



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

Implementación de un nuevo modelo operacional en la distribución de materiales para la
Construcción

Autores:

Leonel Oswaldo Granda Villamar
Ana María Sornoza Ortega

Director:
Dr. Luis Carló

Guayaquil – Ecuador

2015

RESUMEN EJECUTIVO

Construmercado S. A. (Disensa) fue constituida en 1978 con la finalidad de realizar la distribución del cemento Rocafuerte y de otros productos que la compañía Cemento Nacional fabricaba y comercializaba como: Adoquines, bloques y agregados principalmente. En 1986, se incorporan a la red de distribución otros productos complementarios para robustecer el portafolio, tales como Plastigama y la línea de acero de Andec. Posteriormente, hasta el año 2005, se incorporan líneas complementarias como morteros, materiales eléctricos, herramientas, perfilería de acero, techos y cubiertas, pisos y adoquines ornamentales que ampliaron la oferta de materiales para la construcción de vivienda en lo que respecta a “obra gris”. Con la compra de la compañía Cemento Nacional por parte del grupo suizo Holcim, la distribución migra hacia el modelo de Franquicias y estandariza la imagen de los puntos de ventas.

Construmercado S. A. actualmente maneja la distribución de los productos desde el proveedor hasta la franquicia bajo los esquemas de: Retiros de Planta, Entrega Proveedor y Retiro en Bodega Regional.

Este modelo operacional no brinda una cobertura adecuada a todos sus franquiciados, lo que conlleva a que estos realicen compras directamente a los Suministradores, lo cual es considerado como un incumplimiento grave en el contrato de franquicia.

El presente plan de negocio plantea un nuevo modelo operacional que se fundamenta en la selección y contratación de un Operador Logístico, el cual estará encargado del almacenamiento y distribución a los 520 franquiciados a nivel nacional de los productos seleccionados de la canasta que representen una baja complejidad operativa, mejorando el nivel de servicio de entrega a un plazo entre 24 y 72 horas e incrementando la cobertura, de tal forma que se eviten las compras por parte de los franquiciados fuera del canal (By Pass) y de productos que no forman parte de la canasta.

La contratación del Operador Logístico redundará principalmente en los siguientes beneficios para la compañía:

- Crecimiento en ventas del 38% en volumen y un 83% en dólares.
- Incremento en la cobertura del 32% promedio actual al 72%.
- Incremento de la Utilidad Neta en un 112%.
- Ahorros operacionales anuales de \$1.000.000 aproximadamente.

El éxito de este nuevo esquema, está altamente asociado a:

- La capacidad de negociar con los Suministradores actuales, porque estarían trasladando volúmenes de ventas que actualmente realizan.
- Baja especialidad y experiencia de los Operadores Logísticos en el manejo y distribución de materiales para la construcción.

La implementación de este nuevo modelo tiene un cronograma de doce meses puesto que incluye procesos como el desarrollo de conexiones y enlaces de sistemas, traslado de los inventarios a la bodega del Operador y finalmente, el cierre de Bodegas Regionales.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-122

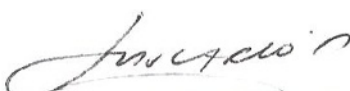
APELLIDOS Y NOMBRES	GRANDA VILLAMAR LEONEL OSWALDO
Nº DE CÉDULA	0909723017
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO OPERACIONAL EN LA DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN
FECHA DEL ACTA DE GRADO	16/06/2015
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMI PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los dieciséis días del mes de junio del año dos mil quince a las 14:01:45 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: LUIS FRANCISCO CARLO PAREDES, Director del proyecto de Graduación, y SONIA ANALIA ZURITA ERAZO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO OPERACIONAL EN LA DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN, presentado por el estudiante GRANDA VILLAMAR LEONEL OSWALDO.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.



SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
VOCAL



LUIS FRANCISCO CARLO PAREDES
DIRECTOR



XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA
VOCAL



GRANDA VILLAMAR LEONEL OSWALDO
ESTUDIANTE

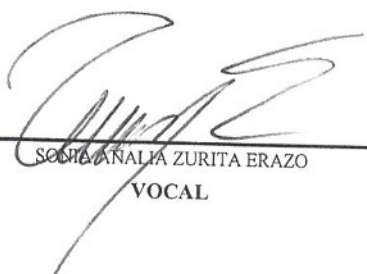


ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-123

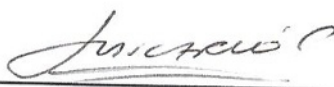
APELLIDOS Y NOMBRES	SORNOZA ORTEGA ANA MARIA
Nº DE CÉDULA	0919093096
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO OPERACIONAL EN LA DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN
FECHA DEL ACTA DE GRADO	16/06/2015
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los dieciséis días del mes de junio del año dos mil quince a las 14:01:45 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: LUIS FRANCISCO CARLO PAREDES, Director del proyecto de Graduación, y SONIA ANALIA ZURITA ERAZO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO OPERACIONAL EN LA DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN, presentado por la estudiante SORNOZA ORTEGA ANA MARIA.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.



SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
VOCAL



LUIS FRANCISCO CARLO PAREDES
DIRECTOR



XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA
VOCAL



SORNOZA ORTEGA ANA MARIA
ESTUDIANTE

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA YSU PRODUCTO.....	6
1.1.	ANTECEDENTES.....	6
1.2.	NATURALEZA DEL NEGOCIO	7
1.3.	CULTURA CORPORATIVA DEL NEGOCIO.....	7
1.4.	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO.....	7
2.	ANÁLISIS DEL MERCADO	9
2.1.	ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA	9
2.2.	ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO.....	11
2.2.1.	ESTRUCTURA DEL MERCADO.....	12
2.2.2.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	14
2.2.2.1.	RIVALIDAD EXISTENTE ENTRE LOS	15
	COMPETIDORES.....	15
2.2.2.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR	15
2.2.2.3.	PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE.....	15
2.2.2.4.	NUEVOS COMPETIDORES.....	16
2.2.2.5.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	16
3.	ANÁLISIS FODA.....	17
4.	PLAN DE MARKETING	19
4.1.	OBJETIVO.....	19
4.2.	MERCADO OBJETIVO	19
4.3.	ESTRATEGIA DE PRECIOS	20
4.4.	ESTRATEGIA DE VENTAS	26
4.4.1.	CLIENTES INICIALES.....	26
4.5.	ESTRATEGIA PROMOCIONAL	30
4.6.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	31
4.7.	POLÍTICA DE SERVICIOS	33
5.	ANÁLISIS TECNICO	35
5.1.	ANÁLISIS DEL PRODUCTO	35
5.1.1.	BASES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS	35
5.1.2.	ETAPAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	37
5.1.2.1.	MODELO DE FRANQUICIAS	37
5.1.2.2.	SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN	39
5.1.2.3.	ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	41
5.1.2.4.	ANÁLISIS DE NIVEL DE SERVICIO Y	46
	COBERTURA	46
5.1.3.	CRONOGRAMA DE DESARROLLO.....	49
5.1.4.	DIAGRAMA BÁSICO DE FLUJO.....	52
5.2.	FACILIDADES.....	55
5.3.	EQUIPOS Y MAQUINARIAS	59
6.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	61
6.1.	GRUPO EMPRESARIAL.....	61
6.2.	ORGANIZACIÓN	61
6.3.	EMPLEADOS.....	64
7.	ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL.....	66
7.1.	ASPECTOS LEGALES	66
7.2.	ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA	67
8.	ANÁLISIS AMBIENTAL	67

9.	ANÁLISIS SOCIAL	68
10.	ANÁLISIS ECONÓMICO.....	69
10.1.	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	71
11.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	73
11.1.	COBERTURA EN LA RED.....	74
11.2.	VOLUMEN DE VENTA A 5 AÑOS.....	75
11.3.	MARGEN BRUTO EN DOLARES	78
11.4.	ESTADO DE RESULTADOS	81
11.5.	UTILIDAD NETA ANUAL, MEDIDA A 5 AÑOS	85
11.6.	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO	85
	OPERACIONAL.....	85
11.7.	CALCULO DEL VALOR PRESENTE NETO Y TASA	86
	INTERNA DE RETORNO.....	86
12.	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.....	87
13.	EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO.....	88
14.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL.....	89
	NEGOCIO.....	89
15.	ANEXOS /APÉNDICES.....	90

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA YSU PRODUCTO

1.1. ANTECEDENTES

Construmercado S. A. (Disensa) fue constituida en el año 1978 con la finalidad de realizar la distribución del cemento Rocafuerte y de otros productos que la compañía Cemento Nacional fabricaba y comercializaba como: Adoquines, bloques y agregados principalmente. Esta operación le permitió a la empresa canalizar al mercado su volumen de producción, controlando de esta forma que su principal producto, el cemento, sea objeto de especulación en el mercado por el alto impacto que este genera en la industria de la construcción.

En el año 1986, se incorporan a la red de distribución otros productos complementarios para robustecer el portafolio, tales como Plastigama y la línea de acero de Andec, dos de las principales marcas en el país reconocidas por su calidad y posicionamiento.

En el año 2005, con la compra de la compañía Cemento Nacional por parte del grupo suizo Holcim, la distribución migra hacia el modelo de Franquicias y estandariza la imagen de los puntos de ventas. Ese mismo año se incorporan más proveedores a la canasta de productos, consolidando con ello el liderazgo en la comercialización de materiales para la construcción para estructura y obra gris.

En el año 2013, luego de 35 años de crecimiento y expansión en el mercado donde se consolida como la primera franquicia de materiales para la construcción en el mundo, la compañía decide implementar un cambio organizacional que le permita enfrentar los nuevos desafíos del mercado de la construcción. Esto debido a la aparición de nuevos actores y competidores que se presentan con una propuesta de valor diferenciadora, sea esta mediante nuevos productos y materiales para la construcción, o a través de la calidad y prestación de servicios que los fabricantes e importadores ofrecen a los diferentes canales de distribución.

1.2. NATURALEZA DEL NEGOCIO

Construmercado S. A. (Disensa) es una sociedad subsidiaria, importadora y exportadora oficial de los productos de la marca Holcim para Ecuador.

Su casa matriz está ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la Avda. Barcelona y José Rodríguez Bonín, Edificio El Caimán. Actualmente, es la empresa distribuidora de materiales destinados para la construcción más importante del país.

En el año 2014, según la Revista Ekos, ocupó el puesto 15 en el ranking empresarial el cual fue medido por ventas en dólares americanos, mismas que alcanzaron \$481 millones, generando una utilidad en el ejercicio económico de \$48 millones y con una utilidad sobre ingresos del 9.99%.

1.3. CULTURA CORPORATIVA DEL NEGOCIO

Misión.- Como parte del Grupo Holcim, la misión corporativa se define como:

“Ser la compañía más respetada y exitosamente operada en nuestra industria, creando valor para nuestros clientes, empleados, accionistas y comunidad implicada.”

Visión.- La nueva administración de Disensa ha definido la visión estratégica como:

“Ser la opción preferida de compra de materiales de estructura y obra gris para la construcción de vivienda a nivel nacional.”

Valores Corporativos.- Fortaleza. Desempeño. Pasión.

1.4. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO

Los materiales para la construcción, en lo que respecta a la “obra gris”, tradicionalmente se comercializaban a través de distribuidores autorizados o ferreterías. Actualmente, las tiendas especializadas como los “Home Center”, “Home Depot” y redes de franquicias o distribución de multimarcas, ofrecen al constructor en un solo sitio precios competitivos, calidad y servicios diferenciados.

La red de franquicias de la empresa objeto de este análisis, ofrece al constructor y auto constructor un portafolio de productos de las más reconocidas marcas, que se distribuyen en más de 500 puntos de ventas a nivel nacional, soportado en la gestión logística de abastecimiento de los proveedores, bodegas propias y por la auto gestión del franquiciado.

Necesidades a satisfacer.- El plan de negocios se orienta a implementar un nuevo Modelo Operacional para la más importante empresa de comercialización de materiales para la construcción, bajo el modelo de franquicias.

Este nuevo modelo se fundamenta en un cambio en el sistema de distribución desde el proveedor hasta la franquicia que es el punto de venta final. Actualmente la distribución de productos se realiza bajo los siguientes esquemas:

- **Retiros de Planta.-** Cuando el franquiciado, con sus unidades de transporte, se dirige hasta la planta o bodega del proveedor a retirar el pedido de compra.
- **Entrega Proveedor.-** El proveedor, con sus recursos y plan logístico, entrega los productos en las franquicias.
- **Retiro en Bodega Regional.-** Para esta modalidad, Disensa dispone de once bodegas en el país, de tal forma que el franquiciado se acerca a estas localidades a realizar la compra de los productos que allí se almacenan y posteriormente, con sus propios recursos, retirar el material adquirido.

Innovación y diferenciación.- Implementar un modelo operacional que permita alcanzar altos niveles de servicio, cobertura y disponibilidad de los productos de la canasta que se comercializan a través del canal de Franquicias Disensa.

Propuesta de Valor.-

Beneficios

- Fortalecer la propuesta de valor de la red de distribución y puntos de venta.
- Incrementar el nivel de cobertura de los productos en la red de comercialización, mediante la implementación de un modelo logístico ágil, flexible y eficiente.
- Control y administración de la Cadena de Suministro.
- Acceso de nuevas marcas al portafolio de productos.
- Reducir costos operativos en las Bodegas Regionales Disensa.
- Optimizar los costos de transporte mediante sinergia, en la distribución de los productos de la canasta.
- Reducción del Capital de Trabajo en proveedores y franquicias, mediante la optimización de los niveles de inventario.

2. ANALISIS DEL MERCADO

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA

La industria de la construcción constituye uno de los principales agentes del desarrollo económico en nuestro país, así como en el campo social, debido a que su actividad genera impulso y dinamismo en otras ramas comerciales e industriales de la sociedad.

Esta industria se fundamenta en dos actividades económicas que, a pesar de tener como denominador común la construcción y la materia prima utilizada, sus productos finales

son destinados a distintas áreas. La primera abarca la construcción de obras de infraestructura básica, vial y edificación pública y; la segunda, la cual se denomina sector inmobiliario, engloba la construcción de vivienda y edificaciones privadas.

Pese a la reciente crisis internacional que ha afectado a las diferentes potencias mundiales, en Ecuador el crecimiento sostenido que ha obtenido esta industria en los últimos años la ha convertido en un dinamizador del crecimiento del PIB.

Para el año 2013, según el informe del Banco Central del Ecuador, el crecimiento del PIB ecuatoriano fue del 4,5% del cual la industria de la construcción aportó con el 0,87%, muy superior al 0,51% de Petróleo y Minas, el 0,43% de Agricultura y 0,43% de Manufactura.

Sin embargo, se debe resaltar que si bien la industria de la construcción creció un 8,6% durante el año 2013, esta no alcanzó el ritmo de años anteriores del 21,6%. Un factor que ha impactado en la desaceleración del crecimiento corresponde a las nuevas regulaciones gubernamentales y el retraso en la entrega de los préstamos hipotecarios por parte del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, institución que en la actualidad cubre más del 60% de los créditos destinados a la adquisición de viviendas.

Si se compara la tasa de crecimiento promedio de la industria de la construcción durante los últimos 5 años con la de los países vecinos, Ecuador la lidera con el 10%, seguido por Perú con el 9% y Colombia con un 8%. Este auge se da como resultado de que, a partir del año 2009, el Gobierno del Ecuador aplicó una serie de políticas para dinamizar el sector inmobiliario, así como las grandes inversiones que se ejecutaron en la red vial del país principalmente.

A partir del año 2014, con la culminación de los proyectos hidroeléctricos, se estima que la tasa de crecimiento de la industria oscilará entre 3% y 4%. Un factor que dinamizaría este sector sería el impulso a la construcción de vivienda social.

Construmercado S. A. soporta su liderazgo en la gran estructura organizacional y en el poder de la marca Holcim cuyo producto principal, el Cemento Fuerte en saco de 50

Kg., se comercializa exclusivamente a través de la red de franquicias a lo largo del territorio continental e insular del país.

2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO

La comercialización de los materiales para la construcción se realiza a través de ferreterías, distribuidores y tiendas especializadas. Estos a su vez son abastecidos por los proveedores directamente, o a través de distribuidores autorizados.

Como se mencionó anteriormente, al ser el mercado de viviendas en Ecuador un dinamizador de la economía y de la industria de la construcción, es necesario entender los polos de desarrollo, crecimiento de los planes habitacionales en el país, tipos de vivienda y disponibilidad en el mercado. Con ello se puede establecer un marco referencial para el desarrollo de nuestra propuesta del plan de negocio, materia de este análisis.

El estudio realizado por la Cámara de la Industria de la Construcción CAMICON en febrero 2014 indica lo siguiente:

- El tamaño del negocio inmobiliario en Ecuador, medido por el número de viviendas, determina que Quito y Guayaquil son las principales ciudades donde existe un mercado importante. En el año 2014, se registra en la ciudad de Quito un total de 22.063 unidades disponibles; mientras que, en Guayaquil, se registran 13.761 unidades. A nivel nacional se registran otras ciudades con una oferta de unidades de vivienda disponibles que no alcanzan el nivel de desarrollo y crecimiento que han logrado las dos principales urbes.
- Al inicio del año 2014, la ciudad de Quito cuenta con 688 proyectos con unidades disponibles, lo que representa una tendencia decreciente a partir del año 2012 a una tasa promedio del 8% anual. Por otro lado, la evolución de los proyectos 100% vendidos refleja una tendencia creciente a una tasa del 55%. Del total de proyectos de vivienda en stock en febrero 2014, el 57% corresponde a proyectos en construcción, el 42% a proyectos en planos y el 1% a otros proyectos.

- La oferta de proyectos de vivienda en Guayaquil, a diferencia de la ciudad de Quito, es menor.

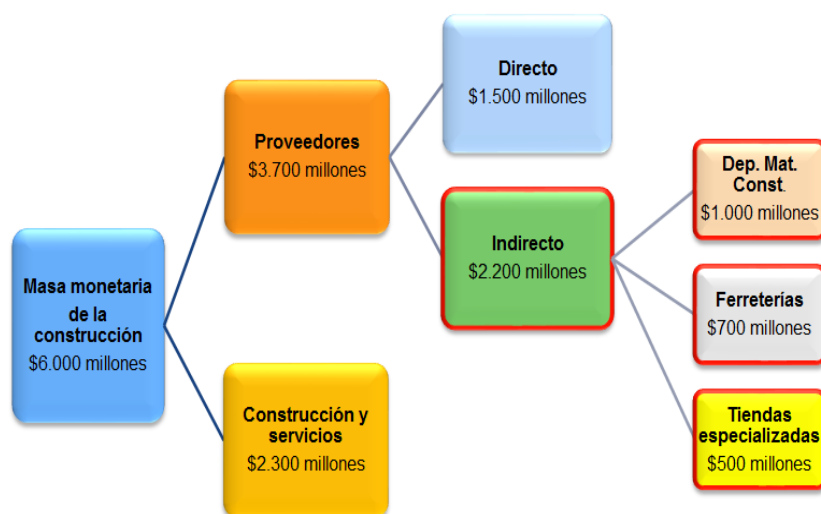
Guayaquil presenta un total de 123 proyectos en el año 2013 por lo que la competencia es menor y, en consecuencia, los proyectos se venden en su mayor parte en planos antes que empiece la construcción. La mayoría de conjuntos habitacionales están ubicados en la vía Samborondón - Daule como un aspecto característico del mercado guayaquileño que busca status, por lo que el desarrollo de proyectos en esa zona se ha incrementado además de la plusvalía.

El 31% de los proyectos en Guayaquil se ubica en dicho sector, el Centro Norte contiene el 15%, mientras que en el Norte se asienta el 14%. El 40% restante se distribuye en porcentajes homogéneos entre la vía a la Costa, vía a Daule, vía a Durán y el Centro de la ciudad. La zona Sur de la ciudad por su parte, no registra proyectos de construcción.

2.2.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO

Tomando como referencia la información correspondiente al año 2013 de la Superintendencia de Compañías y del Servicio de Rentas Internas, la industria de la construcción mueve alrededor de \$6.000 millones de dólares lo cual está esquematizado en el Gráfico N° 1 que se presenta a continuación:

Gráfico N° 1: Ventas de la industria de la construcción



Fuente: Construmercado S. A.

Los cambios en el mercado han provocado que se desarrollen nuevos canales de distribución, así como el cambio en la preferencia de los usuarios para adquirirlos. Es así como los Depósitos de Materiales de Construcción y las Tiendas Especializadas han tenido que incrementar su portafolio de productos para cubrir la demanda de materiales, no solo en lo que respecta a “Obra Gris” sino también a una variedad de productos para Acabados Básicos y Acabados Especiales, con lo cual han ganado la participación de mercado que las ferreterías tradicionales mantuvieron por años.

El Usage and Attitude Study “U&A”, es una herramienta para entender el comportamiento de un producto en el mercado y las oportunidades de venta dentro de un grupo de consumidores objetivo. Este estudio se enfoca en el uso, frecuencia de compra y actitud hacia el producto, así como también incluye cuestiones relativas hacia las marcas en términos de imagen y lealtad. Aunque tradicionalmente este estudio se asocia hacia bienes físicos, también es útil para empresas con una oferta basada en servicios.

Según datos obtenidos del estudio U&A 2013, realizado por Construmercado S. A. a través de la firma Nielsen, se determinó que la preferencia del consumidor en el segmento de mercado de materiales para la construcción de vivienda (obra gris), es encontrar en un solo punto las soluciones a sus necesidades de construcción al precio más competitivo pero, sobre todo, con un diferenciador en la calidad del servicio.

Estos consumidores o clientes que influyen o generan la compra de los materiales para la construcción para estructura y obra gris se los clasifica en:

Auto constructor.- En este grupo se consideran a aquellas personas que deciden y auto gestionan la construcción de nuevas áreas, ampliaciones y diseños de acuerdo a sus gustos y preferencias. Son aquellos que contactan a los maestros de obra para que plasmen las ideas y sueños de construcción. Buscan la conveniencia y las soluciones prácticas.

