045,157	534.30
UTILIDAD OPERACIONAL	-77,583,414	-130,305,434	-52,722,020	67.96

IL POSTINO S.A.

ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS HORIZONTAL (Suces)

	1997	1998	VARIAC. ABSOLUTA	VARIA. RELAT.
Gastos Financieros	-4,621,966	-10,150,510	-5,528,544	119.61
Otros Egresos:				
Seguros	0	-8,350,299	-8,350,299	
Capacitación	0	-800,000	-800,000	
Gastos Corporativos	0	-14,917,328	-14,917,328	
Contribuciones	0	-825,000	-825,000	
Ferías y Eventos	0	-6,799,000	-6,799,000	
Otros Gastos de Gestión	0	-356,030	-356,030	
Comisiones	0	-1,307,381	-1,307,381	
Diferencial Cambiario	0	-2,029,104	-2,029,104	
Ropa de Trabajo	0	-2,439,027	-2,439,027	
Suscripciones	0	-826,800	-826,800	
Servicios Ocasionales	0	-1,350,000	-1,350,000	
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	-82,205,380	-180,455,913	-98,250,533	119.52
Impuestos	0	-2,496,000	-2,496,000	
UTILIDAD NETA DEL EJERC.	-82,205,380	-182,951,913	-100,746,533	122.55

ANEXO 26

IL POSTINO S.A.

**BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE
(Suces)**

	1997	1998
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja Bancos	5,926,354	8,368,078
Inversiones Financieras Temporales	0	116,840,876
Cuentas por Cobrar (Clientes)	599,317	59,247,538
Otras Cuentas por Cobrar	7,569,318	1,148,844
Inventarios	26,043,555	33,715,649
Gastos Anticipados:		
Mantenimiento	15,615,600	15,615,600
Seguros	0	331,552
Intereses	1,687,592	1,687,592
Publicidad	11,499,575	11,499,575
Importaciones en tránsito	0	1,408,615
Impuestos Retenidos	23,019	999,430
IVA retenido	0	870,173
Depósitos en Garantía	519,900	519,900
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	69,484,230	252,253,422
ACTIVOS FIJOS		
Adecuaciones / Instalaciones	87,965,987	87,466,769
Equipo de Oficina	94,525,651	152,207,931
Muebles y Enseres	114,412,262	121,637,048
Equipos de Computación	89,123,476	105,381,060
Otros Activos Fijos	22,244,033	23,298,533
Vehículos	0	12,000,000
(-) Depreciación Acumulada	-12,434,871	-56,979,914
TOTAL ACTIVOS FIJOS	395,836,538	445,011,427
ACTIVOS DIFERIDOS		
Franquicia	305,344,025	302,748,601
Gastos de Organización	84,411,592	84,411,592
Puesta en Marcha	6,519,737	6,519,737
Investigación y Desarrollo	28,477,185	28,477,185
Otros Intangibles	3,359,466	3,359,466
(-) Amortización Acumulada	-6,885,999	-26,057,355
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	421,226,006	399,459,226

IL POSTINO S.A.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE (Suces)

	1997	1998
TOTAL DE ACTIVOS	886,546,774	1,096,724,075
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Obligaciones Bancarias	80,000,000	190,000,000
Sueldos por Pagar	2,877,752	0
Cuentas por Pagar	14,206,758	17,225,672
IESS por Pagar	749,633	416,886
Obligaciones en Moneda Extranjera	15,790,197	16,284,135
Sobregiros Bancarios	975,513	10,585,295
Retención en la Fuente	3,834,858	5,623,536
Provisiones	533,613	1,915,192
Cuentas por liquidar	0	36,261,500
(-) Impuesto al Valor Agregado	-34,760,684	-29,001,605
TOTAL PASIVO CORRIENTE	84,207,640	249,310,611
OTROS PASIVOS		
Préstamos de Socios	274,240,803	491,704,496
Aporte Futuro Capital	561,519,505	572,082,055
TOTAL OTROS PASIVOS	835,760,308	1,063,786,551
TOTAL DE PASIVOS	919,967,948	1,313,097,162
PATRIMONIO		
Capital Social Pagado	10,000,000	10,000,000
Reserva Legal	0	0
Revalorización del Patrimonio	498,333	498,333
Reexpresión Monetaria	38,285,873	38,285,873
Pérdidas ejercicios anteriores	0	-82,205,380
Resultados del Ejercicio	-82,205,380	-182,951,913
TOTAL DE PATRIMONIO	-33,421,174	-216,373,087
TOT. PASIVO Y PATRIMONIO	886,546,774	1,096,724,075

ANEXO 27

IL POSTINO S.A.

ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE
(Suces)

	1997	1998
INGRESOS		
Ventas Netas	13,857,599	344,998,632
Arriendo Casilleros	7,320,400	47,762,239
Intereses Ganados	1,417,637	2,599,569
Diferencia de Cambio	4,506,145	0
Ingresos no Operacionales	51,257	2,724,685
TOTAL INGRESOS	27,153,038	398,085,125
EGRESOS		
Costo de Ventas	-6,826,937	-97,473,200
Regalías para PostNet	0	-2,334,233
Publicidad y Propaganda	-23,899,469	-56,006,326
UTILIDAD BRUTA	-3,573,368	242,271,366
Gastos de Operación:		
Sueldos y Salarios	-23,216,644	-81,139,361
Beneficios Sociales	-4,513,670	-27,682,814
Aporte Patronal	-218,700	-2,029,339
Arriendos	-11,212,500	-60,753,052
Aseo y Limpieza	-233,800	-3,213,388
Suministros	-30,023	-9,300
Correo / Comunicaciones	-370,689	-41,548,004
Luz, Agua, Teléfono	-1,092,965	-16,613,666
Servicios Administrativos	-500,000	-6,600,000
Movilización, Viajes, Viáticos	-352,300	-5,767,078
Mantenimiento	-6,599,300	-6,921,864
Material de Oficina	-998,644	-13,856,808
Refrigerios	-38,609	-2,534,826
Servicios de Terceros	-6,193,270	-35,654,568
Misceláneos	-35,180	-1,441,691
Gastos por Depreciaciones	-11,844,616	-25,206,748
Gastos por Amortizaciones	-6,559,136	-41,604,293
UTILIDAD OPERACIONAL	-77,583,414	-130,305,434

IL POSTINO S.A.

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE (Suces)

	<i>1997</i>	<i>1998</i>
Gastos Financieros	-4,621,966	-10,150,510
Otros Egresos:		
Seguros	0	-8,350,299
Capacitación	0	-800,000
Gastos Corporativos	0	-14,917,328
Contribuciones	0	-825,000
Ferías y Eventos	0	-6,799,000
Otros Gastos de Gestión	0	-356,030
Comisiones	0	-1,307,381
Diferencial Cambiario	0	-2,029,104
Ropa de Trabajo	0	-2,439,027
Suscripciones	0	-826,800
Servicios Ocasionales	0	-1,350,000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-82,205,380	-180,455,913
Impuestos	0	-2,496,000
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	-82,205,380	-182,951,913

IL POSTINO S.A.

INDICES FINANCIEROS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997**RAZONES DE LIQUIDEZ**

Razón Corriente o Circulante:	Activo Circulante / Pasivo Circulante	69.484.230 / 84.207.640	0.83
Razón Rápida o Prueba Acida:	(Act.Circulante-Inventarios) / Pas.Circulante	(69.484.230-26.043.555) / 84.207.640	0.52
Capital de Trabajo:	Activo Circulante - Pasivo Circulante	69.484.230 - 84.207.640	-14,723,410
Liquidez Inmediata:	(Efectivo+Invers. Tempor.) / Pas.Circulante	(5.926.354+0) / 84.207.640	0.07

RAZONES DE APALANCAMIENTO O SOLVENCIA

Razón de Apalancamiento:	Pasivo Total / Patrimonio	919.967.948 / (-33.421.174)	-27.53
Razón de Endeudamiento:	Pasivo Total / Activo Total	919.967.948 / 886.548.771	1.04
Rotación del Interés Ganado:	Utilidad Operacional / Gastos Financieros	(-77.583.414) / (-4.621.966)	16.79

RAZONES DE ACTIVIDAD O EJECUTORIA

Rotación del Inventario:	Ventas Netas / Inventario	13.857.599 / 26.043.555	0.53
Rotación de los Activos Fijos:	Ventas Netas / Activos Fijos Netos	13.857.599 / (395.836.538-12.434.871)	0.04
Rotación de Activos Totales:	Ventas Netas / Activo Total	13.857.599 / 886.548.771	0.02

IL POSTINO S.A.

INDICES FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997

Rotación de Cartera:	Cuentas por Cobrar / (Ventas Netas/360)	599.317 / (13.857.599/360)	15.57
----------------------	---	----------------------------	-------

RAZONES DE RENTABILIDAD

Margen de Utilidad Neta:	Utilidad Neta / Ventas Netas	(-82.205.380) / 13.857.599	-5.93
--------------------------	------------------------------	----------------------------	-------

Rentabilidad sobre Patrimonio:	Utilidad Neta / Patrimonio	(-82.205.380) / (-33.421.174)	2.46
--------------------------------	----------------------------	-------------------------------	------

Rentabilidad Global:	Utilidad Operativa / Activo Total	(-77.583.414) / 886.548.771	-0.09
----------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-------

Rentabilidad sobre Invers. Tot.	Utilidad Neta / Activo Total	(-82.205.380) / 886.548.771	-0.09
---------------------------------	------------------------------	-----------------------------	-------

IL POSTINO S.A.

