



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Análisis del impacto generado por la adquisición de la franquicia Holcim  
en los rendimientos de la empresa Román Hermanos., año 2012**

**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

AUTOR: Román Bajaña, Verónica Maribel

DIRECTOR: Espinoza Loaiza, Viviana del Cisne, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO NUEVA LOJA

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Ingeniera.

Viviana del Cisne Espinoza Loayza

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “Análisis del impacto generado por la adquisición de la franquicia Holcim en los rendimientos de la empresa Román Hermanos, año 2012” realizado por: Román Bajaña Verónica Maribel, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2014

f) -----

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Román Bajaña Verónica Maribel, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: “Análisis del impacto generado por la adquisición de la franquicia Holcim en los rendimientos de la empresa Román Hermanos, año 2012”, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas siendo Viviana del Cisne Espinoza Loayza directora del presente trabajo, y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Autor: Román Bajaña Verónica Maribel

Cédula: 1715210637

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a DIOS, por darme la vida a través de mis queridos PADRES quienes con mucho cariño, amor y ejemplo han hecho de mí una persona con valores para poder desenvolverme como: ESPOSA, MADRE Y PROFESIONAL .

A mi amado ESPOSO, que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante y cumplir esta etapa en mi vida.

A mis queridos HIJOS, que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación; quiero también dejar en cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poder LOGRARLO.

A mis apreciados HERMANOS que con su ayuda y ejemplo han sabido inculcar en mí el deseo de superación, esfuerzo y responsabilidad en cada objetivo propuesto.

**Verónica**

## **AGRADECIMIENTO**

Me complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración de Empresas y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto tanto en las aulas como en la asesorías virtuales y telefónicas enrumban a cada uno de los alumnos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad.

A mi Directora de tesis, la Ing. Viviana Espinoza, quien con su experiencia como docente ha sido la guía idónea, durante el proceso que ha llevado el realizar esta tesis, me ha brindado el tiempo necesario, como la información para que este trabajo llegue a ser felizmente culminado.

**Verónica**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARATORIA DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	4
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Historia, naturaleza y actividad.....	6
1.3 Visión, misión y valores.....	7
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS ANTES DE LA ADQUI- CIÓN DE LA FRANQUICIA.....	8
2.1 Estructura organizacional de la empresa.....	9
2.1.1 Funciones del personal.....	10
2.1.2 Determinación del análisis FODA de la empresa.....	11
2.2 Procesos operativos.....	12
2.2.1 Administración de adquisiciones.....	13
2.2.2 Administración de inventario.....	15
2.2.3 Gestión de despacho.....	16
2.2.4 Procesos de venta y cobranza.....	17
2.3. Aplicación del análisis financiero períodos previos a la adquisición de la franquicia.....	18
2.3.1 Análisis vertical.....	18
2.3.2 Análisis horizontal.....	23
2.3.3 Análisis de razones financieras.....	25

3. ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA ADQUISICIÓN DE LA FRANQUICIA HOLCIM EN LA EMPRESA ROMÁN HERMANOS.....	28
3.1 Impacto en la estructura organizacional. Principales cambios generados.....	29
3.2 Cambios en los procesos.....	35
3.2.1 Adquisiciones.....	36
3.2.2 Inventario.....	38
3.2.3 Ventas y cobranzas.....	40
3.3 Análisis financiero. Efectos de la adquisición de la franquicia.....	47
3.3.1 Análisis comparativo antes y después de la adquisición de la franquicia. Principales cambios generados.....	47
3.4 Generación de estrategias empresariales.....	51
3.5 Establecimiento de indicadores de gestión.....	53
3.5.1 Indicadores de medición de desempeño del personal.....	54
3.5.1.1 Satisfacción del cliente.....	54
3.5.1.2 Efectividad en cumplimiento.....	54
3.5.1.3 Efectividad con compromisos en la calidad.....	55
3.5.1.4 Efectividad en la entrega.....	56
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	60
ANEXOS.....	61

## RESUMEN

El modelo de franquicias genera beneficios importantes para las empresas, tanto a nivel estructural como financiero. Bajo este esquema la Empresa Román Hermanos., constituida como una empresa familiar, decide dar un nuevo enfoque a su negocio para ampliar su participación en el mercado local, y con ello satisfacer las necesidades de sus clientes respecto a materiales de construcción. Para cumplir con este acometido adquiere la franquicia Disensa en el año 2006.

Se presenta en este trabajo un análisis de los principales impactos de orden organizativo como financiero que ha generado la adquisición de la franquicia; se destaca una mejor organización estructural, sumado con un establecimiento más acorde de funciones y responsabilidades de acuerdo a las exigencias de trabajo que presenta la franquicia. En el ámbito financiero, hasta la fecha de realizado el estudio, no se aprecian mejoras sustanciales en términos de rentabilidad y recuperación de la inversión. Por lo que dentro de las recomendaciones se establece la evaluación constante de los estados financieros de la empresa y con ello tomar decisiones a tiempo según el comportamiento de sus indicadores financieros.