Maestro.- Es quien construye la obra. Persona que, en base a su experiencia, puede influir en el cliente sobre la decisión en la compra de los materiales para la construcción, sean

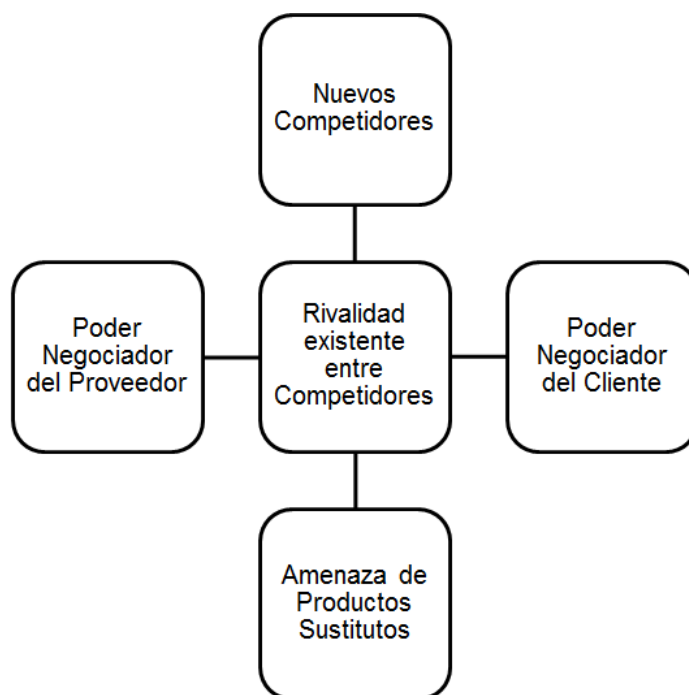
estos por calidad, marca, preferencia o experiencia. Normalmente desarrollan identidad y lealtad a marcas que le brinden un buen desempeño.

Constructoras Pequeñas y Profesionales.- Son profesionales que realizan pequeñas obras o programas de construcción. En base a la calidad, servicio y facilidades en el financiamiento (crédito), definen el perfil del proveedor que “apalanque” su actividad. De este grupo se desarrollan a constructoras medianas y grandes.

Constructora Mediana.- Tiene estructura organizacional para el desarrollo de proyectos de construcción y requiere del respaldo de empresas que acompañen su planificación y organización de obras. Busca que el proceso de compra sea el más simple y efectivo, de tal manera que se genere una pronta y precisa respuesta en las entregas programadas de los materiales.

2.2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Gráfico N° 2: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaborado por los autores

2.2.2.1. RIVALIDAD EXISTENTE ENTRE LOS COMPETIDORES

Para la red de franquicias, la competencia está enfocada en los Depósitos de Materiales de Construcción, Ferreterías y Tiendas Especializadas, que ofrecen al consumidor otras alternativas de soluciones y productos que no son parte del portafolio que ofrece el canal Disensa, a través de su red de franquicias. Las tiendas especializadas han comenzado a introducir en sus líneas de productos, artículos de estructura y obra gris con lo cual le ofrecen al consumidor la alternativa de encontrar en un solo punto incluso artículos de acabados en general y decoración. A nivel regional, este modelo ha tenido un significativo éxito y crecimiento versus la propuesta tradicional de las Ferreterías y Depósito de Materiales de Construcción.

2.2.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR

El principal producto lo constituye el Cemento Fuerte de 50 Kg. el cual es comercializado exclusivamente por la red. Las otras marcas ven en Disensa un canal apropiado y de mucha ventaja competitiva para ser parte del portafolio de productos que se ofrece al mercado. La apertura y acceso a 520 puntos de ventas en la red, constituye una fortaleza al momento de negociar los beneficios y términos que Disensa define para cada uno de sus proveedores, quienes deben ofrecer los mejores precios y condiciones para la comercialización de sus productos.

No obstante, se ha evidenciado que los proveedores han encontrado una forma de realizar ventas directas al canal a través de su red de distribuidores o directamente inclusive, lo cual le permite al franquiciado acceder a niveles de precio inferiores a los que tendría si esto lo realizara por el canal correspondiente. Sin duda alguna esto representa un gran perjuicio económico para los ingresos del Franquiciador (Disensa).

2.2.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE

Cuando se menciona a clientes se debe diferenciar entre el Franquiciado y el Cliente Final. Para Disensa su cliente es la red de franquicias. Desde estos puntos de ventas se ofrece al

cliente final la opción de encontrar en este canal el Cemento Holcim al precio oficial sugerido y los demás productos de la canasta.

Siendo el Cemento Fuerte el producto de mayor volumen de ventas, el cliente no tiene posibilidades de negociar un precio inferior al sugerido. De los otros productos de la canasta, así como de aquellos que las franquicias comercializan adicionalmente, el cliente puede negociar con el dependiente de la franquicia los precios y servicios.

La relación Disensa – Franquiciado está legalizada a través de un contrato, donde se especifica que las compras y reabastecimiento de productos para la franquicia se deben realizar a través de Disensa y donde los precios ya están definidos.

2.2.2.4. NUEVOS COMPETIDORES

Como nuevos competidores se pueden señalar a las Tiendas Especializadas que presentan una propuesta de valor diferente en el mercado. Esto podría ser atractivo para el ingreso de competidores extranjeros, que verían una gran oportunidad de crecimiento en este mercado.

En los últimos años, se han desarrollado también cadenas de locales para la venta de materiales para la construcción y que, en esencia, siguen el modelo de negocio de Disensa como es el caso de la cadena familiar UNIFER.

2.2.2.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Como se ha mencionado, la principal marca y producto que se comercializa a través de la red es el Cemento Holcim de 50 Kg. Las tendencias de la construcción están migrando hacia estructuras de hierro con paneles ligeros y fáciles de instalar, que reducen el consumo del cemento. El mercado ecuatoriano aún tiene preferencia por las construcciones de cemento como referencia de una construcción segura y de calidad. Los demás productos de la canasta han sido impactados por la presencia de productos de menor precio en el mercado.

3. ANALISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Solidez de la marca Holcim. • Canal de ventas con mayor presencia a nivel nacional. • Canal estratégico de cemento Holcim en saco. • Portafolio de productos líderes en el mercado.	• Mejorar la propuesta de valor de la franquicia. • Desarrollar y fortalecer la red de franquicias en localidades de mayor desarrollo de planes habitacionales. • Incrementar la penetración de proveedores en la red.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• El modelo de la cadena de suministro actual limita el nivel de servicio. • Baja cobertura de productos de la canasta en la red. • Lenta respuesta a las variaciones y requerimientos del mercado.	• Tiendas Especializadas como nueva opción de compra. Mayor desarrollo a nivel regional. • Los proveedores realizan ventas directas en el canal. • Disminución de inversión en la construcción por aplicación de políticas gubernamentales.

De las debilidades identificadas, el crecimiento y la propuesta de valor están asociados a las limitaciones de la cadena de abastecimiento que alimenta a la red de franquicias, debido a que está en gestión y control de los suministradores quienes individualmente y en base a

su estructura logística, llegan parcialmente a los puntos de venta, en tiempos de entrega extendidos y con ciertos productos del total solicitado. Por consiguiente, el franquiciado para mantener en marcha su negocio, se ve obligado a abastecerse por otras fuentes lo cual distorsiona el modelo de franquicia debido a:

- Comercialización de productos que no pertenecen a la canasta.
- Variación en las condiciones comerciales para la adquisición del producto a los suministradores o su red de distribución.
- Limitación de la oferta de los productos en los puntos de venta: Concentración en cemento y hierro.

En consecuencia, la propuesta de valor de las franquicias se ve seriamente afectada, lo cual representa una seria amenaza en la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Por tal razón, se considera necesario plantear la Implementación de un Nuevo Modelo Operacional en la distribución de materiales para la construcción a través de la red de franquicias Disensa, que pueda mitigar las debilidades y amenazas identificadas además de alcanzar los siguientes objetivos:

- Mejorar los niveles de servicio para el abastecimiento de productos.
- Incrementar la penetración en la red de productos de la canasta.
- Reducir la venta directa de los proveedores en la red.
- Optimizar los niveles de inventario en el canal.
- Flexibilizar la cadena de abastecimiento para el ingreso de nuevos productos a la canasta.
- Facilitar el control y seguimiento de los pedidos de compra generados por los franquiciados.

4. PLAN DE MARKETING

4.1. OBJETIVO

Fortalecer la imagen y marca DISENSA en el mercado nacional para la venta y distribución de materiales para la construcción para estructura y obra gris.

4.2. MERCADO OBJETIVO

De la información obtenida en el Gráfico N° 1, el segmento de mercado en la industria de construcción es de aproximadamente \$2.200 millones de dólares, que es el volumen que se comercializa a través de Depósitos de materiales de construcción, Ferreterías y Tiendas Especializadas. Comparado con el volumen de ventas reportado en el año 2014, la participación de Construmercado S. A. sería de 22% aproximadamente, atendiendo los segmentos del Auto Constructor, Maestros, Constructoras Pequeñas y Profesionales y las Constructoras Medianas.

Estos segmentos se agrupan mediante el enfoque de dos estrategias distintas:

- **Sostener.-** Incremento de fidelidad y lealtad a la franquicia mediante el desarrollo de actividades que trasladen beneficios, promociones y capacitaciones hacia el segmento de Auto Constructor y Maestros, como reconocimiento a su actividad promotora de la franquicia más cercana al lugar de la obra.
- **Creceer.-** Oportunidad asociada a los segmentos de Constructoras Pequeñas y Profesionales y de las Constructoras Medianas, para los cuales el factor de financiamiento y escala competitiva de precios se constituye en su principal necesidad. Para ello, Construmercado S. A. como brazo comercial de Holcim, podría flexibilizar su política de crédito directo o a través del sistema financiero nacional.

4.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios de la compañía está soportada y regida por su declaración y política de Libre y Leal Competencia, donde se reconoce que:

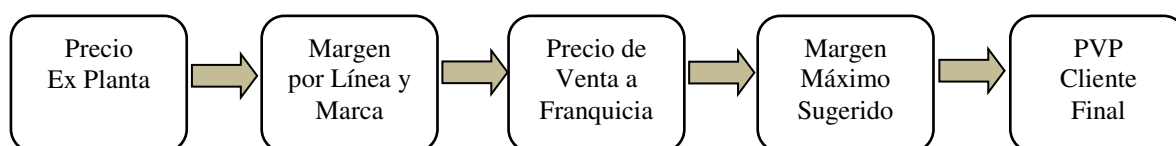
“La competencia es el proceso económico que se da al interior de todos los mercados libres. Promueve la asignación eficiente de recursos y estimula la innovación. Nos reta a mejorar continuamente. Con el tiempo, la competencia crea un valor sostenible para las empresas exitosas y para sus accionistas. Holcim apoya y cree en la libre y leal competencia como un valor esencial de nuestra forma de conducir los negocios en todo el mundo.”

En general, las reglas de competencia exigen que una compañía tome sus decisiones empresariales independientemente de sus competidores.

Se reconoce que toda compañía es libre de establecer y modificar sus propios precios y, al hacerlo, puede tener en cuenta la conducta de sus competidores. También puede utilizar libremente la información de mercado disponible públicamente, incluyendo información publicada por los competidores. Sin embargo, es ilegal acordar o cooperar en cualquier forma con los competidores para fijar o estabilizar precios y/u otras condiciones del comercio.

Dentro de este marco de referencia, Disensa como parte del Grupo Holcim, ha establecido mediante un contrato de Suministro los precios de compra Ex-Fábrica y el margen de contribución para cada una de las líneas y marcas que comercializa a través de su red, los cuales se constituyen en el precio base con el que los franquiciados adquieren los productos de la canasta. Finalmente se sugiere un margen máximo con el cual el Franquiciado podría comercializar los productos en su punto de venta.

Gráfico N° 3: Estrategia de Precios



Fuente: Construmercado S. A.

El solo hecho de que una compañía tenga una posición de dominio no es ilegal. Sin embargo, el abuso de esa posición dominante es ilegal. Para determinar si una compañía ostenta una posición de dominio, el mercado relevante debe determinarse.

El “mercado relevante” significa el mercado relevante por producto y el mercado relevante geográfico. Como regla, los productos pertenecen al mismo mercado de producto si son “razonablemente intercambiables” en términos de precio, uso y características. El mercado geográfico se define como el área en donde existen condiciones de competencia iguales o comparables.

Una vez que se ha definido el mercado relevante, será evaluado si la compañía es dominante en ese mercado. Entre los posibles indicadores para tal calificación, la participación en el mercado es el favorito. Cualquier participación en el mercado que exceda del 50% es con frecuencia una fuerte indicación de una posición probablemente dominante. Sin embargo, en algunas circunstancias, una compañía con una cuota de mercado considerablemente menor puede también encontrarse en posición dominante.

Estas definiciones deben considerarse en vista que Disensa se constituye en el canal exclusivo de distribución del cemento en saco de 50 Kg. y cuya participación de mercado con la marca Holcim es del 65%. Cualquier definición de precio podría ser sensible en la actividad comercial de la competencia, lo cual podría originar en problemas legales de Libre Competencia por su posición dominante en el mercado. Esta situación de riesgo se diluye el momento en que se considera a Disensa como un retail de materiales para la construcción donde el mercado y actores son amplios y diversos.

El Cemento en saco, así como los productos de acero, las varillas corrugadas, perfiles y cubiertas son los que aportan con el 85% del volumen de la venta en toneladas; por tal razón, su margen de contribución oscila entre el 2% y el 5%.

Simulando una venta anual de \$400 millones de dólares y con un margen promedio del 2,5%, contribuye con \$10 millones de dólares para absorber los costos fijos de la operación en Disensa, los cuales promedian los \$3 millones de dólares al año.

El éxito y crecimiento de una franquicia está en:

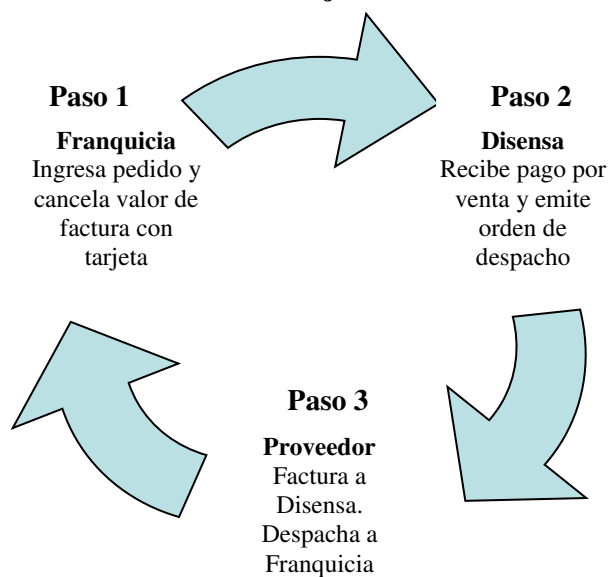
- La eficiente administración de los recursos asignados.
- No destrucción del margen por guerra de precios.
- Enfoque en soluciones de calidad y oferta de servicio.
- Búsqueda de oportunidades comerciales en el mercado mediante nuevos proyectos.

En cuanto a la política de crédito, Disensa otorga a sus franquicias la facilidad de pago mediante tarjetas de crédito que son emitidas para uso exclusivo del giro del negocio por las entidades bancarias locales y con el aval de Disensa. Este es el único instrumento financiero con el cual los franquiciados pueden acceder a la compra en la red y se han eliminado los cupos de crédito directo. Se puede entonces concluir que no existe un riesgo de cartera vencida en el giro del negocio.

El cupo promedio mediante tarjetas por cada Franquiciado es de \$60.000. La cartera de incobrables o en mora es inferior al 0,2% de la venta total.

El Gráfico N° 4 resume en tres pasos el “Flujo de Facturación” de los productos de la canasta que se comercializan a través de la red de Disensa.

Gráfico N° 4: Flujo de Facturación



Fuente: Construmercado S. A.

Paso 1.- El Franquiciado ingresa el pedido de los productos de la canasta empleando los medios disponibles, como son:

- *Portal de Compras (Ventas “On Line”).*- El medio de pago es con el uso de las tarjetas corporativas emitidas por bancos locales, cuyo cupo de crédito es diferenciado de acuerdo a la capacidad de pago e historial crediticio de cada franquiciado. Efectuada la transacción, el valor de la compra afectará el saldo disponible así como los días de crédito que otorga la entidad bancaria para la cancelación del mismo.
- *Oficina Regional.*- El franquiciado se acerca hasta una de las once oficinas regionales del país, detalladas en la Tabla N° 1, realizando el pago de la factura con cheques certificados, depósitos bancarios o el uso de las tarjetas corporativas.

Tabla N° 1: Oficinas Regionales	
DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN
YGAR	Guayas - Guayaquil (Zona 1)
YSEL	Santa Elena - Santa Elena (Zona 1)
YMAN	Manabí – Manta (Zona 1)
YBAB	Los Ríos – Babahoyo (Zona 1)
YQUE	Los Ríos – Quevedo (Zona 1)
YMAH	El Oro – Machala (Zona 1)
YCUE	Azuay – Cuenca (Zona 1)
YLOJ	Loja – Loja (Zona 1)
YQIS	Pichincha – Quito Sur (Zona 2)
YAMB	Tungurahua – Ambato (Zona 2)
YSDO	Santo Domingo – Santo Domingo (Zona 2)

Fuente: Construmercado S. A.

Paso 2.- Efectuada la transacción de compra, sin confirmación de inventarios disponibles, Disensa emite la orden de despacho según sea su canal de entrega:

- *Entrega Proveedor.-* Cada proveedor recibe por medios electrónicos la orden de compra de los productos de su portafolio, los cuales atenderá en los tiempos de entrega establecidos. Estos pueden ir desde 3 hasta 15 días calendario o también de 3 a 10 días laborables, según disponga de los inventarios o de su planeación de distribución en las zonas o destino de los 520 puntos de venta.
- *Retiro en Planta.-* Cada franquiciado con su medio de transporte, sean estos propios o alquilados, procede a retirar en las bodegas o plantas de los proveedores los productos facturados. Como incentivo para esta modalidad de entrega, los proveedores han establecido plazos de retiro de los productos de hasta 21 días y reconocen un valor por costo del transporte empleado.
- *Retiro en Bodega Regional.-* Esta modalidad es empleada cuando el franquiciado desea llevar en “el mismo día” los productos que requiere para comercializar en su franquicia. Son aquellos productos que se almacenan en consignación en las Bodegas Regionales y cuya reposición de inventario se realiza de acuerdo a los consumos semanales.

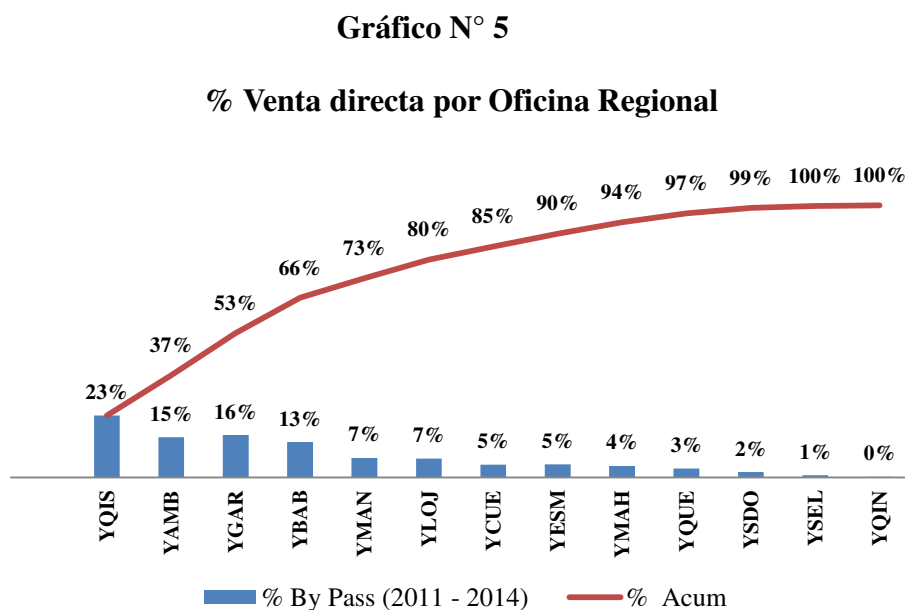
Paso 3.- Los proveedores al momento de recibir la orden de despacho de los productos facturados, emiten una factura de venta a Disensa a precio de costo (ex-fábrica) a ser cancelada en el plazo estipulado. La entrega de los productos, como se mencionó en el punto anterior, se realizará con las limitaciones logísticas de cada modalidad de entrega; pudiendo ocurrir que la entrega de la mercadería se realice posterior a la fecha de vencimiento del plazo otorgado por la entidad bancaria que emite la tarjeta de crédito correspondiente.

De la información recopilada del Sistema de Administración de Franquicias Disensa y del registro de las ventas efectuadas por las franquicias a través del Portal de Compras, se evidencia que existe aproximadamente un 15% del volumen de productos, excepto Cemento en saco de 50 Kg., que los proveedores venden directamente a las franquicias empleando condiciones comerciales y servicios adicionales que no son aplicados a la totalidad de la red. Esto representa un perjuicio económico a la compañía además de un

grave incumplimiento a los términos y cláusulas de los contratos que rigen la relación con el Proveedor y con la Franquicia.

Esta práctica de venta directa de los proveedores hacia la red de franquicias es conocida en la organización como “Venta By Pass”.

En el Gráfico N° 5 se muestra el Pareto por Oficinas Regionales, siendo YQIS (Pichincha) y sus franquicias asignadas la localidad con mayor injerencia con un 23%, seguida de YAMB (Tungurahua) con el 15%, ambas correspondientes a la Zona 2. Del 80% del análisis, el 42% restante se concentra en importantes localidades de la Zona 1 como son: YGAR (Guayas), YBAB (Los Ríos), YMAN (Manabí) y YLOJ (Loja).