INDICES FINANCIEROS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998**RAZONES DE LIQUIDEZ**

Razón Corriente o Circulante:	Activo Circulante / Pasivo Circulante	252.253.422 / 249.310.611	1.01
Razón Rápida o Prueba Acida:	(Act.Circulante-Inventarios) / Pas.Circulante	(252.253.422-33.715.649) / 249.310.611	0.88
Capital de Trabajo:	Activo Circulante - Pasivo Circulante	252.253.422 - 249.310.611	2,942,811
Liquidez Inmediata:	(Efectivo+Invers. Tempor.) / Pas.Circulante	(8.368.078+116.840.876) / 249.310.611	0.50

RAZONES DE APALANCAMIENTO O SOLVENCIA

Razón de Apalancamiento:	Pasivo Total / Patrimonio	1.313.097.162 / (-216.373.087)	-6.07
Razón de Endeudamiento:	Pasivo Total / Activo Total	1.313.097.162 / 1.096.726.073	1.20
Rotación del Interés Ganado:	Utilidad Operacional / Gastos Financieros	(-130.305.434) / (-10.150.510)	12.84

RAZONES DE ACTIVIDAD O EJECUTORIA

Rotación del Inventario:	Ventas Netas / Inventario	344.998.632 / 33.715.649	10.23
Rotación de los Activos Fijos:	Ventas Netas / Activos Fijos Netos	344.998.632 / (445.011.427-56.979.914)	0.89
Rotación de Activos Totales:	Ventas Netas / Activo Total	344.998.632 / 1.096.726.073	0.31

IL POSTINO S.A.

INDICES FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997

Rotación de Cartera:	Cuentas por Cobrar / (Ventas Netas/360)	59.247.538 / (344.998.632/360)	61.82
<i>RAZONES DE RENTABILIDAD</i>			
Margen de Utilidad Neta:	Utilidad Neta / Ventas Netas	(-182.951.913) / 344.998.632	-0.53
Rentabilidad sobre Patrimonio:	Utilidad Neta / Patrimonio	(-182.951.913) / (-216.373.087)	0.85
Rentabilidad Global:	Utilidad Operativa / Activo Total	(-130.305.434) / 1.096.726.073	-0.12
Rentabilidad sobre Invers. Tot.	Utilidad Neta / Activo Total	(-182.951.913) / 1.096.726.073	-0.17

ANEXO 30

IL POSTINO S.A.

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE
(Suces)**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
INGRESOS						
Ventas Netas	13,857,599	344,998,632	752,601,960	790,232,058	829,743,661	871,230,844
Arriendo Casilleros	7,320,400	47,762,239	118,436,947	124,358,794	130,576,734	137,105,571
Intereses Ganados	1,417,637	2,599,569	2,859,526	3,145,478	3,460,026	3,806,029
Diferencia de Cambio	4,506,145	0	0	0	0	0
Ingresos no Operacionales	51,257	2,724,685	2,912,546	3,100,500	3,197,056	3,287,156
TOTAL INGRESOS	27,153,038	398,085,125	876,810,979	920,836,830	966,977,477	1,015,429,600
EGRESOS						
Costo de Ventas	-6,826,937	-97,473,200	-107,220,520	-117,942,572	-129,736,829	-142,710,512
Regalías para PostNet	0	-2,334,233	-2,567,656	-2,824,422	-3,106,864	-3,417,551
Publicidad y Propaganda	-23,899,469	-56,006,326	-58,694,232	-60,144,587	-62,984,230	-64,851,232
UTILIDAD BRUTA	-3,573,368	242,271,366	708,328,571	739,925,250	771,149,554	804,450,305
Gastos de Operación:						
Sueldos y Salarios	-23,216,644	-81,139,361	-83,215,540	-85,126,987	-87,231,000	-89,238,460
Beneficios Sociales	-4,513,670	-27,682,814	-29,314,980	-30,851,230	-31,964,230	-32,900,000
Aporte Patronal	-218,700	-2,029,339	-2,200,682	-2,403,564	-2,590,125	-27,300,480
Arriendos	-11,212,500	-60,753,052	-64,568,197	-68,459,213	-72,858,400	-76,594,238
Aseo y Limpieza	-233,800	-3,213,388	-3,213,388	-3,213,388	-3,213,388	-3,213,388