**PALABRAS CLAVES:** franquicia, rentabilidad, indicadores financieros.



## **ABSTRACT**

The development of the franchise model has generated significant benefits for companies that want to expand and improve their business, both structural and financial. Under this scheme the company Roman Hermanos., born as a family company, decides to give a new approach to your business in order to expand its market share in this place, and thus better follow the needs of its customers around building materials. To meet this rushed acquires the Disensa franchise in 2006.

Is therefore in this paper an analysis of the main impacts of organizational order as finance which has led to the acquisition of the franchise; stands for both better structural organization, together with a settlement more chord functions and responsibilities under the new schemes of work presenting the franchise. In the financial field, up to the date of the study, are not appreciated substantial improvements in terms of profitability and return on investment. As within the recommendations provided the constant evaluation of the financial statements of the company and thus to take decisions on time according to the behavior of its financial indicators.

**KEYWORDS:** franchise, profitability, financial indicators.

## INTRODUCCIÓN

Gracias al modelo de dolarización que adoptó el Ecuador en el año 2000, se generó un proceso importante de aumento en la inversión extranjera directa, así como en el ingreso de empresas multinacionales a nuestro país; lo que ha generado un proceso importante de desarrollo de nuevas formas de colaboración empresarial, entre estas la más utilizada en nuestro país es la franquicia.

Es así que Román Hermanos., se constituye en una empresa pequeña ubicada en la ciudad de Lago Agrio, dedicada a la venta de materiales e insumos para la construcción, decide en el año 2006 incursionar en el tema de franquicias, para ello decide adquirir la franquicia de Holcim, una empresa con gran prestigio y experiencia en la industria de materiales de la construcción en nuestro país.

Ya entrando en materia, en el capítulo I se da a conocer de manera breve información de la empresa, su ubicación, visión, misión e información general de la misma.

En el capítulo II, en cambio se realiza una evaluación de la empresa en sus aspectos administrativos y financieros considerando para ello períodos antes de adquirir la franquicia Holcim, esto con el fin de determinar en el capítulo III los principales impactos, cambios y efectos que esta ha traído para la empresa, y si se está cumpliendo con el objetivo inicial de la franquicia que consistía en incrementar los rendimientos de la empresa Román Hermanos.

Es importante comprender que a pesar de los 6 años de haber adquirido la franquicia, surge la necesidad de evaluar el aporte que esta ha generado a la empresa tanto en el ámbito administrativo como de manera especial en lo económico-financiero. Esto debido a que los propietarios de Román Hermanos. aún no evidenciaban aportes significativos de la franquicia en los niveles de rentabilidad de la empresa.

En el desarrollo del presente trabajo de fin de titulación, se da respuesta al problema planteado donde se incluye los resultados de un estudio de satisfacción al cliente aplicado por los propietarios de la empresa con el fin de medir los niveles de satisfacción que tienen en relación a los productos y servicio que ofrece la empresa, y sus niveles de rentabilidad.

Finalmente como se indicó en párrafos anteriores, se incluyen las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron del trabajo realizado.

**ANALISIS DEL IMPACTO GENERADO POR LA ADQUISICION DE LA  
FRANQUICIA HOLCIM EN LOS RENDIMIENTOS DE LA EMPRESA ROMAN  
HERMANOS, AÑO 2012**

## **1. Antecedentes de la empresa.**

### **1.1 Antecedentes.**

Países en desarrollo como el Ecuador son escenarios atractivos para la inversión extranjera en casi todas las áreas, especialmente para aquellos que son más desarrollados y fuertes en el ámbito económico, tal es así que en los últimos años a raíz de la dolarización del Ecuador, se ha visto el ingreso de empresas multinacionales especial en el área alimenticia a través de la venta de franquicias como Mc Donal, KFC, Sandry, etc.

El área de la construcción no podía ser la excepción de esta ola de cambios y es así que Holcim empresa transnacional toma a cargo la comercialización de los artículos que produce Disensa en este país como son: cemento de construcción de la marca Rocafuerte y otros, luego de lo cual desarrollan la primera franquicia de materiales de construcción en el país, la cual empiezan a comercializarla a partir del mes de Enero del año 2006. Ante esta oportunidad la empresa Román Hermanos adquiere una de estas franquicias, la cual se ubica en la ciudad de Nueva Loja provincia se Sucumbíos, lugar donde se desarrolla el presente trabajo investigativo.

Por ser la franquicia de Disensa<sup>1</sup> la pionera en el mundo en el sector de materiales de construcción, adolece de muchos errores y limitantes, los mismos que a través de este proyecto se pretenderá mejorarlos. En tal virtud el presente trabajo consiste en plantear algunas alternativas de mejoras e implementaciones en los aspectos tanto administrativo como comercial de la misma.