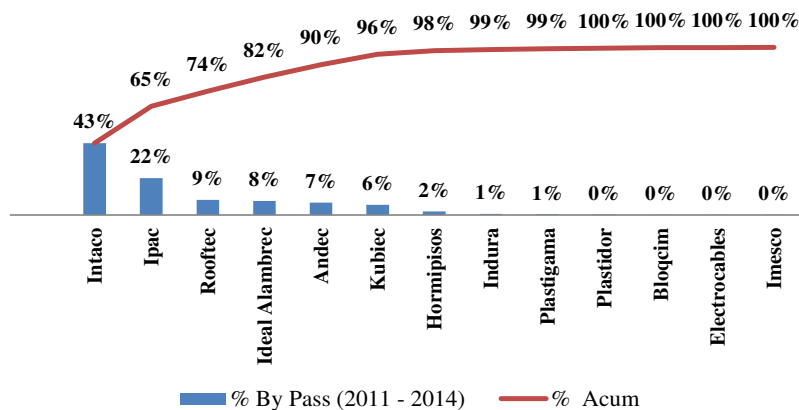


Fuente: Construmercado S. A.

Si este mismo análisis se realiza a nivel de proveedores, como se detalla en el Gráfico N° 6, se observa que el proveedor con mayor “Venta Directa” en la red es Intaco con el 43%, seguido de Ipac con un 22%; lo cual lleva a replantear el modelo de distribución actual.

Gráfico N° 6

% Venta directa por Proveedor



Fuente: Construmercado S. A.

4.4. ESTRATEGIA DE VENTAS

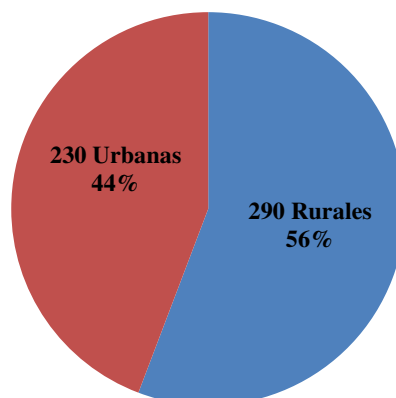
4.4.1. CLIENTES INICIALES

Con el propósito de identificar de una mejor forma la ubicación geográfica de las franquicias y su posterior planteamiento de alternativas y soluciones, se clasifican tomando como referencia la ubicación geográfica de cada franquicia localizada a lo largo del territorio insular y continental en:

- **Franquicias Urbanas.-** Son aquellas localizadas en los límites de la ciudad donde existe una Oficina Regional de Disensa o en poblaciones muy cercanas a ellas. Ejemplo: La Oficina Regional “La Garzota”, en la ciudad de Guayaquil, considera también a las franquicias ubicadas en el cantón Durán.
- **Franquicias Rurales.-** Son aquellas que están localizadas fuera de los límites de la ciudad donde existe una Oficina Regional de Disensa.

Gráfico N° 7

Total Franquicias 2014

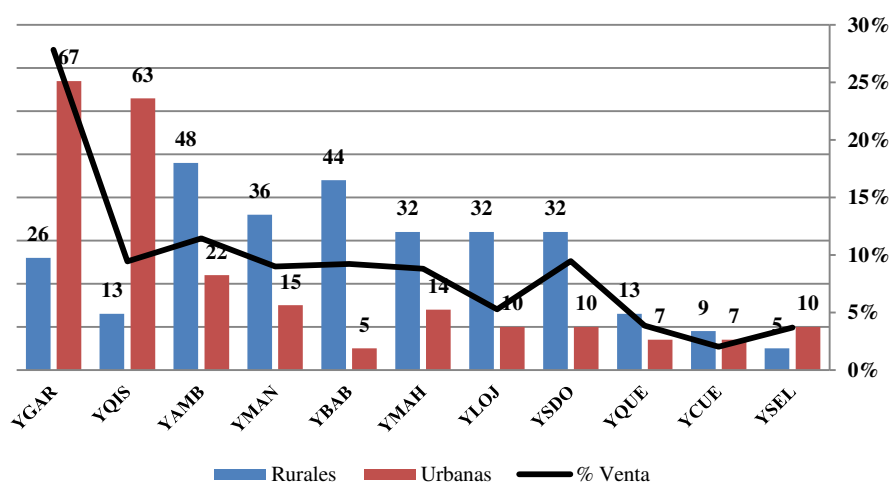


Fuente: Construmercado S. A.

La Oficina Regional YGAR (Guayas - Guayaquil) agrupa el 18% de las franquicias, seguida de YQIS (Pichincha - Quito) con el 15%. El volumen de ventas en las dos ciudades principales alcanza el 37% y actualmente se disponen de 11 Oficinas Regionales. En el Gráfico N° 8 se detalla, por Oficina Regional, la contribución porcentual en el volumen de ventas de toda la canasta de productos, incluido el cemento en saco de 50 Kg.

Gráfico N° 8

Franquicias Urbanas y Rurales por Oficina Regional



Fuente: Construmercado S. A.

Se puede concluir lo siguiente:

- El 80% del volumen de ventas se concentra en un 55% de las Oficinas Regionales (seis de once oficinas): YGAR, YQIS, YAMB, YMAN, YBAB y YMAH.
- Guayaquil es su mercado natural, debido a que allí se localiza la planta de producción de cemento y es desde esta localidad que se expandió a nivel nacional.
- Una de las Oficinas Regionales con menor número de franquicias es Cuenca donde existe la presencia mayoritaria de Guapán, siendo este su mercado natural.
- En la provincia de Los Ríos existen dos Oficinas Regionales localizadas en las ciudades de Babahoyo (YBAB) y en Quevedo (YQUE), concentrando 69 franquicias que aportan con el 13% del volumen de ventas. Se debe explorar la opción de unificarlas en una sola Oficina Regional o eliminar alguna, considerando que la parte sur podría ser atendida desde Guayaquil; mientras que el norte, se haría desde la oficina de Santo Domingo. Esta optimización reduciría los costos operacionales de estas localidades.
- Como oportunidad de crecimiento, se recomienda fortalecer la presencia y propuesta de valor del canal de franquicias en el mercado de las provincias de Pichincha, Imbabura, Chimborazo, Azuay y Loja donde existe un mercado natural de la competencia de cemento en saco de 50 Kg. y que, sin la figura de “Franquicia”, distribuyen el producto a ferreterías y locales de venta de materiales para la construcción. En el caso de Cuenca y Loja, el 11% de Franquicias que allí se desarrollan aportan apenas con el 7% del volumen de ventas.

La propuesta de valor de la franquicia se sustenta en la exclusividad del canal para la venta de cemento en saco de 50 Kg. de la marca Holcim, que cumple en exceso los parámetros y estándares de las normas establecidas, lo cual ha sido un factor diferenciador de reconocimiento y prestigio en el mercado. La competencia para poder comercializar sus productos, debe también cumplir estos estándares lo cual ha llevado a que desarrollen técnicas y procesos que les permite ofrecer al mercado un producto de “igual comportamiento y desempeño”.

El riesgo de que el cemento, que es el principal producto de la canasta que ofrece el canal, se convierta en un “Commodity” (productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades) afectaría el plan de expansión de nuevas Franquicias y, por consiguiente, el crecimiento de los próximos años debido al costo en inversión para el ingreso en la red.

Es determinante que la Propuesta de Valor de Disensa sea revisada profundamente en todos sus aspectos. Es importante encontrar respuestas a preguntas como:

- ¿Qué espera recibir el cliente final cuando se acerca a una Franquicia?
- ¿Qué esperan los proveedores del canal?
- ¿Qué beneficios y soportes esperan o reciben los franquiciados de la organización Disensa?
- ¿Cómo responde la red y el canal a las necesidades cambiantes del mercado?
- ¿Existe un profundo conocimiento de la competencia y sus estrategias?
- ¿Existe un plan de fortalecimiento y crecimiento de la canasta de productos para competir en el mercado?
- ¿Cuáles son los factores diferenciadores de la red en el mercado?
- ¿Se está atendiendo correcta y eficientemente todos los segmentos y oportunidades del mercado?

En una reciente encuesta y estudio realizado por Nielsen, cuya información es para uso interno de la compañía, se determina que el factor precio no influye mayormente en la decisión del cliente sino más bien la disponibilidad de productos y el servicio que le

ofrezcan. El consumidor final espera encontrar en cada franquicia los elementos requeridos, la facilidad de pago y los servicios de entrega del pedido completo y a tiempo.

Por tal razón, este proyecto propone un cambio de modelo operacional en la Cadena de Suministro, que permita alcanzar altos índices de nivel de servicio desde sus proveedores hasta el cliente final.

La compañía debe alinearse a una estructura organizacional flexible, ágil y efectiva, con orientación “Retail” y de “Consumo Masivo”, así como también modificar o ajustar su política de crédito a las necesidades del mercado.

“Todos los descubrimientos significativos (“breakthroughs”) son maneras de desligarnos de nuestras viejas maneras de pensar” – Thomas Kuhn.

4.5. ESTRATEGIA PROMOCIONAL

La activación de la promoción de los productos de la canasta se realiza a través de programas que incentiven la venta a nivel de Franquiciados (Sell In) y del Consumidor Final (Sell Out).

Las promociones Sell In se detallan a continuación:

- Introducción o lanzamiento de nuevos productos.
- Capacitación de beneficios y aplicaciones.
- Bonificaciones económicas o mediante productos.
- Descuentos por proyectos puntuales.
- Promociones e incentivos por cobertura y volumen de ventas.
- Modificación puntual a la política de crédito.

Como soporte a estas activaciones, se considera oportuno desarrollar e implementar un proceso de “Televenta Centralizado” con el fin de:

- Reducir la injerencia de las ventas directas de los proveedores a las franquicias.

- Definir un calendario por zonas, clientes, tipo de productos, etc., lo cual permitirá ordenar el proceso de compras a través del portal y mejorar los niveles de servicio en la entrega y atención de pedidos.
- Reducir o eliminar los costos operativos y administrativos en las Oficinas Regionales.

Las promociones Sell Out son:

- Capacitación técnica y de usos dirigida a maestros constructores.
- Entrega de artículos promocionales por compra de productos.
- Entrega de premios instantáneos. Incremento de tráfico en la franquicia.
- Descuentos y promociones varias.

Por condiciones contractuales, en una franquicia no pueden comercializarse materiales para la construcción de marcas y productos que sean competencia de los proveedores que forman parte de la canasta y con los que la organización no tiene un contrato establecido. Es una oportunidad de crecimiento y formalización de las ventas y que permitirá además, estandarizar las franquicias en su portafolio de productos y servicios.

El portafolio de productos carece de artículos como: Agregados, cerámicas, sanitarios, pintura, herramientas y acabados básicos. Es necesario entonces explorar, seleccionar y desarrollar estos nuevos proveedores para atender los distintos sectores donde se localizan las franquicias y en los cuales las necesidades de materiales para la construcción difieren entre sí.

4.6. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

El modelo de distribución de los productos es particular a sus características técnicas, operativas y disponibilidad logística de los proveedores. Como ejemplo se puede señalar la manipulación de productos de acero como: Varillas, perfiles, vigas y mallas electro soldadas, donde se requiere de equipos industriales y vehículos adecuados exclusivamente

para este fin. Esta condición difiere a la requerida para la manipulación y transporte de productos de PVC, cables eléctricos, herramientas, etc.

El Gráfico N° 9 muestra un esquema de las distintas modalidades de distribución o entrega de productos de la canasta, así como una descripción más amplia de sus características. La información ha sido tomada de las prácticas de distribución internas de la organización.

Gráfico N° 9

Modelos de Distribución - Actual



Fuente: Construmercado S. A.

Retiro en Bodega Suministrador.- Los franquiciados, con transportes propios o contratados, se acercan hasta la planta o bodega de los proveedores a retirar el pedido, o la orden de compra que fue realizada en la Oficina Regional o vía "on line" a través del Portal de Compras. Estas guías u órdenes de compra tienen un rango de fecha de vigencia para el retiro del producto y, el costo del transporte, en algunos casos mediante una tarifa estándar, es reconocido por el proveedor.

Entrega directa en Franquicia.- Los proveedores, empleando su estructura y organización logística, realizan las entregas de los pedidos directamente en la franquicia y

el costo de distribución lo asume el proveedor. El rango de tiempo que emplea un proveedor para estas entregas completas varía de 3 a 15 días calendario o también entre 3 y 10 días laborables. Esto genera una gran inconformidad en la franquicia y para evitar el desabastecimiento en el punto de venta, se ve en la necesidad de incrementar sus inventarios o emplear otras alternativas de abastecimiento directamente con el proveedor o su red de distribuidores. Esta es una de las principales causas del “By Pass” de ventas que se mencionó en la “Estrategia de Precios”.

Retiro en Bodega Regional.- Los franquiciados se acercan hasta una de las once Oficinas Regionales a procesar la Orden de Compra y, con sus transportes y recursos propios, proceden a retirar de la bodega de los proveedores el pedido o la orden de compra que fue realizada en la misma Oficina Regional o vía “on line”. El costo de transporte es asumido por el franquiciado. La venta realizada por esta vía es del 26%, de los cuales 15% corresponde a productos que no se almacenan en la bodega regional y que son distribuidos mediante el “Retiro en Bodega Suministrador” o “Entrega Directa en Franquicia”.

En las oficinas regionales, el 90% de los productos que allí se almacenan corresponden a inventarios en consignación. La reposición de los inventarios es administrada por diferencia del volumen facturado semanalmente y manteniendo la política de niveles mínimos y máximos, los cuales no están actualizados al comportamiento actual del mercado o a una política de nivel de servicio. El inventario a consignación en día de ventas promedio corresponde a 30 días aproximadamente. El 10% de inventario propio corresponde básicamente a herramientas y que, por su volumen, generan un bajo impacto en el costo del inventario.

4.7. POLÍTICA DE SERVICIOS

Como se comentó en el punto anterior, el nivel de servicio está limitado a las condiciones y características de los proveedores y productos. No existe una medición del nivel de servicio en la entrega de los pedidos a tiempo que permita identificar las oportunidades de mejora en el mismo.

Es necesario implementar una medición de las entregas y establecer niveles mínimos en que los franquiciados esperan ser atendidos. Algunos indicadores de gestión (KPI's) podrían ser:

- OT: Porcentaje de pedidos entregados “A Tiempo”. Cumple con los estándares de tiempo y promesas de entrega.
- IF: Porcentaje de pedidos entregados “Completo”. Se miden a la primera entrega realizada.
- OTIF: Mide el porcentaje de pedidos que fueron realizados “A tiempo” y “Completo”.
- VFR: Mide el porcentaje del volumen entregado versus el volumen solicitado. Este indicador, a diferencia del IF, permite medir el impacto del incumplimiento a nivel de volumen y no solo por algún ítem menor que pudiera no haber sido atendido.
- OFR: Porcentaje de número de órdenes atendidas versus órdenes generadas. Permite hacer un seguimiento a las órdenes que no fueron atendidas por causas propias del negocio, discontinuación de productos, obsolescencia, cambio de condiciones comerciales y otros.
- SOUT: Nivel de agotados que no fueron atendidos en un período determinado. Permite retroalimentar los procesos de planificación y política de inventario para minimizar el impacto en el negocio o definir una política de atención de “Back Order”.
- Returns: Cantidad y porcentaje de devoluciones o pedidos NO recibidos. Estas causas pueden estar asociadas a errores en el despacho, producto averiado, obsoleto, entrega no conforme y otros.

De la encuesta de satisfacción realizada por la compañía Nielsen en el año 2014 y los niveles de servicio alcanzados se identifica la necesidad de:

“Implementar una operación que nos permita alcanzar altos niveles de servicio, cobertura y disponibilidad de los productos de la canasta que comercializamos a través de nuestro canal de Franquicias DISENSA.”

5. ANALISIS TECNICO

5.1. ANÁLISIS DEL PRODUCTO

5.1.1. BASES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS

Es muy importante definir con claridad los conceptos y los límites que existen entre la “Gestión de la Cadena de Abastecimiento (SCM)” y “Logística” para entender sus aplicaciones en el cambio propuesto de modelo operacional.

Cadena de Suministro.- Existen muchas definiciones de la Cadena de Suministro, pero se tomará como referencia la que define José Luis Galiana, EurIng, MBA, MPRL, CFPIM, CSCP y Consultor Senior SCM/IPM en SeLoG, en su artículo de opinión publicado en Cadena de Suministro donde la define: “Como una filosofía de trabajo integradora para gestionar todos los flujos en los distintos canales de distribución, desde los proveedores, pasando por los clientes, hasta los consumidores finales”.

La propuesta de este plan de negocio se basa en un cambio del modelo de gestión de la Cadena de Abastecimiento de la red de franquicias Disensa con la cual ha operado en los últimos 5 años. Es importante destacar que inicialmente, cuando la empresa decidió adoptar el modelo de franquicia, su control y gestión era directa a lo largo de todo el proceso ya que con la operación en cada una de las Bodegas Regionales y con el soporte administrativo central, se compraban y controlaban los niveles de stock y entregas de productos en las franquicias. El poder de negociación debido a los volúmenes de compra y

aprovechando la economía de escala en cada una de las líneas, le permitían a Disensa obtener los precios muy competitivos en el mercado.

Este modelo inicial fue modificado hace 5 años aproximadamente, mediante el traslado de la totalidad de la operación de distribución al control y gestión de los Suministradores; esto impactó el nivel de cobertura en la red ya que al no ser su especialidad la distribución, limitaron los despachos a las ciudades principales mientras que las franquicias ubicadas en las zonas apartadas, fueron abastecidas por su red de distribuidores. La cobertura promedio del año 2014 fue del 31%, misma que es medida en función de las compras que realizan los franquiciados por el canal oficial. En la Tabla N° 2 que se muestra a continuación, se resumen las diferencias del modelo inicial con el actual.

Tabla N° 2: Diferencias ente el modelo inicial y el actual		
DESCRIPCIÓN	MODELO INICIAL	MODELO ACTUAL
Inventarios	Disensa gestiona y administra los niveles de inventario. Promedio 45 días.	• Proveedores entregan a Disensa inventario a consignación en sus Bodegas Regionales. • Gestión y administración del Proveedor.
Distribución	Disensa distribuye productos desde sus Bodegas Regionales.	• Proveedores distribuyen a los puntos de ventas. • Franquiciados retiran en Bodega del Proveedor. • Franquiciado retira en Bodega Regional.
Compras	Adquiere productos de la canasta para comercializar en la red.	• Franquiciado adquiere productos a través del Portal de Compras Disensa.
Cobertura	Gestión directa desde la Oficina Regional con sus franquiciados asignados.	Limitada por capacidad logística del proveedor para llegar a 520 puntos de venta.
Costos	Asumidos por Disensa	Asumidos por: • Proveedores • Franquiciados • Disensa: Operaciones de Oficinas Regionales

Fuente: Construmercado S. A.

El impacto del cambio de modelo, además de la pérdida de ventas gestionada a través del canal, debilitó el control sobre las operaciones y gestión a lo largo de la cadena. La distribución de productos a nivel nacional al ser realizada ahora por los Suministradores traslada costos al precio de comercialización, lo cual impacta en la competitividad de los productos en el mercado.

5.1.2. ETAPAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

5.1.2.1. MODELO DE FRANQUICIAS

El diccionario de la Real Academia Española define Franquicia como:

“Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada”.

Una franquicia es un acuerdo entre el franquiciador o franquiciante y el destinatario o franquiciado por virtud del cual el primero cede al segundo la explotación de una franquicia. Esto significa que una empresa permite la utilización y el aval de su marca para que sea comercializada, por lo que este tipo de acuerdos implica una casa matriz y alguien que asume dicha franquicia.

Los elementos más importantes que constituyen una Franquicia son:

- Marca comercial que diferencia al franquiciador.
- El “Know-How” que se imparte al franquiciado, el cual es retribuido al franquiciador mediante el pago de regalías.
- Tiempo de duración de la cesión de los derechos de explotación de la marca que puede ir desde 5 hasta 30 años. El incumplimiento de los términos contractuales puede acarrear consecuencias graves a los franquiciados.

La franquicia se rige por la relación contractual comercial entre el franquiciador y el franquiciado, sin embargo, ésta se fundamenta en la mutua confianza entre las partes, ya

que por un lado alguien dedica todo su esfuerzo físico e intelectual, invirtiendo sus recursos económicos y patrimoniales para manejar el negocio como propio y por el otro lado, está el dueño de la marca que es quien transmite y pone a su disposición todo el apoyo y experiencia que han permitido el reconocimiento y posicionamiento de su marca en el mercado local o internacional.

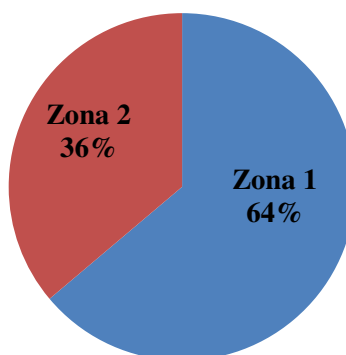
Al adquirir una franquicia, el franquiciado tiene las siguientes obligaciones:

- Pagar un valor inicial como “licencia” o “cuota de ingreso”.
- Pagar periódicamente un porcentaje de las ventas realizadas. En la empresa en análisis, este “pago” está considerado en el diferencial del costo del producto que el franquiciante vende a los franquiciados de la red.
- Respetar las Políticas, Procedimientos y Sistemas que la empresa pone a disposición de la franquicia.
- Respetar los diseños, colores, formas, señaléticas y logotipos que identifican a la marca y sus locales.
- Comprar los productos y suministros a la empresa concesionaria o a quien ésta autorice comercializar.
- Preservar la buena reputación e imagen de la marca.
- Cumplir con los sistemas de control y auditorías que la empresa concesionaria establezca.
- La territorialidad, si se estableciere.
- No ceder o vender la franquicia a un tercero sin la autorización expresa del franquiciante.