IL POSTINO S.A.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE (Suces)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Suministros	-30,023	-9,300	-10,230	-11,253	-12,378	-13,616
Correo / Comunicaciones	-370,689	-41,548,004	-42,684,230	-43,687,751	-44,982,165	-45,812,644
Luz, Agua, Teléfono	-1,092,965	-16,613,666	-18,275,033	-20,102,536	-22,112,789	-24,324,068
Servicios Administrativos	-500,000	-6,600,000	-6,700,000	-6,800,000	-6,900,000	-6,900,000
Movilización, Viajes, Viáticos	-352,300	-5,767,078	-5,767,078	-5,767,078	-5,767,078	-5,767,078
Mantenimiento	-6,599,300	-6,921,864	-7,256,984	-7,598,421	-7,698,421	-7,851,200
Material de Oficina	-998,644	-13,856,808	-13,856,808	-13,956,808	-14,156,808	-14,259,870
Refrigerios	-38,609	-2,534,826	-2,788,309	-3,067,139	-3,373,853	-3,711,239
Servicios de Terceros	-6,193,270	-35,654,568	-36,845,201	-37,852,694	-38,532,140	-39,842,000
Misceláneos	-35,180	-1,441,691	-1,585,860	-1,744,446	-1,918,891	-2,110,780
Gastos por Depreciaciones	-11,844,616	-25,206,748	-27,727,423	-29,854,120	-31,598,784	-32,568,410
Gastos por Amortizaciones	-6,559,136	-41,604,293	-43,599,800	-45,878,200	-47,236,102	-49,830,050
UTILIDAD OPERACIONAL	-77,583,414	-130,305,434	318,718,829	333,550,421	349,003,001	342,212,784
Gastos Financieros	-4,621,966	-10,150,510	-11,165,561	-12,282,117	-13,510,329	-14,861,362
Otros Egresos:						
Seguros	0	-8,350,299	-8,562,350	-8,800,200	-9,050,326	-9,300,584
Capacitación	0	-800,000	-880,000	-910,000	-940,000	-980,000
Gastos Corporativos	0	-14,917,328	-16,409,061	-18,049,967	-19,854,964	-21,840,460
Contribuciones	0	-825,000	-907,500	-998,250	-1,098,075	-1,207,883
Otros Gastos de Gestión	0	-356,030	-391,633	-400,000	-450,000	-495,000
Comisiones	0	-1,307,381	-1,438,119	-1,581,931	-1,740,124	-1,914,137
Diferencial Cambiario	0	-2,029,104	-2,232,014	-2,455,216	-2,700,737	-2,970,811
Ropa de Trabajo	0	-2,439,027	-2,682,930	-2,856,300	-3,000,500	-3,200,561

IL POSTINO S.A.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

AL 31 DE DICIEMBRE

(Suces)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Suscripciones	0	-826,800	-909,480	-909,480	-909,480	-1,000,428
Servicios Ocasionales	0	-1,350,000	-1,350,000	-1,350,000	-1,350,000	-1,350,000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-82,205,380	-173,656,913	271,790,181	282,956,960	294,398,466	283,091,559
Impuestos	0	-2,496,000	-2,745,600	-3,020,160	-3,322,176	-3,654,394
<i>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</i>	-82,205,380	-176,152,913	269,044,581	279,936,800	291,076,290	279,437,166

IL POSTINO S.A.

**BALANCE GENERAL PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE
(Suces)**

	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja Bancos	5,926,354	8,368,078	9,204,886	10,125,374	11,137,912	12,251,703
Inversiones Financieras Temporales	0	116,840,876	128,524,964	141,377,460	155,515,206	171,066,727
Cuentas por Cobrar (Clientes)	599,317	59,247,538	65,172,292	71,689,521	78,858,473	86,744,320
Otras Cuentas por Cobrar	7,569,318	1,148,844	1,263,728	1,390,101	1,529,111	1,682,023
Inventarios	26,043,555	33,715,649	37,087,214	40,795,935	44,875,529	49,363,082
Gastos Anticipados:						
Mantenimiento	15,615,600	15,615,600	17,177,160	18,894,876	20,784,364	22,862,800
Seguros	0	331,552	364,707	401,178	441,296	485,425
Intereses	1,687,592	1,687,592	1,856,351	2,041,986	2,246,185	2,470,803
Publicidad	11,499,575	11,499,575	12,649,533	13,914,486	15,305,934	16,836,528
Importaciones en tránsito	0	1,408,615	1,549,477	1,704,424	1,874,867	2,062,353
Impuestos Retenidos	23,019	999,430	1,099,373	1,209,310	1,330,241	1,463,265
IVA retenido	0	870,173	957,190	1,052,909	1,158,200	1,274,020
Depósitos en Garantía	519,900	519,900	571,890	629,079	691,987	761,186
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	69,484,230	252,253,422	277,478,764	305,226,641	335,749,305	369,324,235
ACTIVOS FIJOS						
Adecuaciones / Instalaciones	87,965,987	87,466,769	96,213,446	105,834,790	116,418,270	128,060,096
Equipo de Oficina	94,525,651	152,207,931	167,428,724	184,171,597	202,588,756	222,847,632
Muebles y Enseres	114,412,262	121,637,048	133,800,753	147,180,828	161,898,911	178,088,802

IL POSTINO S.A.

BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE (Suces)

	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
Equipos de Computación	89,123,476	105,381,060	115,919,166	127,511,083	140,262,191	154,288,410
Otros Activos Fijos	22,244,033	23,298,533	25,628,386	28,191,225	31,010,347	34,111,382
Vehículos	0	12,000,000	13,200,000	14,520,000	15,972,000	17,569,200
(-) Depreciación Acumulada	-12,434,871	-56,979,914	-62,677,905	-68,945,696	-75,840,266	-83,424,292
TOTAL ACTIVOS FIJOS	395,836,538	445,011,427	489,512,570	538,463,827	592,310,209	651,541,230
ACTIVOS DIFERIDOS						
Franquicia	305,344,025	302,748,601	333,023,461	366,325,807	402,958,388	443,254,227
Gastos de Organización	84,411,592	84,411,592	92,852,751	102,138,026	112,351,829	123,587,012
Puesta en Marcha	6,519,737	6,519,737	7,171,711	7,888,882	8,677,770	9,545,547
Investigación y Desarrollo	28,477,185	28,477,185	31,324,904	34,457,394	37,903,133	41,693,447
Otros Intangibles	3,359,466	3,359,466	3,695,413	4,064,954	4,471,449	4,918,594
(-) Amortización Acumulada	-6,885,999	-26,057,355	-28,663,091	-31,529,400	-34,682,340	-38,150,573
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	421,226,006	399,459,226	439,405,149	483,345,663	531,680,230	584,848,253
TOTAL DE ACTIVOS	886,546,774	1,096,724,075	1,206,396,483	1,327,036,131	1,459,739,744	1,605,713,718
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones Bancarias	80,000,000	190,000,000	209,000,000	229,900,000	252,890,000	278,179,000
Sueldos por Pagar	2,877,752	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar	14,206,758	17,225,672	18,948,239	20,843,063	22,927,369	25,220,106
IESS por Pagar	749,633	416,886	458,575	504,432	554,875	610,363
Obligaciones en Moneda Extranjera	15,790,197	16,284,135	17,912,549	19,703,803	21,674,184	23,841,602

IL POSTINO S.A.

BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE (Suces)

	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
Sobregiros Bancarios	975,513	10,585,295	11,643,825	12,808,207	14,089,028	15,497,930
Retención en la Fuente	3,834,858	5,623,536	6,185,890	6,804,479	7,484,926	8,233,419
Provisiones	533,613	1,915,192	2,106,711	2,317,382	2,549,121	2,804,033
Cuentas por liquidar	0	36,261,500	39,887,650	43,876,415	48,264,057	53,090,462
(-) Impuesto al Valor Agregado	-34,760,684	-29,001,605	-31,901,766	-35,091,942	-38,601,136	-42,461,250
TOTAL PASIVO CORRIENTE	84,207,640	249,310,611	274,241,672	301,665,839	331,832,423	365,015,666
OTROS PASIVOS						
Préstamos de Socios	274,240,803	491,704,496	540,874,946	594,962,440	654,458,684	719,904,553
Aporte Futuro Capital	561,519,505	572,082,055	629,290,261	692,219,287	761,441,215	837,585,337
TOTAL OTROS PASIVOS	835,760,308	1,063,786,551	1,170,165,206	1,287,181,727	1,415,899,899	1,557,489,889
TOTAL DE PASIVOS	919,967,948	1,313,097,162	1,444,406,878	1,588,847,566	1,747,732,323	1,922,505,555
PATRIMONIO						
Capital Social Pagado	10,000,000	10,000,000	11,000,000	12,100,000	13,310,000	14,641,000
Reserva Legal	0	0	0	0	0	0
Revalorización del Patrimonio	498,333	498,333	548,166	602,983	663,281	729,609
Reexpresión Monetaria	38,285,873	38,285,873	42,114,460	46,325,906	50,958,497	56,054,347
Pérdidas ejercicios anteriores	0	-82,205,380	-90,425,918	-99,468,510	-109,415,361	-120,356,897
Resultados del Ejercicio	-82,205,380	-182,951,913	-201,247,104	-221,371,815	-243,508,996	-267,859,896
TOTAL DE PATRIMONIO	-33,421,174	-216,373,087	-238,010,396	-261,811,435	-287,992,579	-316,791,837
TOT. PASIVO Y PATRIMONIO	886,546,774	1,096,724,075	1,206,396,483	1,327,036,131	1,459,739,744	1,605,713,718