El desarrollo de este primer capítulo dará un enfoque general de los antecedentes de la empresa Román Hermanos, esto con el fin de determinar la naturaleza del negocio así como las principales características que han ido cambiando a lo largo de los años.

---

<sup>1</sup> [http://disensa.com/main/index.php?option=com\\_content&task=view&id=119&Itemid=188](http://disensa.com/main/index.php?option=com_content&task=view&id=119&Itemid=188)

### 1.1.1 Historia, naturaleza y actividad.



Figura 1. Mapa Provincia de Sucumbíos  
Fuente: Internet

Robert Román, empresario visionario empezó a los 20 años de edad, contando con un mínimo de capital, y montó su pequeño negocio llamado Lubriauto, el 01 de abril de 1991, ubicado en las calles Jorge Añazco y Manabí, contando con tres colaboradores, quienes eran sus mismos hermanos.

Seis años después adquiere su local propio y construye lo que actualmente es ROMAN HERMANOS. CIA. LTDA., en ese entonces contaba con siete empleados.

Empieza a realizar convenios y alianzas corporativas, con algunas marcas y franquicias y es así como en 1998 crea lo que hoy se conoce como LAGOLLANTA, distribuidora de llantas Continental y repuestos en general.

Para el año 2005 en su amplia visión de negocios y debido a la demanda creciente en la zona de Lago Agrio instituye la sucursal Disensa, para la distribución de cemento y hierro.

Actualmente cuenta con total de 55 colaboradores en la ciudad de Lago Agrio, distribuidos en los locales de Lagollanta, Disensa y la matriz Román Hermanos.

Román Hermanos. Cía Ltda., es una compañía conformada por tres socios, dedicados a la venta de productos de ferretería, materiales de construcción y la comercialización de llantas Continental.

### **1.1.2 Visión, misión y valores.**

De la revisión realizada a los documentos que posee la empresa y de conversaciones mantenidas con el gerente, a continuación se incluye la visión y misión que actualmente posee la empresa.

#### **Visión**

*“Consolidarnos como la empresa líder de la zona, en la importación, distribución y comercialización de productos para la construcción”.*

#### **Misión**

*“Satisfacer a nuestros clientes en todos sus requerimientos con eficacia, diligencia y calidad humana”.*

Así mismo los valores institucionales<sup>2</sup> que rigen en la empresa, se detallan a continuación:

- Respeto: tanto al cliente interno como externo quienes constituyen el pilar fundamental de la empresa, sin ellos la organización no existiría.
- Puntualidad: porque implica respetar el tiempo de nuestros clientes, proveedores y empleados.
- Compromiso social: trabajo orientado siempre a generar el mayor beneficio a nuestros clientes, brindando productos de calidad que satisfagan sus necesidades y con ello se atiende las necesidades de trabajo de nuestros empleados.
- Calidad: no solo en los productos ofrecidos, sino en el servicio y en todos los procesos y actividades que se implementen en la empresa. La calidad es parte de la cultura organizacional, ya que contribuye a que la empresa se sostenga en el tiempo.

---

<sup>2</sup> Los valores institucionales reposan en el documento elaborados por la empresa cuando se puso en marcha la misma.

**DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA ROMAN HNOS. ANTES DE LA  
ADQUISICIÓN DE LA FRANQUICIA HOLCIM**

Una vez revisada la información general de la empresa Román Hermanos, en este capítulo se incluye información referente a la estructura organizacional de la empresa, sus funciones y demás procesos operativos que se desarrollan en la misma, con el fin de conocer el trabajo que se realiza en la organización lo cual servirá de insumo importante para el desarrollo del siguiente capítulo.

## 2.1 Estructura Organizacional de la empresa.

Se dará inicio a este capítulo indicando la estructura organizacional de la empresa antes de la adquisición de la franquicia Holcim.

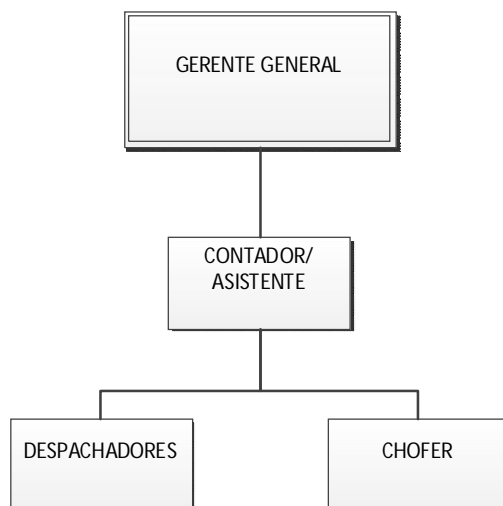


Figura 2. Organigrama Estructural  
Fuente: Román Hermanos

Como se aprecia en la figura 2, el organigrama estructural de la empresa Román Hermanos es bastante simple, esto en vista de que los procesos operativos y el volumen de ventas no demanda de mayor número de personal y por ende de estructuras complejas. A continuación se describen las funciones de cada uno de los puestos.