Disensa es la primera red de franquicias para la venta de materiales para la construcción, con 35 años de trayectoria en el mercado nacional. Ha establecido estratégicamente sus puntos de venta en las principales ciudades y zonas de mayor desarrollo de programas habitacionales principalmente. La red está conformada por 520 puntos de ventas, agrupados en dos Zonas como se muestra en el Gráfico N° 10:

Gráfico N° 10

Distribución por Zonas



Fuente: Construmercado S. A.

La Oficina Regional de mayor volumen de venta en cada Zona es:

- **Zona 1:** YGAR – 28% (Guayas – Guayaquil) con 93 franquicias asignadas.
- **Zona 2:** YAMB – 11% (Tungurahua – Ambato) con 70 franquicias asignadas.

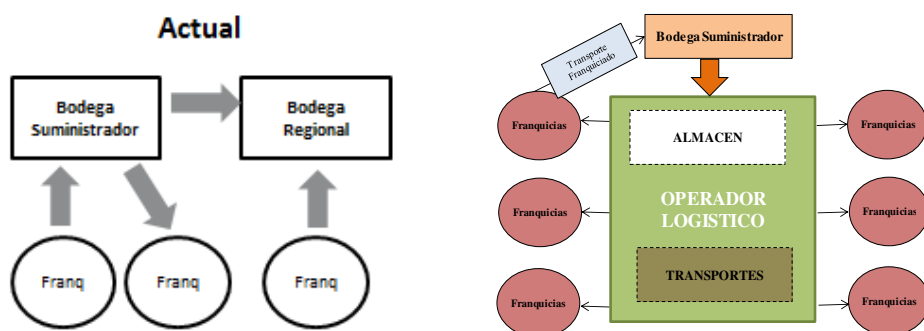
5.1.2.2. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

Un cambio en el sistema de distribución de productos en la red basado en la incorporación y contratación de los servicios de un Operador Logístico debe aportar los siguientes beneficios:

- Asegurar principalmente la cobertura al 100% de los puntos de venta.
- Costos logísticos iguales o inferiores a los costos en que incurren actualmente los Suministradores.
- Control de operación y gestión solo con Disensa.

En el Gráfico N° 11 se expone el cambio del modelo actual al modelo gestionado con un Operador Logístico:

Gráfico N° 11: Cambio del modelo actual a uno gestionado con un Operador Logístico



Distribución con Operador Logístico

Fuente: Construmercado S. A.

La propuesta permite aprovechar la sinergia que se logrará en cumplir con las entregas de los pedidos multi producto y multi marcas en un menor tiempo, los cuales permitirán a su vez optimizar los tiempos de entregas así como los costos logísticos de la operación.

Es fundamental que Disensa adopte un rol protagónico en este esquema y sea quien contrate los servicios del Operador Logístico, lo cual a su vez, le permitirá recuperar el control de la operación y gestión de su Cadena de Suministro. Los Suministradores por su parte verán una gran oportunidad de simplificar su carga operativa y enfocarse en las actividades principales de sus negocios. Esto no significa que Disensa debe asumir un costo adicional, que actualmente asumen los Suministradores y que oscila entre el 3% y 5% del valor de la factura, sino que el mismo será canalizado y recuperado por un sistema de compensación por precio o descuento de los productos que se hayan distribuido por esta vía. La clara identificación de los rubros que componen los costos logísticos es de suma importancia para el éxito del proyecto.

En la Tabla N° 3 se presenta un resumen de las implicaciones del cambio del modelo actual al modelo gestionado con un Operador Logístico:

Tabla N° 3: Resumen de implicaciones del cambio del modelo actual a uno gestionado con un Operador Logístico		
	DESDE	HACIA
Nivel de servicio	Sujeto a disponibilidad logística de Suministradores. Tiempo de respuesta actual: 3 - 10 días hábiles o 3 - 15 días calendario.	Medidos por KPI's en tiempo real. Tiempo de entregas: 24 a 72 horas.
Cobertura	Limitada. Restringe la incorporación de nuevos productos.	100% de franquicias a nivel nacional. Facilita el ingreso de nuevas líneas. Reduce injerencia de Suministradores en el canal (by pass).
Inventarios	Sujeto a disponibilidad del Suministrador.	Planificación de la Demanda y reposición planificada de stock.
Almacenamiento	Suministradores + 11 Bodegas Regionales.	Suministradores + (1) Operador Logístico a nivel nacional.
Compras	Portal Web + Oficinas Regionales.	100% On Line.
Order Tracking	Información de estatus se canalizan a través de contacto con suministradores.	100% en tiempo real a través del portal de compras.
Costos logísticos	• Suministrador. • Oficinas Regionales Disensa.	• Suministradores. Menor o igual al actual: Sinergia de peso - volumen. • Disensa: Ahorro estimado anual \$1.000.000

Fuente: Construmercado S. A.

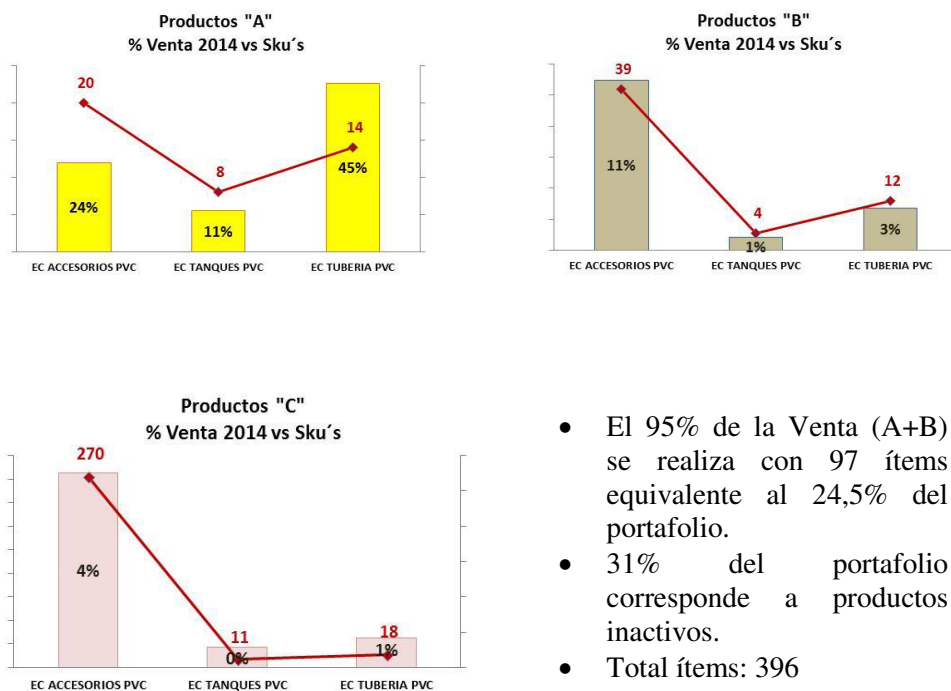
5.1.2.3. ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

El portafolio que compone la canasta de productos se puede identificar por su complejidad operativa para el almacenamiento y manipulación. Esta clasificación permitirá determinar cuáles son los ítems que se distribuirán con la gestión del Operador Logístico y cuáles mantendrán el esquema de “Retiro en Bodega del Suministrador” o “Entrega Directa en Franquicia”.

Para el efecto se considerará en el análisis la Clasificación ABC de los productos de las líneas: Plastigama, Electrocables, Plastidor e Indura, los cuales se almacenan en las Bodegas Regionales bajo la figura de “Inventario a Consignación”.

PLASTIGAMA:

Gráfico N° 12: Clasificación ABC de los productos de la línea Plastigama

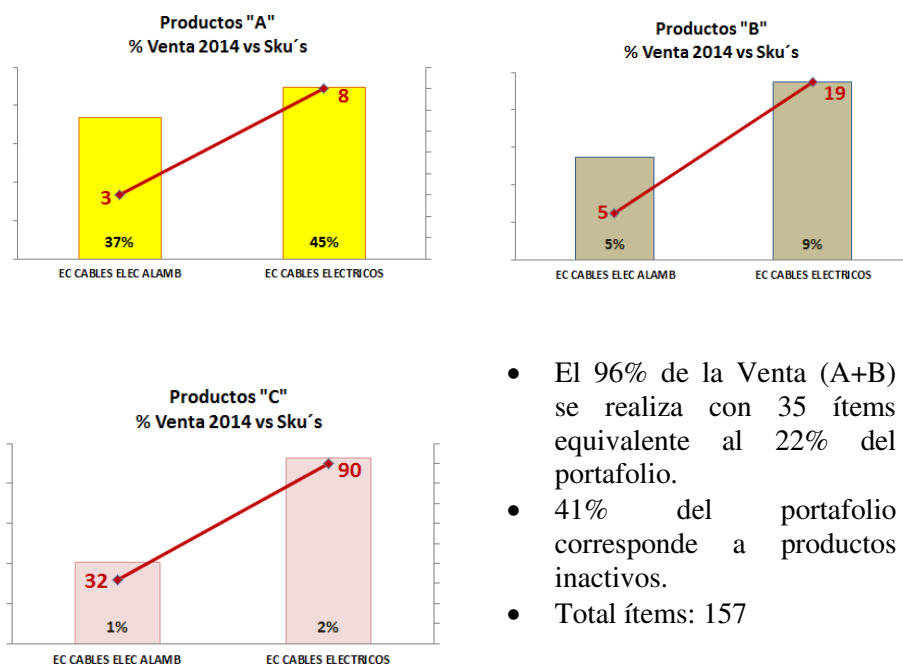


- El 95% de la Venta (A+B) se realiza con 97 ítems equivalente al 24,5% del portafolio.
- 31% del portafolio corresponde a productos inactivos.
- Total ítems: 396

Fuente: Construmercado S. A.

ELECTROCABLES:

Gráfico N° 13: Clasificación ABC de los productos de la línea Electro cables

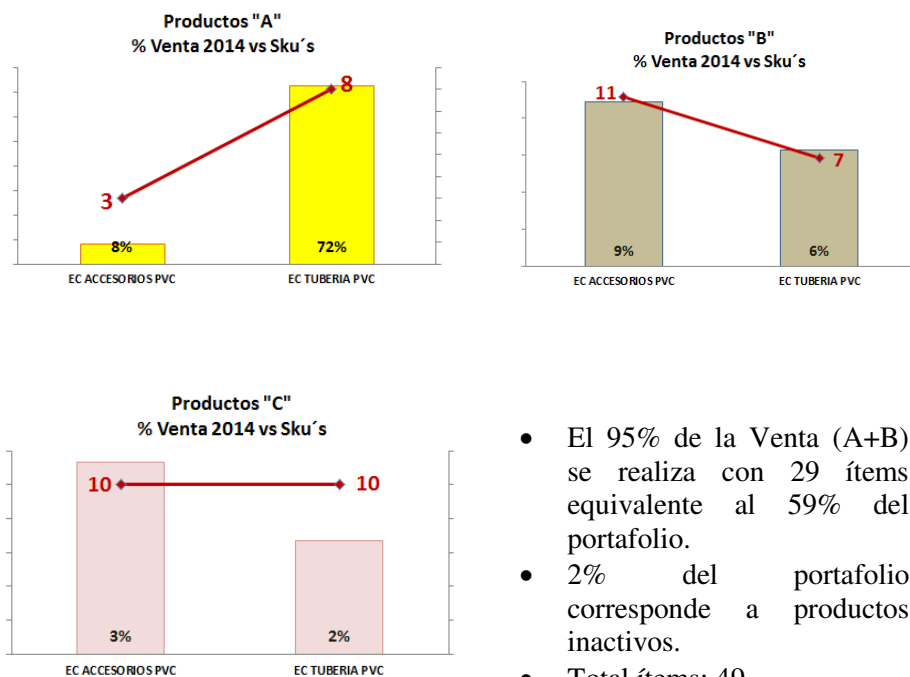


- El 96% de la Venta (A+B) se realiza con 35 ítems equivalente al 22% del portafolio.
- 41% del portafolio corresponde a productos inactivos.
- Total ítems: 157

Fuente: Construmercado S. A.

PLASTIDOR:

Gráfico N° 14: Clasificación ABC de los productos de la línea Plastidor

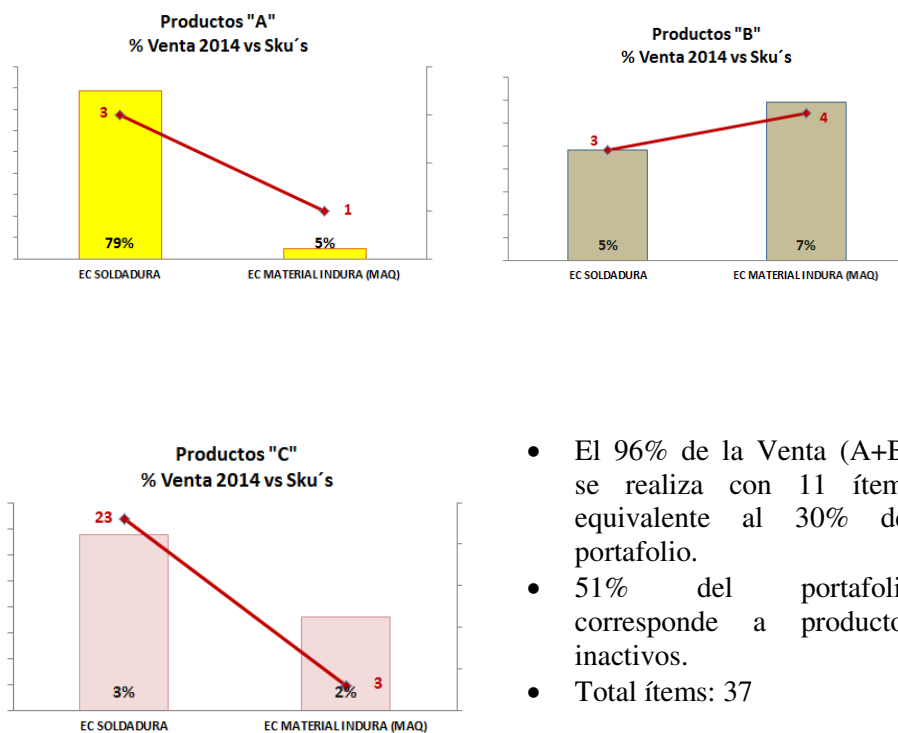


- El 95% de la Venta (A+B) se realiza con 29 ítems equivalente al 59% del portafolio.
- 2% del portafolio corresponde a productos inactivos.
- Total ítems: 49

Fuente: Construmercado S. A.

INDURA:

Gráfico N° 15: Clasificación ABC de los productos de la línea Indura



- El 96% de la Venta (A+B) se realiza con 11 ítems equivalente al 30% del portafolio.
- 51% del portafolio corresponde a productos inactivos.
- Total ítems: 37

Fuente: Construmercado S. A.

Con el análisis ABC del portafolio de las 4 marcas descritas en los Gráficos N° 12 – 15, se advierte la necesidad de hacer una limpieza de los ítems que se consideran en la lista de productos de comercialización. Bajo la figura de distribución por medio de un Operador Logístico, a cada ítem le corresponderá un espacio de almacenamiento (SKU) lo cual generará costos innecesarios de bodega, administración, pérdidas y obsolescencia.

Si la compañía considera estratégico disponer de una amplia lista de productos, deberá entonces administrar un sistema de “back orders” o “Producto bajo pedido” en donde los plazos de entrega sean cumplidos en un tiempo satisfactorio para atender la necesidad del franquiciado.

Por otra parte, tener una lista de productos que tengan permanente rotación, además de reducir los costos de su administración, permitirá:

1. Enfocar estrategias de comercialización.
2. Impulso promocional.
3. Incorporar nuevas marcas, líneas y productos a la canasta.

5.1.2.4. ANÁLISIS DE NIVEL DE SERVICIO Y COBERTURA

Se ha identificado la necesidad de hacer una revisión detallada de los ítems actualmente disponibles en la lista de productos y, como se observa a continuación, existe otro problema relacionado con el nivel de servicio y cobertura. Se explican brevemente estas dos mediciones:

Nivel de servicio.- A partir de mayo 2013 se comenzó a medir este indicador utilizando dos puntos de referencia como son:

Entregas a Tiempo.- Se reconocen por su descripción en inglés “OT” “On Time”. Esta medición está basada en los tiempos que los Suministradores han definido según su organización de distribución. Al no haber una coincidencia de tiempos entre los Suministradores de la canasta, el franquiciado debe recibir en distintos tiempos y plazos los pedidos, los mismos que pueden variar de 3 a 15 días calendario o entre 3 y 10 días laborables, dependiendo de la disponibilidad del producto o de su programación de la producción.

Entregas Completas.- Se reconocen por su descripción en inglés “IF” “In Full”. Corresponde al porcentaje de pedidos que fueron entregados completos.

En base a la combinación de estos dos factores se obtiene el “OTIF”, es decir, cuántos pedidos fueron entregados a tiempo y completos basados en los parámetros establecidos en cada contrato firmado con los Suministradores.

Cobertura.- Basados en el principio de operación de una franquicia, mediante el cual los franquiciados están en la obligación de comercializar el 100% de los productos que dispone el portafolio bajo los parámetros y reglas que establece el franquiciador, la

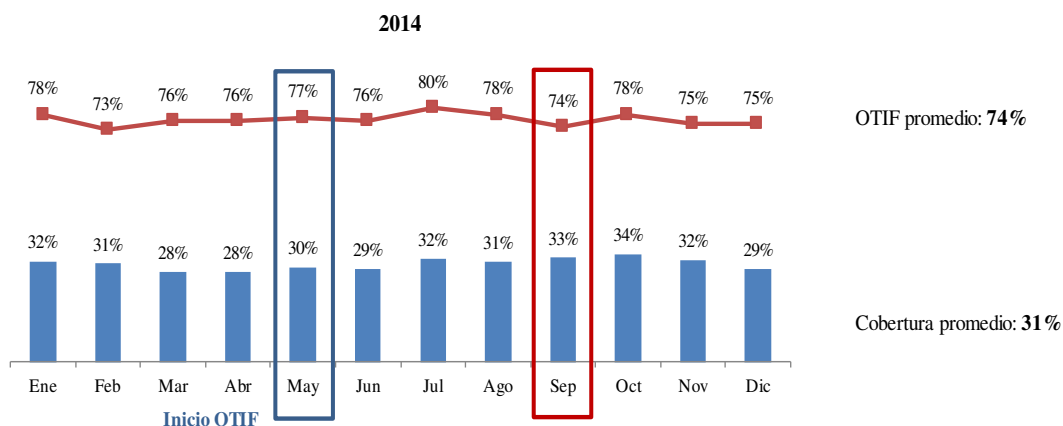
cobertura es medida por las compras mensuales de los franquiciados de al menos una unidad de cada una de la marcas. Por al menos una compra al mes por cada marca se le otorgará “un punto”. Es decir, que cada franquiciado mensualmente registrará máximo 16 puntos si realiza la compra de cada una de las marcas.

Esta medición presenta falencias, mismas que con la implementación del nuevo modelo operacional deberán ser resueltas y definidas con metas “Específicas” y “Medibles”. A continuación se mencionan las falencias:

- No todas las marcas tienen cobertura a nivel nacional. Tal es el caso de Bloqim, fabricante de bloques y adoquines, cuya planta de producción está localizada en la ciudad de Guayaquil y su capacidad de producción cubre menos del 40% del total de bloques y adoquines que demanda la Red. Ante esta realidad Disensa debe decidir:
 - ✓ Desarrollar e incorporar nuevos Suministradores locales y formalizar su comercialización en la red.
 - ✓ Liberar a los franquiciados para la búsqueda de opciones de abastecimiento que suplan la demanda local.
- Existen zonas donde los productos han marcado territorialidad informal, como es el caso de Andec para la zona Costa y Adelca en la zona Sierra. Aunque esta última marca no es parte del portafolio de productos, sin embargo, por la ubicación de la planta de producción en Quito en esta zona el usuario final exige esta marca sobre la de Andec.
- Existen productos a consignación que solo se comercializan a través de las Oficinas Regionales y que están orientados a un grupo específico de compra.
- La frecuencia de compra por parte de los franquiciados estaría limitada por la disponibilidad de cupos de crédito o por los volúmenes de compra de los “Lotes Mínimos” que han establecido los Suministradores cuando estos son entregados directamente en la franquicia.

En el Gráfico N° 16, que se presenta a continuación, se analiza el comportamiento de estos dos indicadores a lo largo del año 2014. No existe información de años anteriores que permita evaluar su evolución con un mayor horizonte.

Gráfico N° 16: Análisis de Nivel de Servicio y Cobertura



- OTIF y Cobertura como métricas de efectividad de la Cadena de Suministro. Se evidencia un comportamiento similar entre ambos indicadores, posible correlación (**excepto Septiembre**).
- Condiciones comerciales competitivas incentivan el crecimiento de la cobertura en la red. Reducción del "By Pass".
- Nivel de Servicio y cobertura limitado a capacidad logística de Suministradores.

Fuente: Construmercado S. A.

Es indudable que un crecimiento de la cobertura implica un importante crecimiento en ventas y, por consiguiente, de mayores volúmenes que deben ser considerados para la implementación del nuevo modelo operacional. Cabe cuestionarse: ¿Cuánto está dejando de vender Disensa por no disponer de un modelo de distribución que llegue al 100% de los puntos de ventas en el menor tiempo posible? Es importante que, ante este desconocimiento, el proyecto en su implementación y específicamente cuando se definan los términos de los contratos que se firmen con los Suministradores y con el Operador Logístico, considere la flexibilidad y respuesta al crecimiento de los volúmenes promedio que se han considerado con el esquema actual. El Operador Logístico debe tener una respuesta de infraestructura y expansión que satisfaga las necesidades que se presenten inmediatamente a la puesta en marcha del proyecto.