ANEXO 32

IL POSTINO S.A.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO
(Suces)

RUBROS / CUENTAS	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Acumulado 5 años	
INGRESOS																			
Envíos Locales	2,599,505	3,387,389	2,717,057	615,600	2,225,475	1,451,090	936,587	379,775	267,435	307,636	1,269,475	32,568,127	48,725,151	82,832,757	86,974,395	91,323,114	95,889,270	405,744,686	
Envíos Internacionales	1,235,113	6,900	409,050	3,841,910	4,404,200	3,811,440	5,124,162	1,759,968	5,046,832	9,633,020	8,953,671	11,598,132	55,824,398	78,154,157	82,061,865	86,164,958	90,473,206	392,678,585	
Servicio de Empaque	229,100	192,650		71,000	72,000	70,000	27,560	70,000	12,600	47,745	40,359	42,578	805,592	1,127,859	1,184,230	1,243,451	1,305,605	5,666,675	
Suministros de Empaque	1,355,100	585,500	499,679	805,500	310,000	719,300	978,500	630,000	681,000	1,314,040	874,521	689,712	9,442,852	11,088,563	15,863,991	16,637,191	17,490,050	74,562,648	
Servicio de Fax	665,000	1,078,000	1,370,000	778,100	1,954,200	2,247,300	2,015,200	1,239,698	2,023,138	2,190,236	1,995,230	3,487,519	21,043,621	42,087,242	44,191,604	46,401,184	47,919,244	202,444,895	
Servicio de Imprenta	439,000	1,256,740	594,300	694,000	634,200	700,800	442,600	749,840	1,787,710	625,927	438,711	450,800	8,814,628	17,639,256	18,510,719	19,436,255	20,408,067	84,798,925	
Copias B/N	2,691,437	1,961,910	3,836,450	2,841,242	3,748,743	3,489,402	3,096,155	2,096,434	5,193,548	3,328,577	5,684,120	6,800,359	44,768,377	67,153,566	70,510,194	74,035,703	77,737,689	334,204,328	
Laminación	38,000	64,700	78,500	264,000	242,000	948,000	78,500	43,500	144,000	50,409	48,623	169,744	2,169,976	3,471,962	3,645,960	3,827,838	4,019,230	17,134,564	
Duplicación de Llaves	209,000	160,000	86,700	82,500	116,000	154,000	121,000	44,000	68,500	118,636	49,050	53,841	1,263,227	2,279,809	2,387,499	2,906,874	3,233,218	11,063,626	
Suministros de Oficina	739,320	824,470	1,042,330	985,030	1,512,500	844,350	1,071,000	791,300	1,273,380	1,024,896	1,161,699	120,842	10,341,117	14,477,564	15,201,442	15,961,514	16,739,890	72,741,227	
Misceláneos	83,000	1,448,450	26,800	6,800	112,400	33,500	83,000	17,000	60,600	84,600	995,000	1,059,874	3,978,124	397,000	416,850	437,693	459,577	1,909,620	
GifNet		30,400	1,500	7,100	4,800	4,800	4,000						47,800	71,700	75,285	79,049	83,002	356,836	
Estampillas	295,875	1,814,436	598,625	1,895,735	1,356,305	2,641,744	3,852,550	449,450	1,382,215	1,396,999	3,987,452	7,359,845	27,031,231	48,636,216	51,089,027	53,643,478	56,235,652	236,745,603	
Tarjetas Teléfono Público	190,000	330,000	310,000	150,000	50,000	80,000	50,000	147,000	120,000	50,000	50,000	50,000	1,502,000	2,253,000	2,365,650	2,483,903	2,608,129	11,212,714	
Tarjetas	26,000	213,900	207,400	134,500	283,700	124,000	130,300	113,500	83,900	154,636	198,750	280,500	1,951,086	2,536,412	2,663,232	2,796,394	2,929,334	12,883,338	
Copias a Color	738,000	1,528,700	719,500	691,500	1,137,300	2,007,100	5,777,900	954,500	2,030,800	763,818	635,842	1,687,225	18,672,185	28,008,278	29,408,691	30,879,126	32,423,082	139,391,362	
Arriendo de Computadoras	413,500	603,600	829,500	435,100	524,400	334,800	667,800	334,800	68,000	378,477	79,000	236,900	4,687,477	6,862,468	6,890,591	7,235,121	7,596,877	32,972,534	
Servicios Secretariales					266,400	444,220	5,000	85,000	655,000	4,545	80,500	200,000	1,740,665	2,610,998	2,741,547	2,878,625	3,022,556	12,994,391	
Postales	56,000	40,000	20,000	22,000	28,000	8,000	36,000		4,000	8,000	72,000	294,000	441,000	483,000	486,203	510,513	521,765	2,194,765	
Anillado	244,000	173,150	360,800	545,500	300,000	408,400	429,880	234,350	1,464,440	549,909	366,800	468,000	5,545,229	11,090,458	11,644,981	12,237,230	12,838,591	53,346,489	
Transporte Internacional	1,073,017	2,625,027	425,395	2,425,382	3,997,864	4,462,049	6,175,296	2,595,706	10,387,551	18,268,212	23,521,000	43,572,331	119,528,830	179,293,245	188,257,907	197,670,803	207,254,045	892,305,128	
Papel de Regalo										20,909			80,909	105,182	110,441	115,963	121,761	534,255	