### **2.1.1 Funciones del personal.**

De entrevista realizada con el gerente propietario de la empresa Román Hermanos. y en base a los documentos de creación de la empresa existencias, se establecieron las funciones de acuerdo a la estructura antes señalada.

#### **a. Gerente General**

- Elaborar el plan de desarrollo anual, a nivel estratégico y operativo.
- Coordinar con cada departamento y dotar de todos los elementos necesarios para facilitar el trabajo de cada uno.
- Controlar el cumplimiento de los planes trazados.
- Gestionar todas las actividades que se generan en la empresa y controlar el trabajo de cada empleado.

#### **b. Contador/asistente**

- Llevar la contabilidad de la empresa
- Emitir reportes financieros mensuales
- Realizar inventarios periódicos
- Realizar y entregar reportes de ventas al gerente

#### **c. Despachadores**

- Control de la entrada y salida del producto
- Recepción del producto cuando viene de planta
- Despacho del producto a los clientes
- Mantener ordenadas y aseadas las bodegas
- Realizar el aseo de todo el local
- Mantener limpios los productos de exhibición

#### **d. Chofer**

- Entrega de productos a domicilio
- Despacho de productos vendidos
- Descargar los camiones cuando es necesario
- Recibir y cargar el producto para realizar las entrega
- Será el único responsable del uso y mantenimiento del vehículo asignado

- Será responsable de las herramientas y accesorios del vehículo
- Reportar sobre cualquier novedad surgida

### ***2.1.2 Determinación del análisis FODA de la empresa.***

Una vez revisada la estructura organizacional y las funciones de cada puesto, en este punto se procederá a realizar un análisis FODA de la empresa, con el fin de determinar los aspectos débiles que presenta la empresa tanto a nivel de estructura, operatividad y administración. Al determinar los aspectos débiles, sus fortalezas, así como los aspectos externos (oportunidades y amenazas) se podrán determinar la necesidad que tuvo la empresa adquirir la franquicia Holcim, y como está generó cambios en su organización como en el ámbito financiero.

A continuación el detalle del análisis situacional realizado para ello se procedió a realizar un taller con el personal que labora en la empresa, el cual tuvo una duración de 5 horas, y tuvo como objetivo realizar una lluvia de ideas respecto de los aspectos internos y externos que impactan en la organización. De este taller se desprende el siguiente análisis FODA.

#### **a. Fortalezas**

Una vez discutidas cuales son los aspectos que pueden ser considerados como fortalezas de la empresa se desprenden las siguientes:

- Se cuenta con local propio, el cual está dotado de moderna y amplia infraestructura.
- El personal que labora en la empresa presente un alto sentido de compromiso con la misma.
- Propietarios visionarios y flexibles para asumir nuevos retos y cambios.
- Personal capacitado en cada una de las tareas y funciones que desempeñan.

#### **b. Oportunidades**

Luego de un exhaustivo análisis con el personal se concluye que la empresa tiene las siguientes oportunidades

- Implementar nuevas líneas de productos
- Aprovechar a los clientes potenciales para ofrecerles mayor variedad de productos.

- Aprovechar el espacio físico del local.
- Realizar un proceso de adquisición de la franquicia Holcim.

### **c. Debilidades**

El personal identifico como debilidades de la empresa las siguientes:

- Ubicación del local respeto del centro de la ciudad.
- Poca variedad de productos, lo que no permite satisfacer la demanda de los clientes.
- Vehículos escasos para soportar la demanda de ventas de la empresa.
- La empresa no cuenta con políticas de: ventas, cobranzas, gestión del talento humano, comerciales publicitarias, entre otras.
- La empresa se ha manejado de manera empírica en su administración.

### **d. Amenazas**

Las amenazas que la empresa identificó son las siguientes:

- Ordenanzas municipales que restrinja la actividad comercial, luego de la regeneración urbana de la ciudad.
- Competencia por parte de empresas de mayor tamaño y experiencia.
- Existen pocas barreras de entrada para el sector de la construcción.
- Ingreso de productos de manera ilegal (contrabando).
- Elevados costos de la franquicia Holcim.

## **2.2 Procesos operativos.**

Se consideró importante y necesario incluir los diversos procesos operativos que llevaba la empresa antes de la adquisición de la franquicia. Esto con el objetivo de determinar aquellos aspectos que necesitan ser modificados o adaptados para poder ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Como se trata de una empresa pequeña, existen básicamente tres procesos operativos relacionados con la naturaleza del negocio, estos son: administración de adquisiciones, administración del inventario, la gestión de despacho y finalmente el proceso de venta y cobranza, que en general constituyen los procesos principales de todo empresa comercial.

A continuación se presenta la descripción de cada uno de ellos.

### ***2.2.1 Administración de adquisiciones.***

La empresa Román y Hermanos. desde sus inicios se constituyó en una organización pequeña destinada a la venta de insumos y productos para la construcción, convirtiéndose por ello en una empresa comercial, donde no existe ningún proceso productivo inherente a los productos que se comercializan, ya que se trata de productos que son vendidos sin modificación alguna a sus clientes.