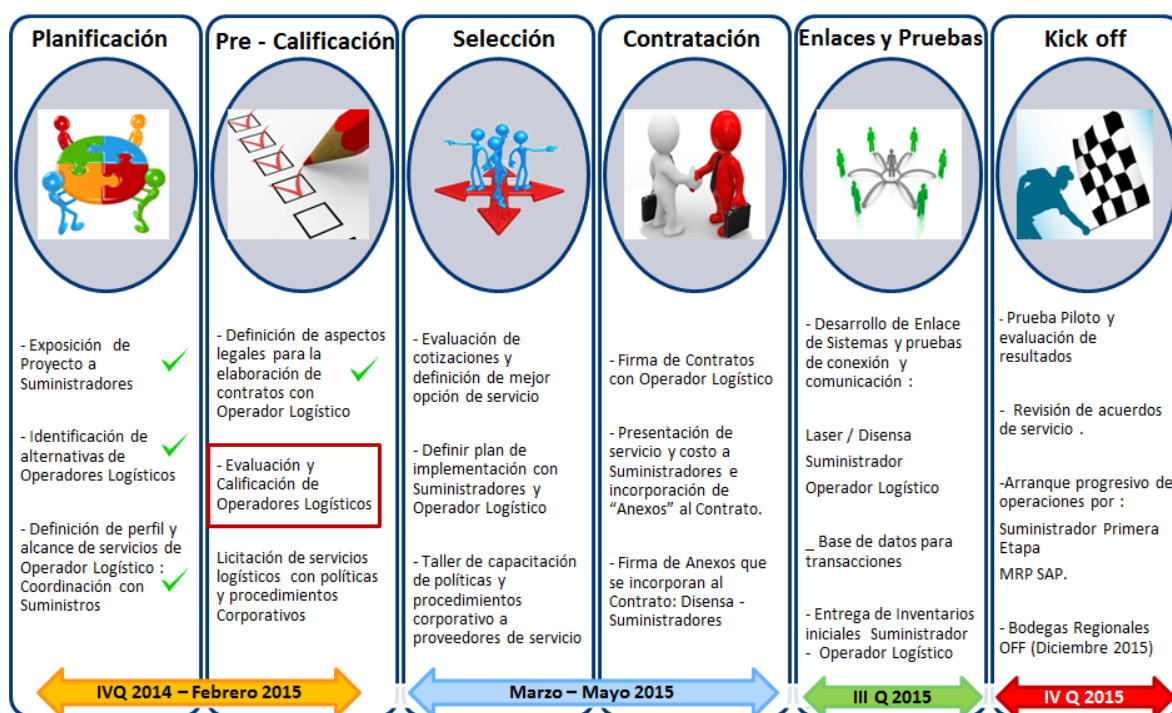
Será notable la diferenciación en el servicio debido a que los franquiciados, en lugar de recibir por cada proveedor en forma parcial y en distintos tiempos los pedidos que realizan y en algunos casos cuando el plazo del crédito ha vencido, con el nuevo modelo recibirán en una sola entrega la totalidad de los pedidos realizados en un plazo que va desde 24 horas para la ciudad de Guayaquil o ciudades principales hasta 48 o 72 horas para provincias o localidades más alejadas.

Al reducir los tiempos de entrega y teniendo el soporte de condiciones comerciales competitivas mejores a las que ofrecen los distribuidores, ese volumen de ventas que hoy es desconocido se trasladará en beneficio de Disensa.

5.1.3. CRONOGRAMA DE DESARROLLO

La implementación del Nuevo Modelo Operacional se considera realizarla en las etapas detalladas en el Gráfico N° 17 y además se han considerado los puntos más relevantes de cada una de ellas, de tal manera que permita asegurar el éxito del mismo.

Gráfico N° 17: Etapas de implementación del nuevo modelo operacional



Fuente: Construmercado S. A.

Sin embargo, considerando que el portafolio de productos es de características distintas en peso, volumen y complejidad de operación, su implementación requiere la planificación por parte de los Suministradores y Oficinas Regionales, dependiendo su complejidad operativa y Logística.

I FASE.- Se incluyen a los productos a consignación que se almacenan en las 11 Bodegas Regionales. Estos productos tienen las siguientes características:

- Para su manipulación no requieren equipos e implementos especiales.
- Ocupan el 100% del almacenamiento en las Bodegas Regionales. Su evacuación de estas localidades permitirá cerrar estas operaciones y generar con ello importantes ahorros en los costos administrativos y operativos.
- Marcas de I Fase: Aproximadamente 50% del total de Sku's del portafolio actual que corresponden a: Plastigama, Plastidor, Electrocables, Imesco, Hitachi, 3M e Indura. De acuerdo con el Gráfico N° 9, se está cubriendo aquellos productos y marcas correspondientes a “Inventario a Consignación y Propio” que se almacenan en las Bodegas Regionales.

II FASE.- Se incluye la incorporación de productos con complejidad operativa moderada como pallets o cestas móviles para almacenamiento. Para ello se emplearán carretillas hidráulicas o montacargas de hasta 2,5 toneladas.

Tomando como referencia el Gráfico N° 9, para esta II Fase se enfocan aquellos productos y marcas que los Suministradores realizan como “Entrega Directa en Franquicia”. Para ello, se seleccionarán los productos que serán distribuidos por el Operador Logístico y aquellos que continuarán bajo la operación de los Suministradores. Los productos por Suministrador en esta II Fase serán:

- Rooftec: Cubiertas, Cumbreros, Perfiles.
- Kubiec: Cubiertas y Cumbreros.
- Ideal Alambrec: Clavos, Tornillos, Alambre Galvanizado, Alambre Recocido, Alambre de Púas y Mallas.

- Ipac: Cierta tipo de perfiles.

Con la selección de este grupo de productos se cubre el 75% del portafolio actual, además de permitir optimizar el costo del transporte al aportar con peso en la movilización de la carga.

III FASE.- Se tiene contemplado cubrir a los productos que están bajo la modalidad de “Retiro en Bodega Suministrador”. Este grupo de productos tiene las siguientes características:

- Alto volumen. Se requiere de amplio espacio de almacenamiento.
- Alta complejidad operativa. Se necesita de equipos especiales de manipulación como: Montacargas con sistemas “Push and Pull” para el caso de sacos de cemento y morteros; o de puente grúa para la manipulación de varillas de acero, mallas electro soldadas y vigas como se puede observar en el Gráfico N° 18:

Gráfico N° 18: Equipos de manipulación



Fuente: Construmercado S. A.

- Sistema de retiro en Bodega del Suministrador compensa el costo del transporte a los franquiciados.
- Sistema es muy bien conocido por los franquiciados.

En esta III Fase el enfoque será brindar opciones de servicio de transporte programado por rutas para atender pedidos de bajo volumen, los cuales en algunos casos los

franquiciados limitan su compra en la red y son atendidos por otras marcas o por la red de distribuidores del mismo Suministrador.

La selección del Operador Logístico debe fundamentarse en la capacidad de adaptación para manipular productos relacionados a materiales para la construcción, los cuales difieren en complejidad de aquellos que son: Productos de Consumo Masivo, Farmacéuticos u otro Retail. El portafolio Disensa combina productos de peso, volumen, costo por tonelada variado y con particular complejidad operativa. Es por ello que en lo relacionado al almacenamiento y transporte se requiere de un diseño y montaje “no convencionales”.

El desarrollo de soluciones informáticas, así como la integración e interconexión de los sistemas Disensa, Franquicias, Suministradores y Operador Logístico, es fundamental para el control de la Cadena de Abastecimiento como una sola unidad aun cuando estos correspondan a elementos independientes y con gestiones u operaciones propias “no exclusivas” de la red.

5.1.4. DIAGRAMA BÁSICO DE FLUJO

El Nuevo Modelo Operacional considera la incorporación de nuevos procesos o controles que no existen con el modelo actual. En el Gráfico N° 19 se realiza una breve especificación de los mismos así como su objetivo y relación con otros procesos.

Gráfico N° 19: Nuevos procesos o controles incorporados a partir del Nuevo Modelo Operacional



Fuente: Construmercado S. A.

PLANIFICACIÓN

- Actualizar en el Sistema SAP los parámetros para el proceso MRP.
 - ✓ Política de inventario: Inventario de seguridad; Lotes mínimos, múltiplos, máximos; puntos de reorden.
- Solicitud de reposición de inventario a Suministradores con horizonte de 6 meses.
- Control de nivel de servicio.
- Indicadores de gestión.

TELEVENTAS

- Impulso de Ventas por teléfono.
 - ✓ Enfoque en productos A y B de la canasta por marca.
 - ✓ Promociones por zona y producto.

- ✓ Principales franquicias a nivel nacional.
- ✓ Preparación de pedido base para confirmación de compra por parte del franquiciado.
- ✓ Coordinación con áreas de Supply Chain y Comercial de Disensa.

OPERADOR LOGISTICO

- Consolida por franquiciado los pedidos realizados de varios Suministradores.
- Administración y control de los inventarios.
- Despacho de pedidos.
- Información en línea del estatus de los pedidos.
- Control de rutas y cargas.

FRANQUICIADO

- Confirma pedido “base” planteado por Televentas en función de su promedio de ventas y capacidad de crédito.
- Ingresa nuevos pedidos a través del Portal de Compras con transacción 100% “on line”.
- Confirma transacción y facturación del nuevo pedido el cual ha sido validado contra inventario disponible en el sistema.

ORDER TRACKING

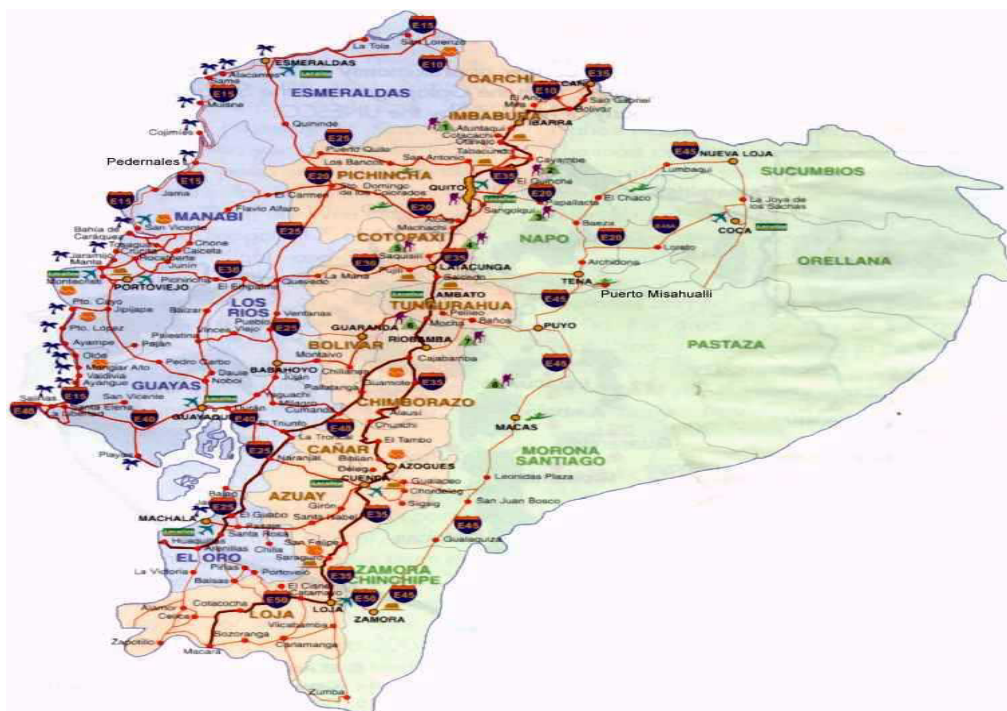
- Desarrollo de sistema que integra información de los pedidos ingresados.
- Estatus de pedidos puede ser seguido desde el Portal de Compras por el Franquiciado. Retroalimenta los sistemas de Planificación así como los indicadores de gestión en tiempo real.

5.2. FACILIDADES

La Zona Industrial de la ciudad de Guayaquil o localidades cercanas a la misma, se ha considerado como la ubicación donde el Operador Logístico realice sus actividades de almacenamiento y distribución en el Canal. Los factores que influyen en esta decisión son:

- 14 de 16 Suministradores tienen sus plantas de producción y bodegas principales en la ciudad de Guayaquil o Durán.
- Las plantas de producción de Cemento (Holcim) y de Acero (Andec), que contribuyen con el 80% del volumen de ventas, se localizan en la ciudad.
- 2 Suministradores (Ideal Alambrec e Imesco) se localizan en Quito y Ambato respectivamente.
- Menor costo de transporte desde Suministradores hasta el Operador Logístico para la reposición de inventarios.
- El cierre de operaciones en las Oficinas Regionales genera ahorros por pago de “Patentes Municipales” de aproximadamente \$300.000 por año.
- Conexión con las principales vías del país, según se muestra en el Gráfico N° 20.

Gráfico N° 20: Mapa vial del Ecuador



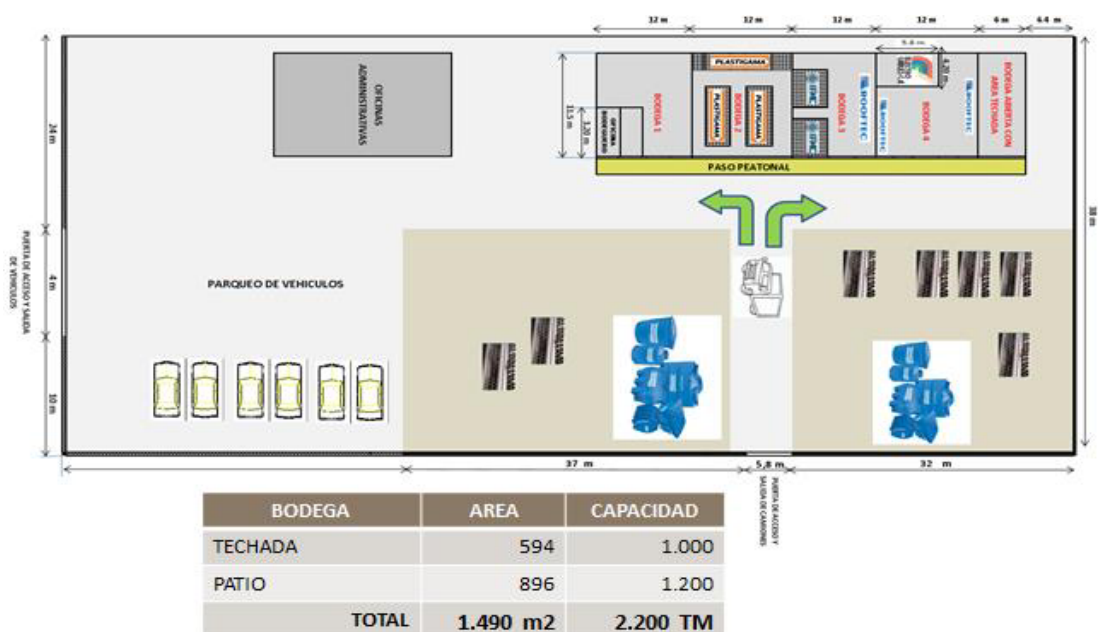
Fuente: Construmercado S. A.

En la ciudad de Guayaquil o en sitios cercanos como Durán y Milagro, se han establecido Zonas Industriales que cuentan con la infraestructura y vías de acceso para el desarrollo de las actividades de fabricación y de distribución.

La Canasta de productos está compuesta por artículos que requieren espacios de almacenamiento particulares, como es el caso de las “Tuberías de PVC” o las cubiertas (techos y cumbreros) que necesitan estantería no tradicional para facilitar su manipulación. En los Operadores Logísticos, el área de almacén está diseñada normalmente con estantería fija para almacenamiento de pallets a multinivel y que, para este proceso de almacenamiento, debe ser diseñada para cada tipo de producto.

Tomando como referencia la Bodega YGAR (Oficina Regional La Garzota) donde, debido a restricciones de seguridad corporativa, el almacenamiento se realiza hasta una altura inferior a 1,8 metros y el almacenamiento superior a este nivel requiere de implementos de equipos y elementos de seguridad. Debido a esto, el almacenamiento se realiza a nivel de piso y no se aprovecha la altura de las instalaciones donde se requieren de aproximadamente 1.400 m² que incluyen almacén y patio de maniobra donde se ubican las “Tuberías de PVC” y “Tanques” como se describe en el Gráfico N° 21:

Gráfico N° 21: Distribución de la oficina YGAR

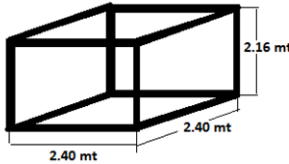
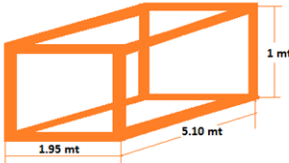


Fuente: Construmercado S. A.

Para aprovechar la altura del almacenamiento de productos como “Tuberías PVC” se debe emplear estantería de las características que se detallan en el Gráfico N° 22:

Gráfico N° 22: Características de estanterías para almacenamiento de “Tuberías PVC”

DIMENSIONES TUBERIAS PLASTIGAMA

TUBERIA DE 3 MTRS				DIMENSIONES RACKS																												
DESCRIPCION		# tubos/racks																														
	Desagüe	160	162																													
		110	360																													
		75	780																													
		50	1700																													
	Ventilación	110	360																													
		75	760																													
		50	1700																													
	Conduit Liviana	1/2	9350																													
		3/4	6800																													
		1	3600																													
	Conduit Pesada	1/2	9350																													
		3/4	6800																													
		1	3600																													
		40mmx3mx1-6mm	2650																													
		50mmx3mx2mm	1700																													
TUBERIA DE 6 MTRS				DIMENSIONES RACKS																												
DESCRIPCION		# tubos/racks																														
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>plg</th><th>mm</th><th>Espesor de pared</th><th>long</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1/2</td><td>20</td><td>3,4</td><td>6m</td></tr> <tr><td>3/4</td><td>25</td><td>3,9</td><td>6m</td></tr> <tr><td>1</td><td>32</td><td>4,9</td><td>6m</td></tr> <tr><td>1 1/4</td><td>40</td><td>5,7</td><td>6m</td></tr> <tr><td>1 1/2</td><td>50</td><td>6,3</td><td>6m</td></tr> <tr><td>2</td><td>63</td><td>7,5</td><td>6m</td></tr> </tbody> </table>	plg	mm	Espesor de pared	long	1/2	20	3,4	6m	3/4	25	3,9	6m	1	32	4,9	6m	1 1/4	40	5,7	6m	1 1/2	50	6,3	6m	2	63	7,5	6m	Tuberías pp cuatritubo	1/2	2400	
plg	mm	Espesor de pared	long																													
1/2	20	3,4	6m																													
3/4	25	3,9	6m																													
1	32	4,9	6m																													
1 1/4	40	5,7	6m																													
1 1/2	50	6,3	6m																													
2	63	7,5	6m																													
3/4	2040																															
1	1340																															
1 1/4	1120																															
1 1/2	860																															
2	630																															
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>plg</th><th>mm</th><th>Espesor de pared</th><th>long</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1/2</td><td>20</td><td>3,4</td><td>6m</td></tr> <tr><td>3/4</td><td>25</td><td>3,9</td><td>6m</td></tr> <tr><td>1</td><td>32</td><td>4,9</td><td>6m</td></tr> <tr><td>1 1/4</td><td>40</td><td>5,7</td><td>6m</td></tr> <tr><td>1 1/2</td><td>50</td><td>6,3</td><td>6m</td></tr> <tr><td>2</td><td>63</td><td>7,5</td><td>6m</td></tr> </tbody> </table>	plg	mm	Espesor de pared	long	1/2	20	3,4	6m	3/4	25	3,9	6m	1	32	4,9	6m	1 1/4	40	5,7	6m	1 1/2	50	6,3	6m	2	63	7,5	6m	Tubería pp roscable	1/2	2100	
plg	mm	Espesor de pared	long																													
1/2	20	3,4	6m																													
3/4	25	3,9	6m																													
1	32	4,9	6m																													
1 1/4	40	5,7	6m																													
1 1/2	50	6,3	6m																													
2	63	7,5	6m																													
3/4	1740																															
1	1040																															
1 1/4	820																															
1 1/2	560																															
2	330																															
TUBERIA FLEXIBLE																																
CODIGO PROVEEDOR	DESCRIPCION	# tubos/racks																														
926974	TUB AQU - FLEX PE 80 PSI	3/4	6400																													
926973	TUB AQU-FLEX PE 80 PSI	1/2	8100																													
926061	TUB FLEX B/D	1	3900																													
926063	TUB FLEX B/D	1/2	7200																													
926064	TUB FLEX B/D 80PSI	1/2	8500																													
927029	TUB FLEX B/D	16mmx0,32 Mpa	14400																													
926065	TUB FLEX B/D	2	500																													
927028	TUB FLEX B/D	20mm x0,32	10200																													

Fuente: Construmercado S. A.

De las cotizaciones e investigación de precios de almacenamiento en diversos Operadores Logísticos que actualmente brindan este servicio a industrias como: Farmacéuticas, alimentos secos y refrigerados, artículos personales, herramientas y consumo masivo; la posición pallet mes equivalente a 1,58 m³ (L = 1,10 / A = 1,20 / H=1,20) y que incluye los costos de manipulación, administración, seguro y almacenamiento oscila entre \$15 y \$20 o

sino hasta 1,5% del valor de la factura, dependiendo del valor de la mercadería y la complejidad operativa. Estas cotizaciones han sido realizadas con Operadores como: Logitecsa, Globandina, InLog y Flex Net ya que todas cuentan con bodegas y operaciones en la ciudad de Guayaquil.

Para efecto de este plan de negocio, se considerará el 1,5% del valor de la factura por cada una de las líneas que componen la canasta de productos. Con esta figura se busca alinear el costo de almacenamiento con la diversidad del portafolio: Tuberías PVC en relación a Cables Eléctricos, Cubiertas y Techos en relación a Implementos de Seguridad o Accesorios PVC en relación a Herramientas.