Acceso al Internet	962,700	1,102,800	1,557,700	967,420	925,360	789,140	668,700	268,730	1,142,774	373,927	390,574	478,325	9,628,150	14,442,225	15,164,336	15,922,253	16,718,681	71,875,945	
Ventas netas	14,282,667	19,428,722	15,691,286	18,188,919	24,249,047	25,786,935	31,864,790	12,846,751	33,921,423	41,567,554	49,793,251	110,463,780	398,085,125	627,944,507	659,341,732	692,308,819	726,924,260	3,104,604,442	
Arriendo castilleros	4,200,000	3,258,463	5,698,444	3,000,000	4,550,000	2,247,560	5,134,320	4,799,400	2,994,430	3,768,318	3,956,734	4,154,571	47,762,239	101,255,948	106,318,745	111,634,682	117,216,416	484,188,031	
Otros ingresos		188,973	1,395,701	80,014	32,568	20,458	56,129	12,845	126,879	125,484	120,680	123,584	2,283,315	2,397,481	2,517,355	2,643,223	2,775,284	12,616,737	
sumas	18,482,667	22,876,158	22,785,431	21,268,933	28,831,615	28,054,953	37,055,239	17,658,996	37,042,732	45,461,356	53,870,665	114,741,935	448,130,679	731,597,935	768,177,832	806,586,724	846,916,060	3,601,409,230	
COSTO DE VENTAS																			
Mercadería vendida	8,270,697	10,932,814	8,212,285	10,370,244	14,320,804	12,615,523	16,649,600	7,940,768	16,612,134	20,401,142	24,187,493	51,578,258	202,091,761	328,140,204	344,547,215	361,774,575	379,863,304	1,616,417,060	
Regalías 6%	1,108,960	1,361,231	1,283,384	1,271,335	1,727,943	1,682,070	2,219,947	1,058,769	2,214,951	2,720,152	3,224,999	6,877,101	26,750,842	43,752,027	45,939,629	48,236,610	50,648,441	215,327,548	
Regalías Publicidad 2%	369,653	453,744	427,795	423,778	575,981	560,690	739,982	352,923	738,317	906,717	1,075,000	2,292,367	8,916,947	14,584,009	15,313,210	16,078,870	16,882,814	71,775,849	
sumas	9,749,310	12,747,789	9,923,463	12,065,358	16,624,728	14,858,282	19,609,528	9,352,460	19,565,402	24,028,012	28,487,492	60,747,726	237,759,551	386,476,241	405,800,053	426,090,056	447,394,558	1,903,520,458	
CENTRO DE COMERCIO																			
Remuneraciones	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	3,600,000	3,960,000	4,326,000	4,791,600	5,270,760	21,978,360	
Beneficios sociales	1,792,502	1,792,502	1,792,502	1,792,502	1,792,502	1,792,502	1,792,502	1,792,502	1,792,502	1,792,502	1,792,502	1,792,502	22,585,524	24,844,076	27,328,484	30,061,332	33,067,466	137,886,883	
Aporte patronal	36,450	36,450	36,450	36,450	36,450	36,450	36,450	36,450	36,450	36,450	36,450	36,450	437,400	481,140	529,254	581,179	640,397	2,670,371	
Arriendos	2,747,875	2,941,250	2,925,000	2,988,700	3,415,500	3,432,000	3,432,000	3,432,000	3,432,000	3,432,000	3,432,000	3,432,000	39,042,325	42,946,358	47,241,213	51,965,335	57,161,868	238,557,298	
Aseo y limpieza	182,500	130,000		111,450	125,000	145,000	150,000	145,000	150,000	145,000	150,000	145,000	1,578,950	1,736,845	1,910,530	2,101,582	2,311,741	9,639,648	
Correo/comunicaciones	816,990	5,062	2,093,509	458,146	120,315	650,126	715,139	686,533	823,840	848,555	746,278	821,401	8,775,770	9,653,347	10,618,682	11,680,530	12,848,603	53,576,953	
Luz-agua-teléfono	431,113	511,206	484,090	375,893	450,328	501,732	516,784	506,448	521,641	536,852	566,763	578,098	5,978,778	6,576,656	7,234,321	7,937,754	8,733,529	36,501,038	
Mantenimiento	1,077,951		1,115,843	12,500	120,800	106,852	25,000	12,500	52,000	26,000	128,952	169,820	2,848,218	3,133,040	3,446,344	3,790,979	4,140,706	17,388,566	
Material de oficina	91,147	129,212	3,229,283	973,250	1,015,268	516,840	568,533	682,240	784,576	925,800	1,036,896	1,016,158	10,969,203	12,066,123	13,276,736	14,600,000	16,060,010	66,968,081	
Refrigerios	24,000		7,000		7,800		7,800		15,600		7,800	7,800	77,800	85,880	94,138	103,552	113,907	474,977	
Servicios de terceros	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	15,000,000	16,500,000	18,150,000	19,965,000	21,961,500	91,576,500	
Seguros		1,318,872	1,427,701	563,664	1,231,440	971,236	1,165,843	1,748,225	2,097,870	2,349,614	2,601,358	2,853,102	18,328,925	20,161,818	22,177,999	24,293,799	26,835,379	111,899,520	
Gastos corporativos		599,649			120,865		68,456	120,856	140,000	130,000	150,000	160,000	1,609,826	1,770,809	1,947,889	2,143,678	2,366,946	9,828,	