Antes de iniciar con la franquicia Holcim, el proceso de adquisiciones era bastante sencillo y claro, no presentaba problemas en su gestión y seguimiento, de manera general el flujo del proceso se señala a continuación.

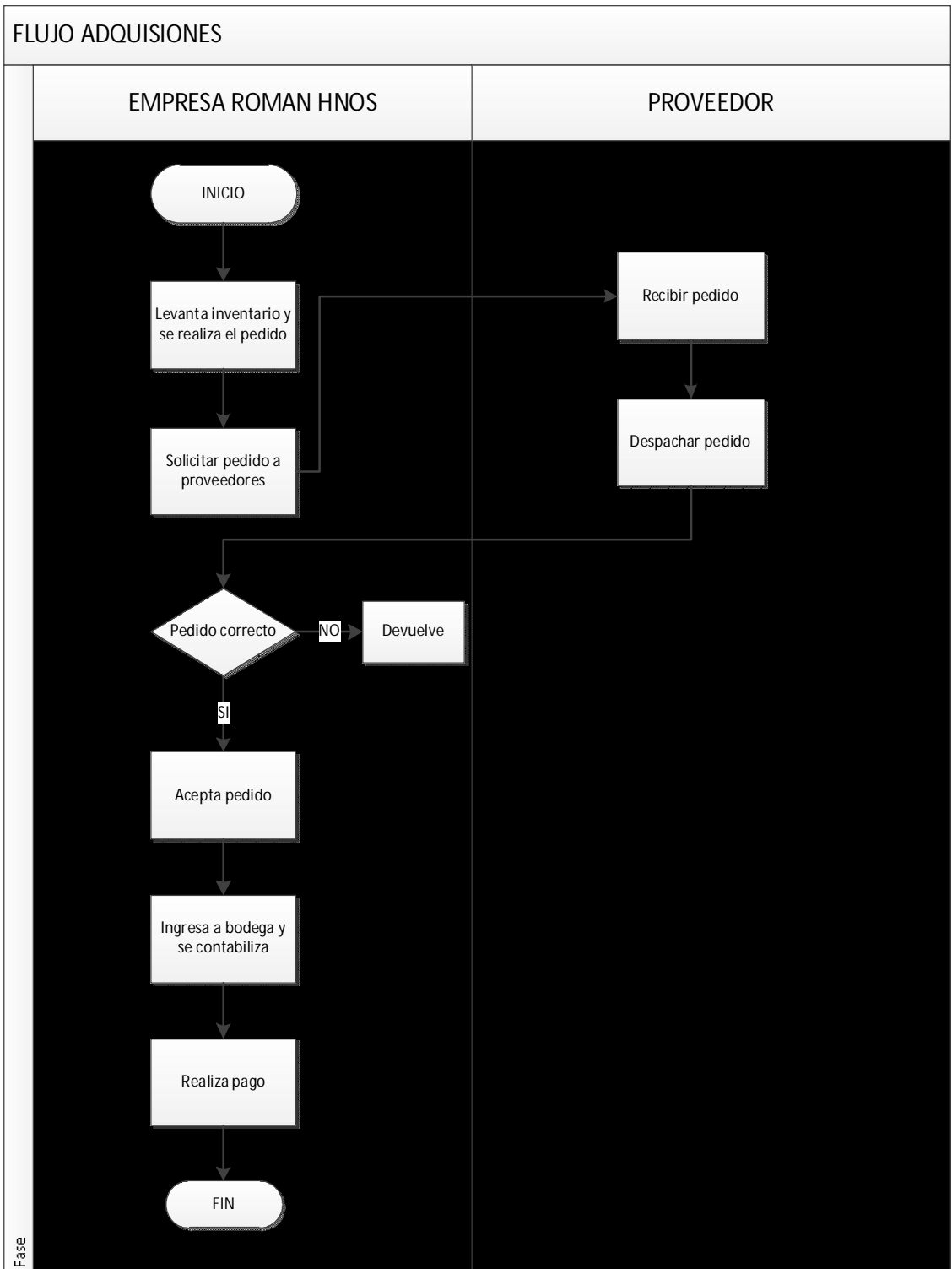


Figura 3. Flujo Adquisiciones  
Fuente: Román Hermanos

### 2.2.2 Administración de inventario.

Otro de los procesos de gran importancia en la empresa lo constituye la gestión y administración del inventario, proceso altamente sensible ya que el inventario en este tipo de empresa representa el activo más importante del negocio.