Respecto al transporte, asumiendo el tipo de transporte y valor del flete que paga Plastigama por transportar Tuberías PVC a las franquicias en el país y considerando un volumen promedio de despacho de los productos de la canasta, el costo oscilaría entre un 2% y 2,5% del valor de la carga transportada.

En la Tabla N° 4 se resume un estimado de los costos de almacenamiento y transporte de los productos que se implementarán en la I Fase.

Tabla N° 4: Costos de Almacenamiento y Transportes "I FASE"							
	3M /Hitachi	Electrocables	Indura	Imesco	Plastidor	Plastigama	Rooftec
Promedio mes 2014 (Toneladas)	10 T	30 T	15 T	15 T	31 T	278 T	377 T
Dólares	\$ 18.163	\$ 261.913	\$ 53.665	\$ 24.000	\$ 61.586	\$ 1.205.304	\$ 617.020
Días inventario	15	15	15	10	15	10	10
Toneladas inventario promedio	5 T	15 T	8 T	5 T	15 T	93 T	126 T
Tonelada por m ³	0,6	0,9	0,9	1,0	0,6	0,6	0,9
m ³ de Almacenamiento	8	17	9	5	26	154	139
Costo Almacenamiento mes	\$ 167	\$ 333	\$ 172	\$ 100	\$ 510	\$ 3.089	\$ 2.790
% Costo Almacenamiento / Venta	0,9%	0,1%	0,3%	0,4%	0,8%	0,3%	0,5%
Costo Transporte por Toneladas	\$ 40	\$ 80	\$ 80	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Costo Transporte (% factura)	2,2%	0,9%	2,3%	2,5%	2,0%	0,9%	2,4%
Costo Almacenamiento + Transporte (%)	3,1%	1,0%	2,6%	2,9%	2,8%	1,2%	2,9%
Dólares / TM (Alm + Trans)	\$56,7	\$91,1	\$91,1	\$46,7	\$56,7	\$51,1	\$47,4

Fuente: Construmercado S. A.

La fuente de información corresponde a la investigación de precios por servicios logísticos a distintas industrias locales realizada por:

- Operadores Logísticos.
- Servicio de transporte de Suministradores.
- Corporativa local.- Transportes de materia prima y producto terminado.

5.3. EQUIPOS Y MAQUINARIAS

La implementación del proyecto se sustenta en la selección y contratación de un Operador Logístico quien será el responsable de la recepción, control y despacho de los productos, así como del transporte que los conducirá hasta el punto de venta.

Para esta operación debe contar con:

- Área de almacenamiento con capacidad de crecimiento en volúmenes e incorporación de nuevas marcas o líneas. Inicialmente se considera un espacio de 750 m² ó 1.800 m³ para el almacenamiento a niveles.
- Disponibilidad de transportes acondicionados para llevar carga de distintas características y que permitan optimizar la capacidad de peso y volumen de la unidad. Con la implementación de la I FASE, se estima movilizar un promedio de 1.000 Toneladas/mes de lo cual el 20% corresponde a la ciudad de Guayaquil.
- El horario de entrega en el punto de venta será realizado dentro de los horarios de atención de la Franquicia. En la cláusula del contrato con el Franquiciador, las Franquicias deben brindar atención al público desde las 07H00 hasta las 19H00 de lunes a sábado.
- Sistema informático compatible con los sistemas del Franquiciador, Franquicia y Suministradores para la transmisión “En Línea” y el control de la gestión, seguimiento de pedidos, reposición de inventarios, estatus de los pedidos

ingresados, niveles de inventario y control de gestión por indicadores de nivel de servicio.

- Personal operativo de Almacén para la recepción, preparación de pedidos y despacho. El personal debe ser calificado y certificado en el uso de equipos y montacargas.
- Instalaciones que cumplan con los estándares de seguridad exigidos por los organismos de control y funcionamiento.
- Programa de Seguridad y Calidad acorde con las Políticas y Procedimientos Corporativos. Disensa, como parte del Grupo Holcim, rige sus operaciones bajo estrictas normas de seguridad bajo la declaración de “Cero daño a las Personas”, lo cual constituye uno de sus valores internos y el cual extiende la exigencia y cumplimiento a sus proveedores para ser calificados y habilitados como tal. El incumplimiento de los mismos son causal de terminación de contratos suscritos. El Gráfico N° 23 muestra las “Reglas Cardinales” de la gestión de Seguridad Industrial.

Gráfico N° 23: Reglas Cardinales de la gestión de Seguridad Industrial

- | | |
|---|--|
|  | 1. No incumplir ni alterar ninguna medida de seguridad, ni permitir que nadie lo haga. |
|  | 2. Las normas sobre uso de los Elementos de Protección Personal (EPP) correspondientes a una tarea determinada, deben cumplirse en todo momento. |
|  | 3. Los procedimientos de aislamiento y bloqueo deben seguirse en todo momento. |
|  | 4. Está prohibido trabajar bajo la influencia del alcohol y/o drogas. |
|  | 5. Se deben reportar todos los accidentes e incidentes ocurridos. |

Fuente: Construmercado S. A.

- Tecnología para la administración de los inventarios como el WMS “Warehouse Management System”, el cual es una herramienta fundamental para controlar los movimientos de materiales y productos en un almacén que realice operaciones y transacciones de distribución. La implementación del proyecto en su I y II Fase comprende 1.000 ítems aproximadamente por lo que, con esta herramienta tecnológica, se agilizará el registro de los ingresos, ubicación, identificación, control y salida de productos en el almacén empleando el sistema de “Código de Barras”.

6. ANALISIS ADMINISTRATIVO

6.1. GRUPO EMPRESARIAL

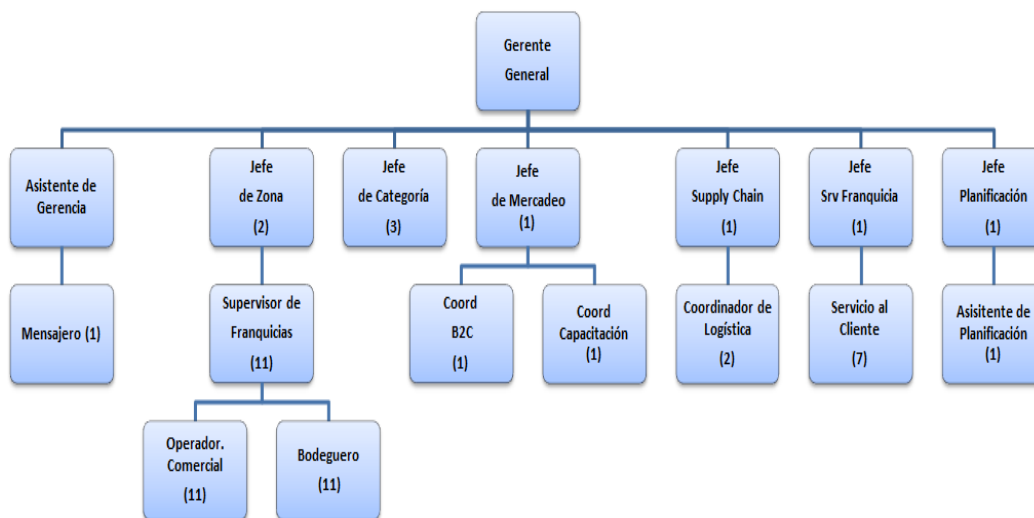
Construmercado S. A. es una sociedad subsidiaria, importadora y exportadora oficial de los productos de la marca Holcim para Ecuador. Actualmente, es la empresa distribuidora de materiales destinados para la construcción más importante del país.

Presidente:	Jorge Enrique Mauricio Rada Hinojosa
Gerente General:	Juan Carlos Vayas Gando
Email:	legal-ecu@holcim.com
Dirección:	Av. Barcelona s/n y José Rodríguez Bonín, Sector San Eduardo
Ciudad:	Guayaquil
Provincia:	Guayas
Teléfono:	043709000
RUC:	0990347476001
Actividad:	Venta al por mayor de materiales de construcción como arena, grava, cemento, etcétera.

6.2. ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional de Disensa está compuesta por 57 elementos Administrativos y Operativos, como se detalla en el Gráfico N° 24 que se presenta a continuación:

Gráfico N° 24: Estructura Organizacional de Disensa



Fuente: Construmercado S. A.

Las principales funciones y responsabilidades son:

POSICIÓN	Principales Funciones y Responsabilidades
Gerente General	Administración, control y gestión de la operación. Responsable ante el Directorio de la consecución de resultados, definición de estrategia y metas de corto y largo plazo.
Jefe de Zona	Supervisa la gestión de los Supervisores de Franquicias para alcanzar los objetivos de ventas y la correcta operación y servicio de las franquicias en la zona asignada.
Jefe de Categoría	Negocia las condiciones comerciales y define el Plan de Negocio con los actuales y nuevos Suministradores.
Jefe de Supply Chain	Responsable del abastecimiento de los productos a la red de franquiciados y control del nivel de inventario en las Bodegas Regionales. Implementación del programa de seguridad.
Jefe de Mercadeo	Actividades promocionales y plan de mercadeo para el fortalecimiento de la marca Disensa en el mercado local. Administra el canal de comunicación a la red y corporativo.
Jefe de Servicio al Franquiciado	Administra los cupos de crédito y gestiona la recuperación de la cartera vencida. Administra la información para la apertura y cierre de franquicias. Responsable de la administración y operación del Sistema de Administración e Información SAFDI. Gestión con los organismos de regulación y control para la operación del negocio.

Jefe de Planificación	Realiza investigación e inteligencia de mercado. Administra la información y reportes de ventas.
Supervisor de Franquicia	Supervisa la operación y gestión de las franquicias asignadas. Promueve las ventas de la franquicia y al cliente final. Supervisa las funciones del Operador Comercial y Bodegas de la Oficina Regional a su cargo. Implementa las normas y políticas de seguridad corporativa.
Operador Comercial	Impulsa las ventas del canal vía “On Line” o en la Oficina Regional. Brinda servicio al cliente. Realiza seguimiento a los pedidos y reclamos presentados por los franquiciados.
Coordinador de Logística	Coordina con Suministradores el abastecimiento de productos en la red de franquicias y en las Bodegas Regionales. Seguimiento y control del Nivel de Servicio a través de los indicadores de gestión (KPI's). Control del nivel de inventarios en las Bodegas Regionales y disponibilidad de productos en los Suministradores de las líneas asignadas.

Como mecanismo de dirección y control, anualmente se definen metas y objetivos generales y por proceso los cuales son calificados y evaluados al término de cada ejercicio económico anual.

La metodología que se aplica es a través del sistema de Evaluación del Desempeño, donde el colaborador acuerda al inicio del período con su Jefe inmediato, las metas y objetivos:

- Corporativos: 50% – 60%
 - ✓ Cumplimiento de ventas.
 - ✓ Margen EBITDA.
 - ✓ Free Operating Cash Flow.
 - ✓ OH&S: LTI's – “Cero daño a las personas”.
- Personales: 20% - 25%
- Departamentales: 20% - 25%

Las metas deben tener las características de ser:

- (S) Específicas
- (M) Medibles
- (A) Alcanzables
- (R) Relevantes

- (T) Tiempo específico

Cuando un colaborador no alcanza el porcentaje mínimo de cumplimiento, el área de Recursos Humanos junto con el Jefe o responsable del área, elaboran un plan de mejora del desempeño que permita cubrir las habilidades y competencias del evaluado y cuyo seguimiento se realiza de forma continua.

La decisión para la desvinculación de algún colaborador debe tener un sustento en:

- Incumplimiento a las Políticas de OH&S (Seguridad).
- Prácticas de fraude, robo o sobornos comprobados.
- Mal uso de bienes e información de la compañía.
- Irrespeto a los colaboradores.
- Deficiente desempeño posterior al resultado alcanzado con el plan de mejora del desempeño.

6.3. EMPLEADOS

Para formar parte de la organización los candidatos deben pasar por diversos y estrictos procedimientos de:

- Elaboración e identificación del perfil del cargo.- Nivel académico, experiencia profesional y habilidades técnicas. La orientación sexual, género, religión o ideología política, no son factores de discriminación o descarte de candidatos.
- Selección de candidatos.- Este proceso es acompañado con empresas de selección y reclutamiento quienes propondrán a la compañía los candidatos que cumplen con el perfil solicitado.
- Entrevistas.- Los candidatos tendrán diversas reuniones con cargos con los cuales interactuará recurrentemente en sus funciones.

- Selección.- Se evalúa los resultados obtenidos de las entrevistas internas y externas y en consenso se decide la mejor opción o se reinicia el proceso en caso de no satisfacer los requerimientos y perfil para el cargo.
- Contratación.- Antes de la firma del contrato, el candidato seleccionado debe someterse a los chequeos médicos en la unidad médica indicada por la empresa. Los costos de los exámenes y valoración médica son asumidos por la compañía como parte del proceso de selección. Si no existe un impedimento de salud para el normal desempeño de las funciones, se firma el contrato de vinculación de acuerdo con la Legislación Laboral.
- Inducción.- Antes del inicio de sus funciones, el nuevo colaborador recibirá un período de inducción que podría ser de 5 a 10 días laborables dependiendo del cargo y que comprende:
 - ✓ Información Corporativa: Valores, Políticas, Principios de conducta.
 - ✓ Seguridad Corporativa: Política “Cero daño a las personas”.
 - ✓ Recursos Humanos: Beneficios y capacitación.
 - ✓ Departamentos o procesos relacionados a sus funciones.
 - ✓ Respecto a la posición, responsabilidades y metas del cargo.
 - ✓ Inicio de funciones.

El empleado tiene un canal de comunicación directa para manifestar o denunciar las irregularidades que observe respecto al cumplimiento de las Políticas y Procedimientos Corporativos, maltrato o irrespeto de sus jefes u otros colaboradores, propuesta de participar en actos de corrupción por elementos internos o externos de la organización. Estas denuncias, con carácter de confidencialidad, son investigadas desde la casa matriz en Suiza y se sancionarán, en caso de ser preciso, cumpliendo con los Procedimientos internos y con la Legislación Ecuatoriana.

El encubrimiento o no denuncia de algún hecho con el pleno conocimiento del evento, no exime de responsabilidad alguna a los colaboradores que en el proceso de investigación sean identificados.

7. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

7.1. ASPECTOS LEGALES

Construmercado S. A. por ser una compañía anónima se rige por la Ley de Compañías cuyo organismo regulador es la Superintendencia de Compañías. Los registros se encuentran en la base de datos de este organismo de control, además de estar habilitada para ejercer la actividad motivo de su constitución.

De la información registrada se destacan algunos aspectos importantes:

- **Expediente:** 9304
- **RUC:** 0990347476001
- **Fecha Constitución:** Mayo 12, 1978
- **Objeto Social:** Importación y exportación de maquinarias, equipos, herramientas, insumos, artículos y más bienes.
- **Estado Social:** Activa
- **Tipo de Compañía:** Anónima
- **Act. Econ. Nivel 5:** G4663.1 - Venta al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios.
- **Act. Econ. Nivel 6:** G4663.13 - Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.
- **Capital Suscrito:** \$225.080
- **Intendencia Región:** Guayaquil
- **Provincia:** Guayas
- **Dirección:** Av. Barcelona S/N José Rodríguez Bonín, Edif “El Caimán”, barrio San Eduardo.
- **Rep. Legal:** Gerente General - Vayas Gando Juan Carlos - 0908549942
Presidente - Rada Hinojosa Jorge Enrique – 0909437584
- **Total Ventas :** \$479.970.286,71
- **Año Balance:** 2013
- **Compañía con Inversión Extranjera Directa:** No

7.2. ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA

En caso de que Construmercado S. A. decidiera asumir directamente la operación de distribución de la canasta, con la correspondiente facturación a sus suministradores por este servicio, deberá realizar una modificación al objeto social de su RUC para este objetivo.

La contratación de estos servicios con un tercero, esto es, un Operador Logístico, debe estar regulada por la normativa que rige las operaciones de almacenamiento y transporte, según sea el servicio a contratar. En el caso de los transportistas, están siendo regulados por los organismos de control para el pago de sus obligaciones tributarias, así como también por el Ministerio de Transportes y Obras Públicas (MTOP) y la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) quien regula y habilita los permisos de circulación en el territorio nacional.

La vigencia del acuerdo Ministerial 036 del MTOP, regula las cargas máximas para cada tipo de vehículo que realice esta actividad. El incumplimiento de estas disposiciones que entraron en vigencia el 14 de mayo del 2012, establece sanciones y responsabilidades al propietario del vehículo y al transportista y/o el generador de la carga, con multas y sanciones por daños y perjuicios conforme lo señala el Título IX del Código Civil. Acuerdo Ministerial 036 MTOP, Artículo 20 “Responsabilidades y sanciones”.

8. ANÁLISIS AMBIENTAL

Como se mencionó anteriormente, Construmercado S. A. compañía subsidiaria del Grupo Holcim, tiene como Política y Valor Corporativo altos estándares de seguridad que le permitan asegurar el “Cero daño a la Personas”.

Estas Políticas de Seguridad son aplicadas y exigidas para la calificación de los proveedores en cualquier tipo de servicio o relación contractual que se establezca entre las

partes. Este cumplimiento se valida mediante auditorías previa, durante y posterior al trabajo que se realice.

Para ello, además de las Reglas Cardinales de Seguridad, la empresa ha determinado un grupo de “Elementos de prevención de Fatalidades” los cuales cubren todas las actividades operativas y administrativas que desarrolla la compañía. Estos son:

- FPE 1: Trabajos en altura.
- FPE 2: Aislamiento y Bloqueo.
- FPE 3: Seguridad Vehicular y Tráfico.
- FPE 4: Seguridad Eléctrica.
- FPE 5: Protección de Máquinas.
- FPE 6: Espacios Confinados.
- FPE 7: Trabajos en Caliente.
- FPE 8: Excavaciones.
- FPE 9: Levantamiento y Soporte de Cargas.
- FPE 10: Trabajos cerca del agua.
- FPE 11: Seguridad Ferroviaria.
- FPE 12: Estabilidad de Taludes y Pilas de almacenamiento.
- FPE 13: Exposición a Material, Superficies y Gases Calientes.

9. ANÁLISIS SOCIAL

La empresa se encuentra altamente comprometida con la Responsabilidad Social y el cuidado del Medio Ambiente. Todas estas actividades con la comunidad se canalizan a través de la Fundación Holcim y con la participación activa y entusiasta de los colaboradores de la empresa quienes comprometen voluntariamente una hora al año para realizar estas actividades.

Se promueven programas como:

- Roca fuerte Fútbol Club.- Orientado al desarrollo deportivo y educativo de jóvenes valores que nutren los distintos equipos del fútbol ecuatoriano, tanto en la rama masculina como en la femenina.
- Capacitación.- Realización de diversos talleres y cursos para capacitar a la comunidad en habilidades técnicas y prácticas que les permita generar sus propias fuentes de ingresos.
- Mejora de instalaciones.- Arreglo y equipamiento de escuelas, arreglo de parques y construcción de viviendas.
- Reforestación.- Sembrío de árboles y arreglo de áreas verdes de parques de la comunidad.

10. ANÁLISIS ECONÓMICO

El Análisis Económico del proyecto al implementar un Nuevo Modelo Operacional se sustenta en los ahorros y beneficios que este genera a Construmercado S. A. como se menciona a continuación.

Se considera que la generación de ahorros proviene fundamentalmente del cierre de las operaciones en 10 de las 11 Oficinas Regionales existentes en el país, sin que esto provoque de alguna manera un decrecimiento del volumen de las ventas.

Estos ahorros se estiman serían de \$1.000.000 por año como resultado de:

- Costo de mano de obra, por reducción de personal administrativo y operativo de cada oficina regional.

- Reducción de pago de patentes municipales, permisos de funcionamiento e impuestos prediales.
- Pago de servicios básicos: Agua, energía eléctrica, teléfono.
- Pago de servicios de guardianía.
- Mantenimiento y seguridad de las instalaciones.
- Servicios varios.
- Soporte técnico: Mantenimiento y redes.
- Papelería y Suministros.

Además de estos ahorros, como beneficio económico por el alcance del proyecto se estima:

- Incremento de ventas por mayor cobertura en la Red. Se estima que la venta actual del 12% de otros productos de la canasta, fuera del hierro y cemento, podría alcanzar hasta una participación del 25% en 2 años.
- Permite el ingreso de nuevas marcas y líneas de productos que al momento tienen acceso limitado a la red por la operación logística.
- Prepara la red para incursionar en el concepto de los “Mega locales” con línea de acabados y decoración para la vivienda.
- Desarrollo de locales Disensa con administración, gestión propia y autosustentables en las principales ciudades. Estos locales pueden ser vendidos o transferidos a emprendedores o inversionistas que deseen incursionar en la franquicia con un negocio en marcha y rentable.
- Desarrollo de marcas propias.

10.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Las oficinas regionales están agrupadas en dos tipos de operaciones que son:

- **Oficinas Regionales con operaciones de Planta de Hormigones:** Machala (YMAH), Manta (YMAN), Cuenca (YCUE), Quito Sur (YQIS) y Ambato (YAMB). En estas localidades existe un área asignada para el almacenamiento de los productos de la canasta, así como un área administrativa para la atención al cliente, sea por compra de hormigón o de productos de la canasta Disensa. Al cerrar operaciones de estas localidades, se reducen los costos compartidos con la operación de Hormigones.
- **Oficinas Regionales sin operaciones de Planta de Hormigones:** Guayaquil (YGAR), Santa Elena (YSEL), Babahoyo (YBAB), Santo Domingo (YSDO), Loja (YLOJ) y Quevedo (YQUE). Estas localidades son exclusivamente utilizadas para el almacenamiento de los productos de la canasta y un área administrativa para la atención al cliente. En estas localidades se considera cerrar sus operaciones, a excepción de YGAR, que por su ubicación estratégica entre locales de la competencia (Mega Kywi y Ferrisariato) al norte de la ciudad de Guayaquil, debe continuar habilitada para fortalecimiento de la marca Disensa y posibilidad de incursionar en el concepto de un “Mega Disensa”.