ANEXO 33

	Xt	Yt	X - Xmed	Y - Ymed	(X-Xmed)(Y-Ymed)	(X-Xmed)^2	(Y-Ymed)^2	Xt^2	Yt^2	(X-Xmed)(Y-Ymed)^2
	1	27	-1	-29.67	29.67	1	880.11	1	729	880.11
	2	50	0	-6.67	0	0	44.44	4	2500	0
	3	93	1	36.33	36.33	1	1320.11	9	8649	1320.11
Total:	6	170	0	0.00	66	2	2244.67	14	11878	2200.22

Xmed: 2

Ymed: 56.67

B2: 33

B1: -9.33

e^2: 66.67

Sigma: 8.16

Se (B2): 5.77

Se (B1): 12.47

$$Y_t = B_1 + B_2 (X_t) + e_t$$

ANEXO 34

Xt	Yt
1	27
2	50
3	93

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlac	0.985038055
Coefficiente de determi	0.97029997
R ² ajustado	0.940599941
Error típico	8.164965809
Observaciones	3

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	2178	2178	32.67	0.11026359
Residuos	1	66.66666667	66.66666667		
Total	2	2244.666667			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	-9.333333333	12.47219129	-0.748331477	0.591014833	-167.8068704	149.1402038	-167.8068704	149.1402038
Variable X 1	33	5.773502692	5.715767665	0.11026359	-40.35899297	106.358993	-40.35899297	106.358993

ANEXO 35

	Xt	Yt	X - Xmed	Y - Ymed	(X-Xmed)(Y-Ymed)	(X-Xmed)^2	(Y-Ymed)^2	Xt^2	Yt^2	(X-Xmed)(Y-Ymed)^2
	1	37	-1	-12	12	1	144	1	1369	144
	2	48	0	-1	0	0	1	4	2304	0
	3	62	1	13	13	1	169	9	3844	169
Total:	6	147	0	0	25	2	314	14	7517	313

Xmed: 2

Ymed: 49

B2: 12.5

B1: 24.00

e^2: 1.50

Sigma: 1.22

Se (B2): 0.87

Se (B1): 1.87

$$Y_t = B_1 + B_2 (X_t) + e_t$$

ANEXO 36

Xt	Yt
1	37
2	48
3	62

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación	0.997608606
Coefficiente de determinación	0.99522293
R ² ajustado	0.99044586
Error típico	1.224744871
Observaciones	3

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Medio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	312.5	312.5	208.3333333	0.044035944
Residuos	1	1.5	1.5		
Total	2	314			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	24	1.870828693	12.82853961	0.049525123	0.228969435	47.77103057	0.228969435	47.77103057
Variable X 1	12.5	0.866025404	14.43375673	0.044035944	1.496151055	23.50384894	1.496151055	23.50384894