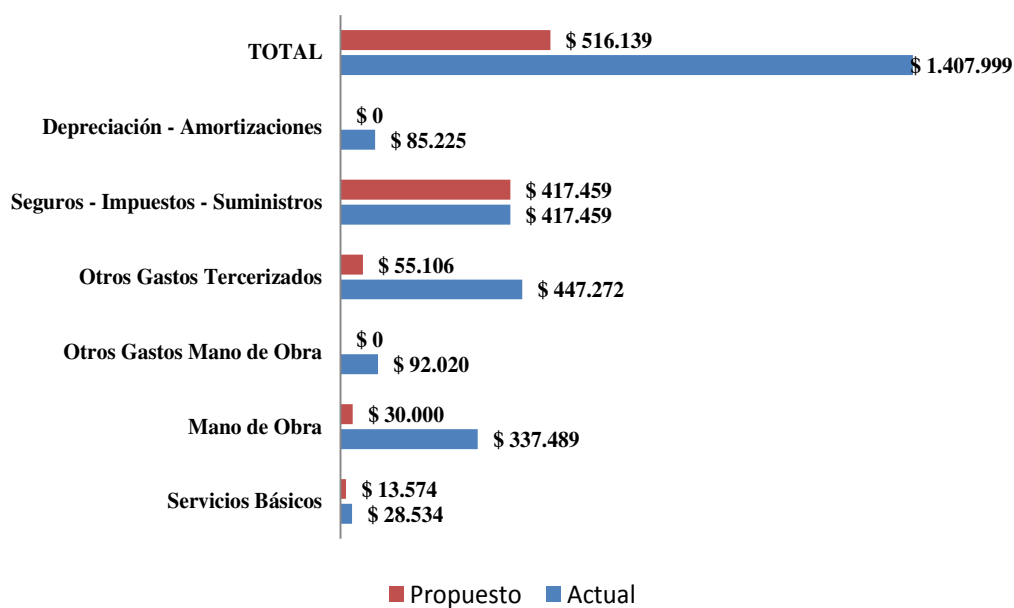
De las localidades que se consideran en el plan de cierre de operaciones, se puede identificar al grupo de Terrenos y Edificios como los activos fijos más importantes que serán puestos a disposición para su venta o arrendamiento. En la Tabla N° 5 se resume la información y valor aproximado de cada uno de ellos, de acuerdo a una investigación del valor de mercado en cada una de estas localidades.

Tabla N° 5: Localidades consideradas en el plan de cierre de operaciones		
LOCALIDAD	m²	Valor dólares
Babahoyo (YBAB)	10.000	\$400.000 - \$500.000
Santa Elena (YSEL)	3.200	\$300.000 - \$400.000
Quevedo (YQUE)	6.700	\$400.000 - \$500.000
Santo Domingo (YSDO)	7.100	\$600.000 - \$700.000
Loja (YLOJ)	13.000	\$ 1.000.000
TOTAL	40.000	\$2.700.000 - \$3.100.000

Fuente: Construmercado S. A.

La empresa ha establecido como política de inversión en el desarrollo de nuevos proyectos que esta debe alcanzar un retorno mínimo del 10% anual. En este caso, la utilización de los recursos obtenidos de los ahorros por el cierre de operaciones de las Bodegas Regionales actuales, se invertirá en proyectos como: Mega locales, Franquicias auto gestionadas e ingreso de nuevas líneas de negocio, que deben cumplir este objetivo mínimo para ser considerado un proyecto viable. En el Gráfico N° 25 se presenta un resumen de los principales costos actuales y ahorros anuales estimados.

Gráfico N° 25: Costos actuales y ahorros estimados



Fuente: Construmercado S. A.

Total ahorro anual aproximado: \$1.000.000

11. ANÁLISIS FINANCIERO

Para realizar el análisis financiero se considerarán dos esquemas que se presentan a continuación:

Consideraciones al Modelo	Actual	Nuevo
Crecimiento de puntos de ventas en 5 años	520 a 600	520 a 600
Variación de precios anual	4%	4%
Cobertura promedio en la red en 5 años	Del 32% al 47%	Del 32% al 72%
Ahorros operativos en bodegas regionales	NO	SI
Variación del Margen Bruto (6 % promedio)	NO	NO
Ingreso de nuevas líneas de productos	NO	SI
Venta de activos (Instalaciones – PPE)	NO	SI
Variación promedio anual de gastos (4%)	SI	SI
Otros ingresos sobre venta	0,2%	0,2%

Esta comparación permitirá identificar las variaciones en el Estado de Resultados y el beneficio económico que se proyecta con el cambio del Modelo Operacional, siendo estas en:

- Cobertura en la Red.
- Volumen de ventas en 5 años.
- Margen Bruto en dólares.
- Ingreso por venta de activos. Punto 10.1.
- Ahorros en costos operativos de las bodegas regionales principalmente. Punto 10.1.
- Estado de Resultados.
- Utilidad neta anual en 5 años.
- Evaluación de resultados de los dos modelos, mediante el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

11.1. COBERTURA EN LA RED

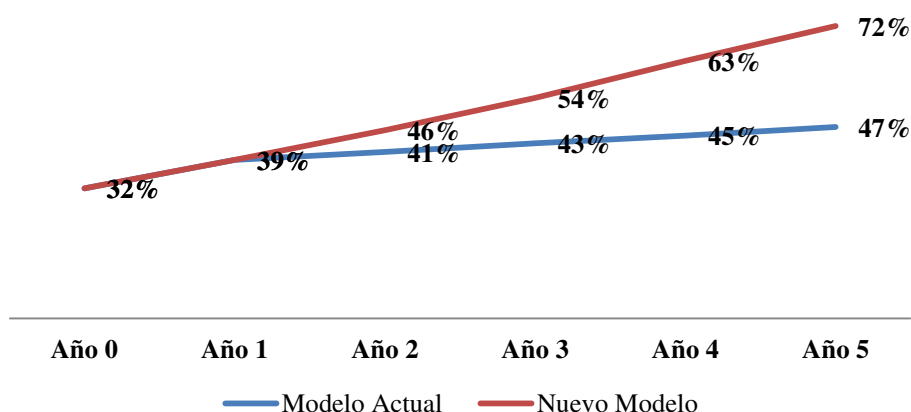
Como se expuso en el punto 5.1.2.4. “Análisis de Nivel de Servicio y Cobertura”, el mejoramiento del nivel de cobertura en la red permitirá a Construmercado S. A. recuperar volúmenes de ventas que hoy benefician a los Suministradores y su red de distribuidores, sean estos o no productos y marcas que componen la canasta.

Tomando como referencia un horizonte a 5 años, partiendo con un promedio del 32% de cobertura y manteniendo el modelo actual, esta alcanzaría un máximo del 47%. Con el cambio de modelo, la cobertura pasaría desde 32% hasta un 72%. El incremento anual en la cobertura se muestra a continuación:

	Tabla N° 6 COBERTURA PROYECTADA					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Modelo Actual	32%	39%	41%	43%	45%	47%
Nuevo Modelo	32%	39%	46%	54%	63%	72%

Fuente: Construmercado S. A.

Gráfico N° 26
Cobertura Proyectada



Fuente: Construmercado S. A.

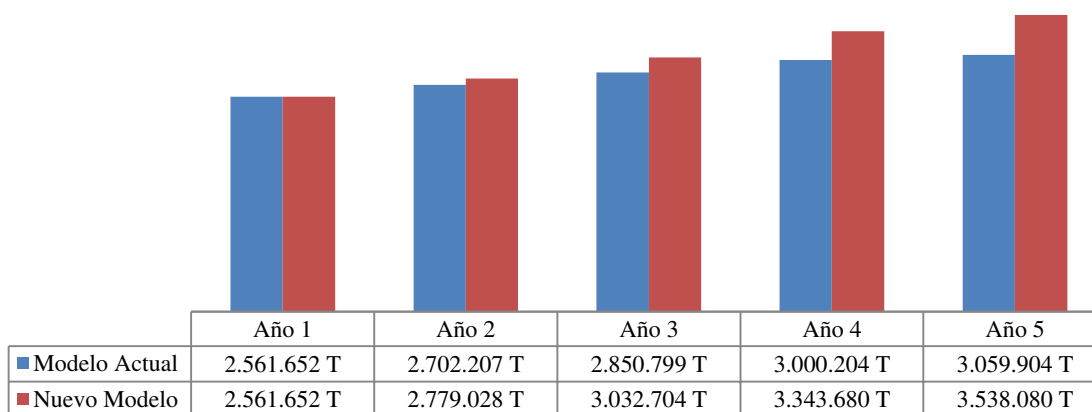
11.2. VOLUMEN DE VENTA A 5 AÑOS

La variación en la Cobertura proyectada impulsará a su vez un cambio en las toneladas de ventas anuales, con el aporte en mayor proporción porcentual de las líneas de producto que se verán favorecidas con el cambio del modelo. El volumen incremental acumulado será de 1.080.378 Toneladas al final del año 5 según se detalla a continuación:

	Tabla N° 7 VOLUMEN DE VENTA PROYECTADO (Tons)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Modelo Actual	2.561.652 T	2.702.207 T	2.850.799 T	3.000.204 T	3.059.904 T
Nuevo Modelo	2.561.652 T	2.779.028 T	3.032.704 T	3.343.680 T	3.538.080 T
Variación	0 T	76.821 T	181.905 T	343.476 T	478.176 T
Incremental acumulado	0 T	76.821 T	258.726 T	602.202 T	1.080.378 T

Fuente: Construmercado S. A.

Gráfico N° 27
Volumen de Venta Proyectado (Tons)



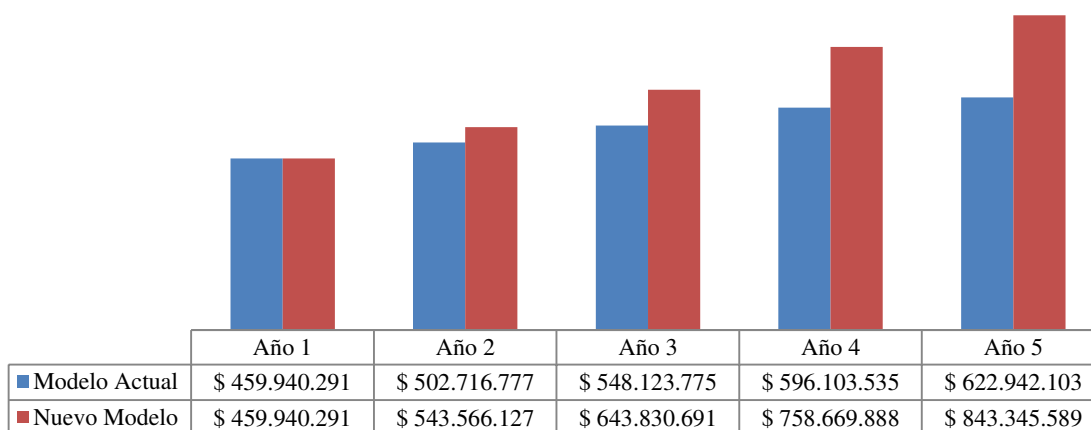
Fuente: Construmercado S. A.

Este volumen de ventas expresado en Toneladas se convertirá a su equivalente en dólares, lo cual servirá de base para la elaboración del Estado de Resultados. Conforme se muestra a continuación, con el cambio de modelo, las ventas obtenidas tienen una variación al año 5 de \$220 millones y un incremental acumulado de \$519 millones sobre la opción de mantener el modelo actual.

	Tabla N° 8 VENTAS PROYECTADAS (en dólares)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Modelo Actual	\$ 459.940.291	\$ 502.716.777	\$ 548.123.775	\$ 596.103.535	\$ 622.942.103
Nuevo Modelo	\$ 459.940.291	\$ 543.566.127	\$ 643.830.691	\$ 758.669.888	\$ 843.345.589
Variación	\$ -	\$ 40.849.350	\$ 95.706.916	\$ 162.566.353	\$ 220.403.487
Incremental acumulado	\$ -	\$ 40.849.350	\$ 136.556.266	\$ 299.122.619	\$ 519.526.106

Fuente: Construmercado S. A.

Gráfico N° 28
Ventas Proyectadas (en dólares)



Fuente: Construmercado S. A.

Los supuestos en los cuales se basa el análisis de ventas, tanto en Toneladas como en dólares, son:

- La cobertura inicial corresponde a un promedio de las franquicias que comercializan los productos de las marcas autorizadas en sus locales, con las categorías correspondientes.
- Incremento de nuevas franquicias, que pueden ser propias, auto gestionadas y auto sustentadas o asignadas independientemente. Se considera para el análisis pasar de 520 a 600 puntos de ventas en los próximos 5 años.

- Las toneladas anuales por franquicia corresponden a la relación del volumen en toneladas vendido en el período, por el número de franquicias que comercializan las marcas autorizadas. Mantener el modelo actual provocaría pérdida de volumen de ventas por mejora en el nivel de servicio de otras marcas y Suministradores.
- Implementado el nuevo modelo operacional, el proceso y conocimiento del canal por parte del Operador Logístico requerirá:
 - ✓ La maduración del proceso de implementación.
 - ✓ Incorporación de nuevas marcas y productos por categoría, esto con el fin de “legalizar” la comercialización de otras marcas “no autorizadas” que se venden a través de la red o, en su defecto, adherir nuevos productos para segmentos y necesidades de construcción específicos.

11.3. MARGEN BRUTO EN DOLARES

Del análisis de ventas realizado en el punto 11.2. “Volumen de Venta a 5 años” y para obtener el Margen Bruto, se considerará una variación anual de precios estimada del 4%.

En las Tablas N° 9 y N° 9-A se exponen las proyecciones de las ventas y del margen bruto manteniendo el modelo actual de distribución; mientras que en las Tablas N° 10 y N° 10-A se realiza en base al Nuevo Modelo Operacional.

Tabla N° 9 - Primera Parte (Años 1, 2, 3)								
PROYECCIÓN DE VENTAS NETAS (En Miles de Dólares)								
CATEGORIAS	Margen Bruto promedio	Costo Tonelada inicial	Año 1		Año 2		Año 3	
			Costo Unit	Venta Neta	Costo Unit	Venta Neta	Costo Unit	Venta Neta
Cemento	3%	\$ 118	\$ 123	\$ 265.340.275	\$ 128	\$ 289.319.174	\$ 133	\$ 315.025.452
Acero	4%	\$ 980	\$ 1.019	\$ 132.088.320	\$ 1.060	\$ 137.711.043	\$ 1.102	\$ 143.219.484
Morteros	5%	\$ 110	\$ 114	\$ 12.509.640	\$ 119	\$ 14.091.517	\$ 124	\$ 16.147.423
Bloques	7%	\$ 48	\$ 50	\$ 5.930.496	\$ 52	\$ 7.035.765	\$ 54	\$ 8.267.480
PVC	5%	\$ 4.200	\$ 4.368	\$ 15.331.680	\$ 4.543	\$ 17.196.921	\$ 4.724	\$ 19.592.206
Materiales Eléctricos	5%	\$ 8.500	\$ 8.840	\$ 3.818.880	\$ 9.194	\$ 4.427.638	\$ 9.561	\$ 5.101.933
Pisos y Cerámicas	7%	\$ 85	\$ 88	\$ 2.386.800	\$ 92	\$ 3.089.050	\$ 96	\$ 4.159.185
Techos y Cubiertas	4%	\$ 1.650	\$ 1.716	\$ 16.216.200	\$ 1.785	\$ 20.987.366	\$ 1.856	\$ 24.867.031
Herramientas y Equipos	12%	\$ 4.500	\$ 4.680	\$ 6.318.000	\$ 4.867	\$ 8.858.304	\$ 5.062	\$ 11.743.580
TOTAL	6%			\$ 459.940.291		\$ 502.716.777		\$ 548.123.775
Variación Anual de Precios	4%							

Tabla N° 9 - Segunda Parte (Años 4 y 5)						
PROYECCIÓN DE VENTAS NETAS (En Miles de Dólares)						
CATEGORIAS	Margen Bruto promedio	Costo Tonelada inicial	Año 4		Año 5	
			Costo Unit	Venta Neta	Costo Unit	Venta Neta
Cemento	3%	\$ 118	\$ 138	\$ 342.568.278	\$ 144	\$ 360.061.127
Acero	4%	\$ 980	\$ 1.146	\$ 148.581.396	\$ 1.192	\$ 143.078.381
Morteros	5%	\$ 110	\$ 129	\$ 18.067.296	\$ 134	\$ 19.874.025
Bloques	7%	\$ 48	\$ 56	\$ 9.635.891	\$ 58	\$ 11.563.069
PVC	5%	\$ 4.200	\$ 4.913	\$ 21.845.003	\$ 5.110	\$ 23.914.529
Materiales Eléctricos	5%	\$ 8.500	\$ 9.944	\$ 5.846.953	\$ 10.342	\$ 6.453.127
Pisos y Cerámicas	7%	\$ 85	\$ 99	\$ 5.369.651	\$ 103	\$ 6.204.930
Techos y Cubiertas	4%	\$ 1.650	\$ 1.930	\$ 29.185.631	\$ 2.007	\$ 33.725.618
Herramientas y Equipos	12%	\$ 4.500	\$ 5.264	\$ 15.003.436	\$ 5.475	\$ 18.067.296
TOTAL	6%			\$ 596.103.535		\$ 622.942.103
Variación Anual de Precios	4%					

Fuente: Construmercado S. A.

Tabla N° 9-A						
PROYECCIÓN DEL MARGEN BRUTO "Con Modelo actual de Distribución"						
(En Miles de Dólares)						
CATEGORIAS	Margen Bruto promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cemento	3%	\$ 7.960.208	\$ 8.679.575	\$ 9.450.764	\$ 10.277.048	\$ 10.801.834
Acero	4%	\$ 5.283.533	\$ 5.508.442	\$ 5.728.779	\$ 5.943.256	\$ 5.723.135
Morteros	5%	\$ 625.482	\$ 704.576	\$ 807.371	\$ 903.365	\$ 993.701
Bloques	7%	\$ 415.135	\$ 492.504	\$ 578.724	\$ 674.512	\$ 809.415
PVC	5%	\$ 766.584	\$ 859.846	\$ 979.610	\$ 1.092.250	\$ 1.195.726
Materiales Eléctricos	5%	\$ 190.944	\$ 221.382	\$ 255.097	\$ 292.348	\$ 322.656
Pisos y Cerámicas	7%	\$ 167.076	\$ 216.233	\$ 291.143	\$ 375.876	\$ 434.345
Techos y Cubiertas	4%	\$ 648.648	\$ 839.495	\$ 994.681	\$ 1.167.425	\$ 1.349.025
Herramientas y Equipos	12%	\$ 758.160	\$ 1.062.996	\$ 1.409.230	\$ 1.800.412	\$ 2.168.075
TOTAL		\$ 16.815.770	\$ 18.585.049	\$ 20.495.398	\$ 22.526.492	\$ 23.797.913

Fuente: Construmercado S. A.

Tabla N° 10 - Primera Parte (Años 1, 2, 3)								
PROYECCIÓN DE VENTAS NETAS (En Miles de Dólares)								
CATEGORIAS	Margen Bruto promedio	Costo Tonelada inicial	Año 1		Año 2		Año 3	
			Costo Unit	Venta Neta	Costo Unit	Venta Neta	Costo Unit	Venta Neta
Cemento	3%	\$ 118	\$ 123	\$ 265.340.275	\$ 128	\$ 289.319.174	\$ 133	\$ 318.412.823
Acero	4%	\$ 980	\$ 1.019	\$ 132.088.320	\$ 1.060	\$ 166.202.982	\$ 1.102	\$ 204.599.263
Morteros	5%	\$ 110	\$ 114	\$ 12.509.640	\$ 119	\$ 16.490.074	\$ 124	\$ 20.991.650
Bloques	7%	\$ 48	\$ 50	\$ 5.930.496	\$ 52	\$ 7.995.187	\$ 54	\$ 10.334.351
PVC	5%	\$ 4.200	\$ 4.368	\$ 15.331.680	\$ 4.543	\$ 19.842.601	\$ 4.724	\$ 24.935.535
Materiales Eléctricos	5%	\$ 8.500	\$ 8.840	\$ 3.818.880	\$ 9.194	\$ 5.148.416	\$ 9.561	\$ 6.654.695
Pisos y Cerámicas	7%	\$ 85	\$ 88	\$ 2.386.800	\$ 92	\$ 3.861.312	\$ 96	\$ 5.545.580
Techos y Cubiertas	4%	\$ 1.650	\$ 1.716	\$ 16.216.200	\$ 1.785	\$ 24.485.261	\$ 1.856	\$ 37.677.320
Herramientas y Equipos	12%	\$ 4.500	\$ 4.680	\$ 6.318.000	\$ 4.867	\$ 10.221.120	\$ 5.062	\$ 14.679.475
TOTAL	6%			\$ 459.940.291		\$ 543.566.127		\$ 643.830.691
Variación Anual de Precios	4%							

Tabla N° 10 - Segunda Parte (Años 4 y 5)						
PROYECCIÓN DE VENTAS NETAS (En Miles de Dólares)						
CATEGORIAS	Margen Bruto promedio	Costo Tonelada inicial	Año 4		Año 5	
			Costo Unit	Venta Neta	Costo Unit	Venta Neta
Cemento	3%	\$ 118	\$ 138	\$ 349.856.965	\$ 144	\$ 371.431.478
Acero	4%	\$ 980	\$ 1.146	\$ 247.635.660	\$ 1.192	\$ 271.848.925
Morteros	5%	\$ 110	\$ 129	\$ 26.058.599	\$ 134	\$ 30.714.403
Bloques	7%	\$ 48	\$ 56	\$ 14.824.448	\$ 58	\$ 19.271.782
PVC	5%	\$ 4.200	\$ 4.913	\$ 30.659.653	\$ 5.110	\$ 35.871.794
Materiales Eléctricos	5%	\$ 8.500	\$ 9.944	\$ 8.352.790	\$ 10.342	\$ 9.927.888
Pisos y Cerámicas	7%	\$ 85	\$ 99	\$ 8.949.418	\$ 103	\$ 12.409.860
Techos y Cubiertas	4%	\$ 1.650	\$ 1.930	\$ 48.642.719	\$ 2.007	\$ 59.019.832
Herramientas y Equipos	12%	\$ 4.500	\$ 5.264	\$ 23.689.636	\$ 5.475	\$ 32.849.628
TOTAL	6%			\$ 758.669.888		\$ 843.345.589
Variación Anual de Precios	4%					

Fuente: Construmercado S. A.

Tabla N° 10-A						
PROYECCIÓN DEL MARGEN BRUTO "Con Nuevo Modelo Operacional"						
(En Miles de Dólares)						
CATEGORIAS	Margen Bruto promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cemento	3%	\$ 7.960.208	\$ 8.679.575	\$ 9.552.385	\$ 10.495.709	\$ 11.142.944
Acero	4%	\$ 5.283.533	\$ 6.648.119	\$ 8.183.971	\$ 9.905.426	\$ 10.873.957
Morteros	5%	\$ 625.482	\$ 824.504	\$ 1.049.582	\$ 1.302.930	\$ 1.535.720
Bloques	7%	\$ 415.135	\$ 559.663	\$ 723.405	\$ 1.037.711	\$ 1.349.025
PVC	5%	\$ 766.584	\$ 992.130	\$ 1.246.777	\$ 1.532.983	\$ 1.793.590
Materiales Eléctricos	5%	\$ 190.944	\$ 257.421	\$ 332.735	\$ 417.640	\$ 496.394
Pisos y Cerámicas	7%	\$ 167.076	\$ 270.292	\$ 388.191	\$ 626.459	\$ 868.690
Techos y Cubiertas	4%	\$ 648.648	\$ 979.410	\$ 1.507.093	\$ 1.945.709	\$ 2.360.793
Herramientas y Equipos	12%	\$ 758.160	\$ 1.226.534	\$ 1.761.537	\$ 2.842.756	\$ 3.941.955
TOTAL		\$ 16.815.770	\$ 20.437.649	\$ 24.745.674	\$ 30.107.323	\$ 34.363.069

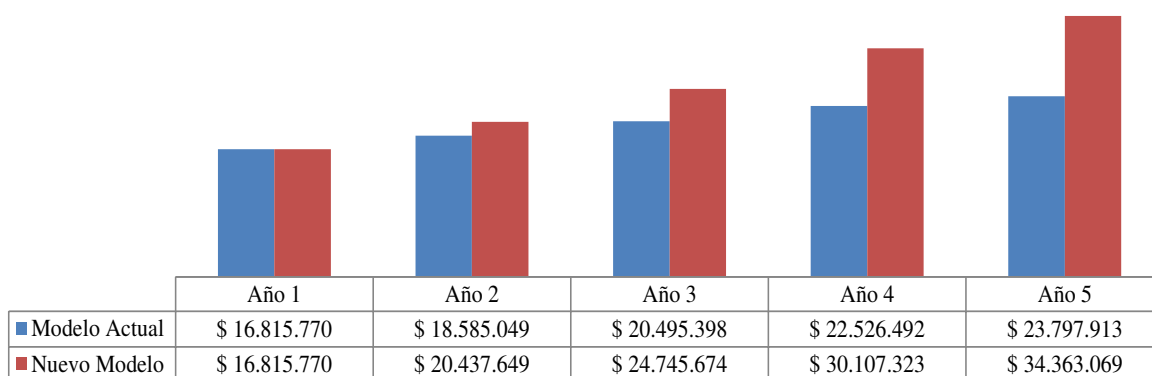
Fuente: Construmercado S. A.

- La proyección del crecimiento en ventas en los próximos 5 años por el cambio del modelo operacional es:
 - ✓ 38% en toneladas.
 - ✓ 83% en dólares.
- También se obtendrá un incremental acumulado del Margen Bruto de \$24 millones de dólares por el cambio de modelo, según se detalla a continuación:

	Tabla N° 11 MARGEN BRUTO PROYECTADO (en dólares)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Modelo Actual	\$ 16.815.770	\$ 18.585.049	\$ 20.495.398	\$ 22.526.492	\$ 23.797.913
Nuevo Modelo	\$ 16.815.770	\$ 20.437.649	\$ 24.745.674	\$ 30.107.323	\$ 34.363.069
Variación	\$ -	\$ 1.852.600	\$ 4.250.276	\$ 7.580.831	\$ 10.565.156
Incremental acumulado	\$ -	\$ 1.852.600	\$ 6.102.876	\$ 13.683.707	\$ 24.248.862

Fuente: Construmercado S. A.

Gráfico N° 29
Margen Bruto Proyectado (en dólares)



Fuente: Construmercado S. A.

11.4. ESTADO DE RESULTADOS

Si se decidiera mantener el Modelo de Distribución actual, el Estado de Resultados proyectado para los próximos 5 años sería:

Tabla N° 12 CONSTRUMERCADO S. A.						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (MODELO ACTUAL)						
(Expresado en dólares)						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas Netas		\$ 459.940.291	\$ 502.716.777	\$ 548.123.775	\$ 596.103.535	\$ 622.942.103
Otros Ingresos (fee 0,2%)		\$ 919.881	\$ 1.005.434	\$ 1.096.248	\$ 1.192.207	\$ 1.245.884
(-) Costo de Ventas		\$ 443.124.521	\$ 484.131.729	\$ 527.628.376	\$ 573.577.043	\$ 599.144.189
UTILIDAD BRUTA		\$ 17.735.650	\$ 19.590.482	\$ 21.591.646	\$ 23.718.699	\$ 25.043.797
(-) Gastos de Administración		\$ 850.000	\$ 884.000	\$ 919.360	\$ 956.134	\$ 994.380
(-) Gastos Generales de Operación		\$ 1.400.000	\$ 1.456.000	\$ 1.514.240	\$ 1.574.810	\$ 1.637.802
(-) Gastos de Ventas y Marketing		\$ 1.200.000	\$ 1.320.000	\$ 1.452.000	\$ 1.597.200	\$ 1.756.920
(-) Otros Gastos		\$ 735.904	\$ 804.347	\$ 876.998	\$ 953.766	\$ 996.707
(-) Depreciación		\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000
UTILIDAD ANTES DE PART. TRAB E IMPUESTOS		\$ 13.464.746	\$ 15.041.136	\$ 16.744.048	\$ 18.551.790	\$ 19.572.988
15% Participación de Trabajadores	15%	\$ 2.019.712	\$ 2.256.170	\$ 2.511.607	\$ 2.782.768	\$ 2.935.948
Impuesto a la Renta	22%	\$ 2.517.907	\$ 2.812.692	\$ 3.131.137	\$ 3.469.185	\$ 3.660.149
UTILIDAD NETA		\$ 8.927.127	\$ 9.972.273	\$ 11.101.304	\$ 12.299.837	\$ 12.976.891

Fuente: Construmercado S. A.

La estimación se realizó bajo los siguientes supuestos:

- Se mantienen operativas las once Bodegas Regionales, con lo cual no hay beneficios que se originen por la venta de estos activos o ahorros por costos operativos.
- No se reorienta la operación de las Bodegas Regionales hacia una nueva propuesta comercial, como un “Mega Disensa” o “Franquicia propia auto sostenible”.
- El crecimiento en el volumen de ventas está ligado a un crecimiento promedio del mercado y el incremento anual de nuevas franquicias. No se considera la opción de categorizar las franquicias por sector o un formato que sea versátil a los cambios del mercado. Se mantiene el formato estándar.
- Incremento de la utilidad neta en 45% al término del año 5.

- Las líneas de productos que se verían afectadas en su crecimiento y participación en la red serían: Productos de acero, PVC y bloques, debido a que seguirán dependiendo de la capacidad logística de los Suministradores o de la capacidad de retiro de los franquiciados.

Si se realiza la implementación del Nuevo Modelo Operacional, el Estado de Resultados proyectado sería:

Tabla N° 13 CONSTRUMERCADO S. A.						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (NUEVO MODELO OPERACIONAL)						
(Expresado en dólares)						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas Netas		\$ 459.940.291	\$ 543.566.127	\$ 643.830.691	\$ 758.669.888	\$ 843.345.589
Otros Ingresos (fee 0,2%)		\$ 919.881	\$ 1.087.132	\$ 1.287.661	\$ 1.517.340	\$ 1.686.691
Otros Ingresos (Venta de Bodegas Regionales)		\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Costo de Ventas		\$ 443.124.521	\$ 523.128.478	\$ 619.085.017	\$ 728.562.565	\$ 808.982.520
UTILIDAD BRUTA		\$ 19.085.650	\$ 22.874.781	\$ 26.033.336	\$ 31.624.663	\$ 36.049.760
(-) Gastos de Administración		\$ 850.000	\$ 884.000	\$ 919.360	\$ 956.134	\$ 994.380
(-) Gastos Generales de Operación		\$ 1.400.000	\$ 516.000	\$ 516.000	\$ 516.000	\$ 516.000
(-) Gastos de Ventas y Marketing		\$ 1.200.000	\$ 1.320.000	\$ 1.452.000	\$ 1.597.200	\$ 1.756.920
(-) Otros Gastos		\$ 735.904	\$ 869.706	\$ 1.030.129	\$ 1.213.872	\$ 1.349.353
(-) Depreciación		\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000
UTILIDAD ANTES DE PART. TRAB E IMPUESTOS		\$ 14.814.746	\$ 19.200.075	\$ 22.030.846	\$ 27.256.457	\$ 31.348.108
15% Participación de Trabajadores	15%	\$ 2.222.212	\$ 2.880.011	\$ 3.304.627	\$ 4.088.469	\$ 4.702.216
Impuesto a la Renta	22%	\$ 2.770.357	\$ 3.590.414	\$ 4.119.768	\$ 5.096.957	\$ 5.862.096
UTILIDAD NETA		\$ 9.822.177	\$ 12.729.650	\$ 14.606.451	\$ 18.071.031	\$ 20.783.795

Fuente: Construmercado S. A.

La estimación se realizó bajo los siguientes supuestos:

- Se cierran las operaciones en 10 de las 11 Bodegas Regionales. Por estrategia y ubicación, se plantea mantener habilitada la localidad YGAR debido a que en el sector donde se ubica esta bodega regional, existen importantes locales de materiales de ferretería y decoración como son Ferrisariato y Mega Kywi.

- Con el cierre de las operaciones en las Bodegas Regionales, se genera un ingreso por la venta de estas localidades de \$2,7 millones de dólares entre los años 1 y 2.
- El aumento en el volumen de ventas está ligado, además del crecimiento promedio del mercado y el incremento anual de nuevas franquicias, a una mayor cobertura en el canal. Tomando como base las toneladas promedio por cada una de las líneas de producto y franquicia, resulta un volumen incremental porque desplaza las “ventas by pass” y la injerencia de otros Suministradores en la Red.
- Incremento de la utilidad neta en 112% al término del año 5.
- Las líneas de productos que se favorecerían en su crecimiento y participación en la red serían: Materiales Eléctricos, Perfiles de acero, PVC, Techos y Cubiertas, Herramientas y Equipos. Estos son productos de baja complejidad operativa y que se alinean al tipo de transportes que se requerirán para este proceso de distribución Multi productos y Multi líneas.

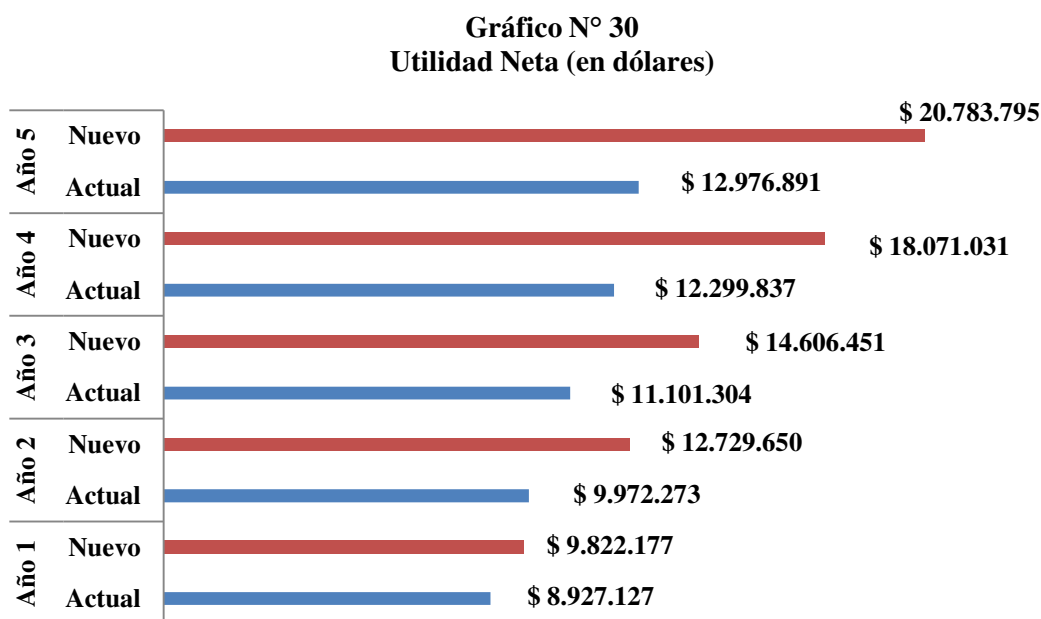
Durante los años anteriores los estados de resultados muestran utilidad debido a que, Construmercado S. A. como compañía subsidiaria del Grupo Holcim, es el canal autorizado y exclusivo para comercializar el cemento en saco de 50 Kg. que representa aproximadamente el 65% del total de las ventas.

En los Gastos Generales de Operación se considera el ahorro por el cierre de operaciones de las diez bodegas regionales, expuesto en el Gráfico N° 25. El Año 1 no incluye el ahorro debido a que se incurrirán en gastos asociados a:

- Indemnizaciones por liquidación del personal.
- Pago de tasas e impuestos municipales.
- Término de contratos con empresas de servicios.
- Costos y servicios por desmontaje de operaciones.
- Contratación y adecuación de nuevas oficinas regionales para uso comercial.

11.5. UTILIDAD NETA ANUAL, MEDIDA A 5 AÑOS

De los Estados de Resultados proyectados, tanto para el modelo de distribución actual así como con el Nuevo Modelo Operacional, la Utilidad Neta se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: Construmercado S. A.

11.6. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO OPERACIONAL

Para la implementación del Nuevo Modelo Operacional se incurrirán en ciertos costos, a partir de los cuales se obtiene un “Payback” de 0,48 años según se muestra a continuación:

Tabla N° 14
Costos de Implementación

Descripción	Costo	Exactitud
Desmontaje de bodegas regionales	110.000	+/- 10%
Desarrollo de enlaces y comunicación	125.000	+/- 5%
Desarrollo de procesos de Supply Chain: Laser	150.000	+/- 5%
Viajes y traslados	30.000	+/- 5%
Capacitación y auditorías	15.000	+/- 5%
Imprevistos	25.000	+/- 5%
Equipos y Suministros	20.000	+/- 5%
Total	475.000	+/- 6%

Beneficios	Ahorros / año	Exactitud
Reducción de costos operativos de bodegas regionales	750.000	+/- 10%
Reducción del organigrama actual	250.000	+/- 10%
Beneficios y ahorros estimados (dólares / año)	1.000.000	+/- 10%
Tiempo de reembolso estimado (Payback)	0,48 Años	

Fuente: Construmercado S. A.

Los costos relacionados a los servicios logísticos de Almacenamiento, Distribución y Servicios, son asumidos por los Suministradores de los productos que se abastecerán bajo el Nuevo Modelo Operacional. Esto, mediante las oportunidades de ahorro en sus operaciones logísticas y la sinergia de transportar en un solo vehículo una variedad de productos que combinan el peso, volumen y costo de facturación de los productos. Este costo oscila entre 3% y 5% del valor de la factura.

11.7. CALCULO DEL VALOR PRESENTENETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

Para efectos de estos cálculos se considerará:

- La tasa de descuento corporativa del 13,3%.
- El flujo incremental de la Utilidad Neta obtenido de la implementación del Nuevo Modelo Operacional en comparación con el resultante de mantener el modelo actual.

	Tabla N° 15 Incremental de Utilidad Neta del Nuevo Modelo vs Actual				
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ (475.000)	\$ 895.050	\$ 2.757.377	\$ 3.505.147	\$ 5.771.194	\$ 7.806.904

Valor Presente Neto (VPN)	\$ 11.082.704,27
Tasa de descuento corporativa	13,30%
Tasa Interna de Retorno	303%

Fuente: Construmercado S. A.

12. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

Como riesgos en la implementación del Nuevo Modelo Operacional en la distribución de materiales para la construcción, se han identificado los siguientes:

- Resistencia al cambio por parte de los Suministradores actuales debido a:
 - ✓ Costo de servicios contratados para este nuevo servicio (Almacenamiento + Transportes + Servicios) mayores a los incurridos con el modelo actual de entrega de pedidos.
 - ✓ Traslado de volúmenes de ventas que se comercializan directamente en la red.
 - ✓ Condicionamiento por ingreso de nuevos Suministradores con productos o categorías similares.
- Baja especialidad y experiencia de los Operadores Logísticos en el manejo y distribución de materiales para la construcción, que retrasarían la madurez del proceso para alcanzar los niveles de servicio y cobertura estimados.
- Cupos de crédito limitados, los cuales influirán en la decisión de compra de los franquiciados. Esta situación promovería la compra y abastecimiento de productos fuera del canal, utilizando otros instrumentos financieros y de crédito.

- Sincronización de procesos internos y externos ágiles y efectivos para cumplir con los requerimientos comerciales, operativos y administrativos del nuevo modelo operacional en la distribución de materiales para la construcción.
- El modelo puede ser replicado en corto tiempo por otros competidores y por los mismos Suministradores, lo que desincentivaría su participación en el modelo de distribución.

13. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

Las ventajas que se lograrán obtener con la implementación del proyecto son:

1.- COMERCIALES:

- Crecimiento en ventas del:
 - ✓ 38% en volumen.
 - ✓ 83% en dólares.
- Incremento en cobertura del 32% promedio actual al 72%.
- El Modelo sostiene la incorporación de nuevos productos y categorías que se han limitado con la operación logística actual.
- Incremento del nivel de servicio, reduciendo los tiempos de entrega a 24, 48 y máximo 72 horas posteriores al ingreso del pedido.
- Fortalece la propuesta de valor en la red.
- Libera recursos para la exploración de nuevos modelos de franquicias auto sustentables o mega locales con soluciones integrales para la construcción.

2.- FINANCIERAS:

- Incremento de la Utilidad Neta en un 112%.
- Ahorros operacionales anuales de \$1.000.000 aproximadamente.
- Los Suministradores asumen el costo del servicio logístico.
- Valor Presente Neto de \$11.082.704,27.
- Tasa Interna de Retorno del 303%.

- Tasa de descuento Corporativa del 13,3%.
- Inversión Inicial por \$475.000.

14. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN												
ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Exposición de Proyecto a Suministradores	■											
Definición de perfil y alcance de servicios	■											
Identificación de alternativas de Operador Logístico		■										
Definición de aspectos Legales y Tributarios		■										
Calificación de Proveedores del servicio			■	■	■							
Licitación y cotización de servicios logísticos					■	■						
Evaluación de cotizaciones y servicios ofertados						■	■					
Contratación de servicios logísticos							■	■				
Definición del plan de implementación							■	■				
Capacitación e inducción técnica de productos								■	■			
Firma de acuerdo de costos de servicios contratados								■	■			
Adecuación de Bodega y transportes								■	■	■		
Desarrollo de conexiones y enlaces de sistemas								■	■	■	■	
Carga de información y parametrización de sistemas										■	■	
Traslado de inventarios a Bodega del Operador											■	■
Prueba piloto de despacho y evaluación de resultados											■	■
Definición de acuerdos de servicios											■	■
Arranque de Primera Fase de implementación												■
Cierre de Bodegas Regionales												■

15. ANEXOS /APÉNDICES

A. Fuentes Secundarias de Investigación

- *Cámara de la Industria de la Construcción*. Obtenido el 09 de noviembre de 2014:
<http://www.camicon.ec/>
- *Norma Ecuatoriana de la Construcción*. Obtenido el 23 de noviembre de 2014:
<http://www.normaconstruccion.ec/>
- *Banco Central del Ecuador*. Obtenido el 11 de enero de 2015:
<http://www.bce.fin.ec/>
- *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido el 25 de enero de 2015:
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- *Superintendencia de Compañías*. Obtenido el 8 de febrero de 2015:
<http://www.supercias.gob.ec/home>.
- *EKOS El Portal de los Negocios, Ranking Empresarial*. Obtenido el 22 de febrero de 2015:
<http://ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>
- *Cadena de Suministro*. Obtenido el 8 de marzo de 2015:
<http://www.cadenadesuministro.es/opinion-2/cadena-de-suministro-vs-logistica/>
- *Gestión. El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Obtenido el 26 de octubre de 2014:
<http://gestion.pe/economia/construccion-crecio-86-2013-y-solo-llegara-cercano-7-este-ano-preve-scotiabank-2093260>
- *Diario El Universo. Industria de la Construcción, la que más aportó al crecimiento del 2013*. Obtenido el 12 de octubre de 2014:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2014/04/23/nota/2815506/sectores-construccion-petroleo-minas-dinamizaron-crecimiento>
- *El Prisma. com. Cadena de Suministro – Logística – Apuntes de Ingeniería Industrial*. Obtenido el 22 de marzo de 2015:
http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/cadenasuministro/default.aspx

- *Logística y la Cadena de Abastecimiento*. Obtenido el 16 de febrero de 2015:
<http://logisticarmirabal.blogspot.com/>
- *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. Índice de precios de la Construcción (IPCO)*. Obtenido el 17 de febrero de 2015:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-de-la-construccion/>