A continuación se describe el flujo de este proceso:

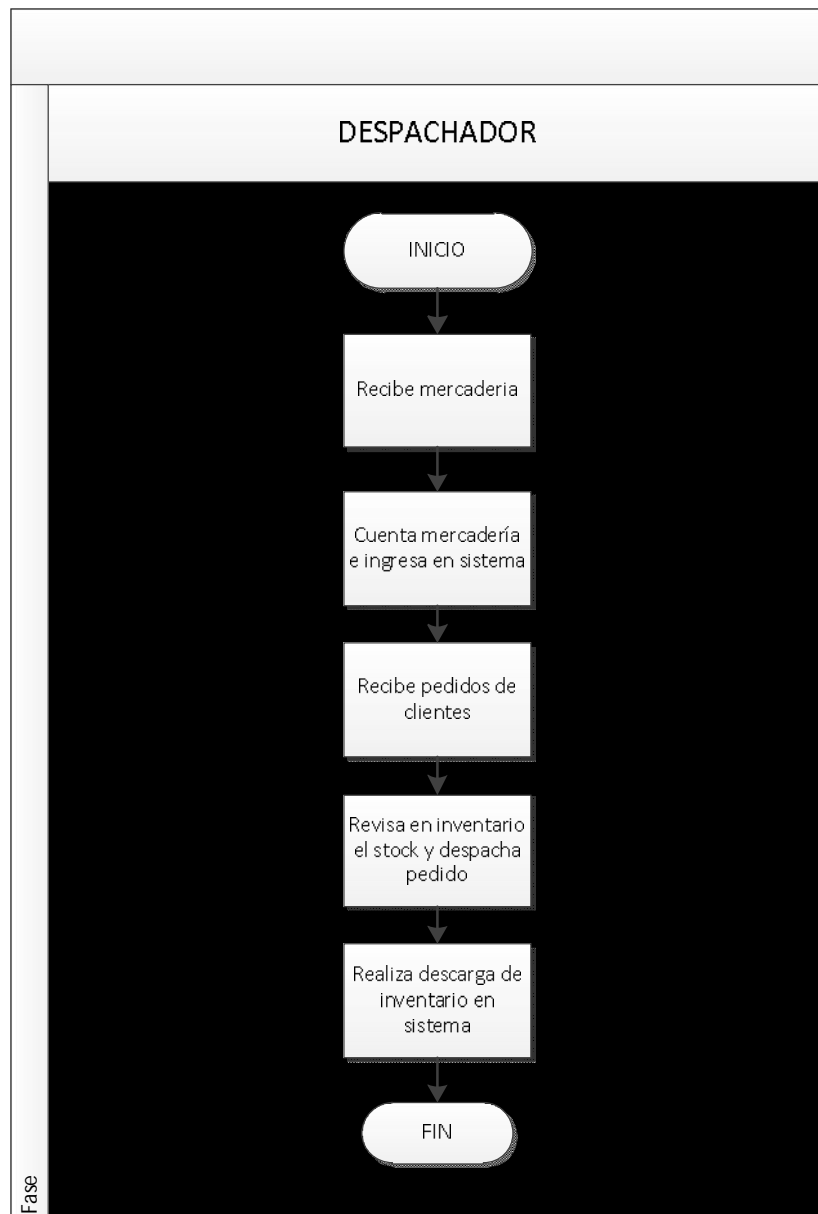


Figura 4. Flujo Administración Inventario  
Fuente: Román Hermanos

### 2.2.3 Gestión de despacho.

El proceso de gestión de despacho se encuentra relacionado directamente con el proceso de administración de inventario, de manera general el flujo del mismo se describe a continuación:

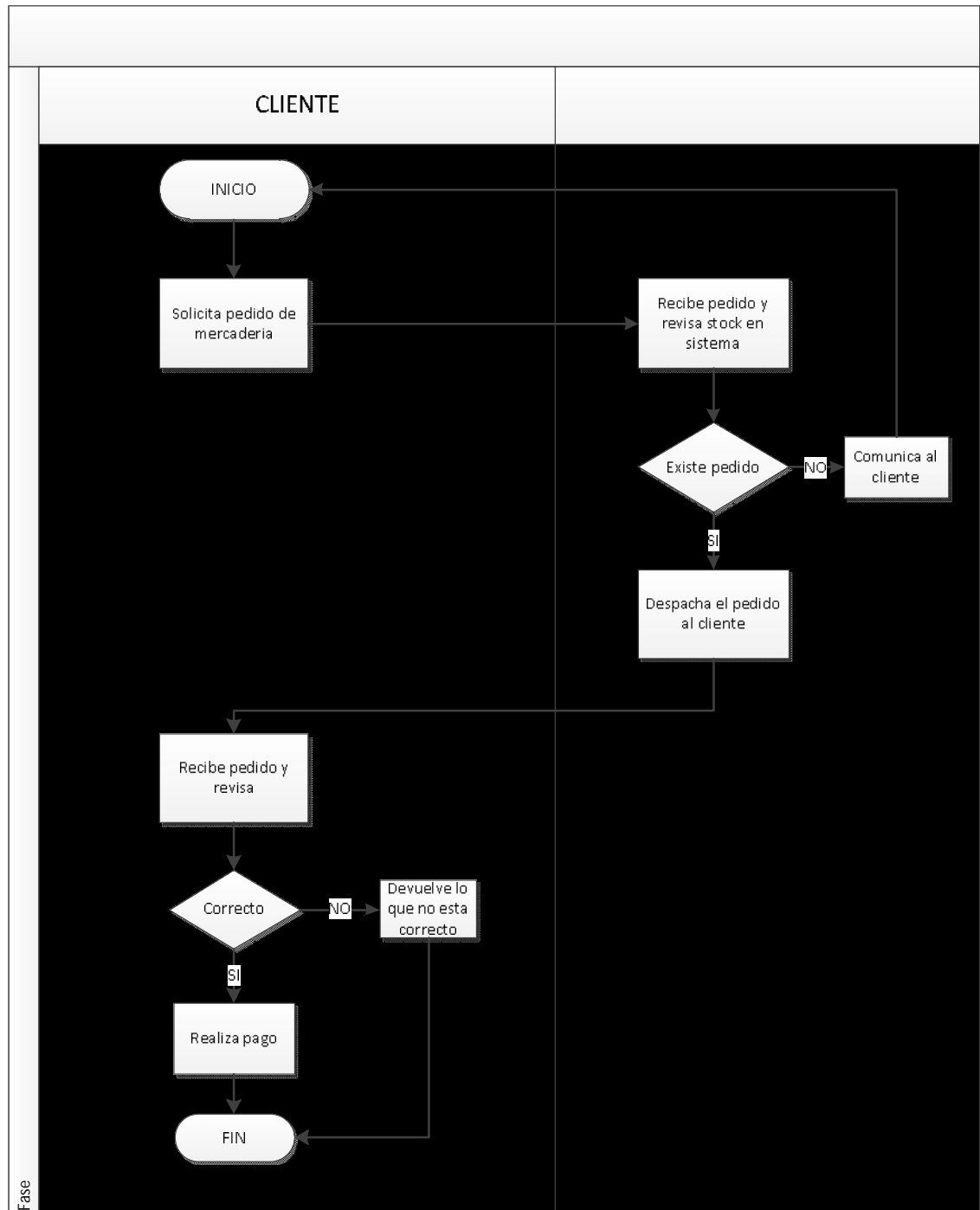


Figura 5. Flujo Gestión Despacho  
Fuente: Román Hermanos

### 2.2.4 Procesos de venta y cobranza.

Finalmente el proceso de venta y cobranza, que se deriva de los tres procesos antes mencionados, a continuación el flujo correspondiente:

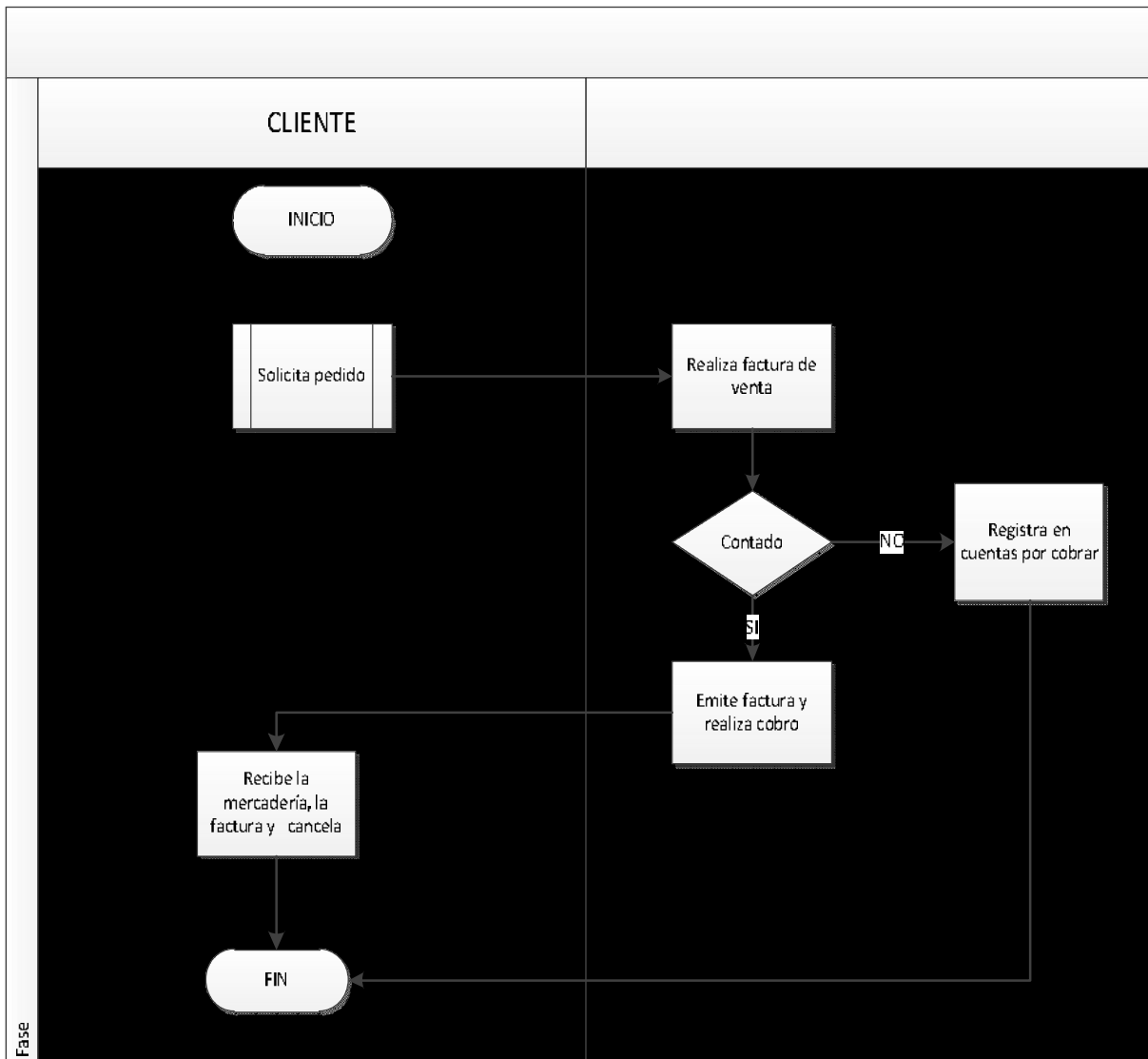


Figura 6. Flujo Venta y Cobranza  
Fuente: Román Hermanos

De esta manera se presentan los cuatro procesos básicos que presentaba la Empresa Román Hermanos, previa la adquisición de la franquicia Holcim. Como se pudo observar son procesos simples que carecen en algunos casos de controles, dado el volumen de ventas y el tipo de mercadería que expenden. Con la adquisición de la franquicia como se verá en el capítulo 3, se presentan algunas modificaciones que se añadieron a cada proceso con el fin de que existe un control y gestión adecuada del



inventario y de las cuentas por cobrar, todo ello por el impacto que tienen en la generación de ingresos para la empresa y por ende en su rentabilidad.

### **2.3 Aplicación del análisis financiero períodos previos a la adquisición de la franquicia.**

Uno de los aspectos importantes y relevantes a tomar en cuenta en el presente trabajo, lo constituye el análisis de los estados financieros, esto con la finalidad de conocer el estado de la empresa en cuanto a sus indicadores financieros, y con ello medir el impacto que la adquisición de la franquicia Holcim generó en la parte financiera de la empresa.

Para este análisis se tomó como base los estados financieros de la empresa años antes de la adquisición de la franquicia, se iniciará con el análisis estático y dinámico para luego hacer una revisión de las principales razones financieras.

#### ***2.3.1 Análisis vertical.***

En este apartado se presenta el análisis financiero aplicado a la empresa Román Hermanos, se incluye el análisis vertical, horizontal y de razones financieras del año 2004, es decir un año antes de la adquisición de la franquicia. El análisis financiero se aplicó utilizando los estados financieros (balance general y estado de pérdidas y ganancias).

A continuación se presenta la estructura de la empresa a nivel financiero.

Tabla 1. Estado financiero 2004

<b>Activo</b>		<b>Análisis vertical</b>
<b>Activo circulante</b>		
<i>Efectivo</i>	\$ 107.486,26	12,2%
<i>Bancos</i>		0,0%
<i>Cuentas por Cobrar</i>	\$ 357.499,57	40,6%
<i>Intereses por Cobrar (crédito tributario)</i>	\$ 23.023,86	2,6%
<i>Créditos por Cobrar</i>	\$ 25.247,07	2,9%
<i>Inventarios</i>	\$ 257.679,72	29,3%
Pagos anticipados		0,0%
Otros circulantes 1	\$ 4.127,35	0,5%
Otros circulantes 2	\$ 55.520,33	6,3%
<b>Total circulante</b>	<b>\$ 830.584,16</b>	<b>94,4%</b>
<b>Activo no circulante</b>		
Maquinaria y equipo	\$ 10.696,14	1,22%
Mobiliario de oficina	\$ 8.860,63	1,01%
Terreno		0,00%
Edificios		0,00%
Vehículos	\$ 55.570,88	6,31%
Otros activos fijos 1		0,00%
Otros activos fijos 2		0,00%
<i>Depreciación</i>	-\$ 25.670,65	-2,92%
<b>Total no circulante</b>	<b>\$ 49.457,00</b>	<b>5,62%</b>
<b>Total activo</b>	<b>\$ 880.041,16</b>	<b>100,00%</b>
<b>Pasivo</b>		
<b>Pasivo circulante</b>		
<i>Cuentas por pagar 1</i>	\$ 615.825,94	69,98%
<i>Cuentas por pagar 2</i>		0,00%
Documentos por pagar		0,00%
Préstamos por pagar	\$ 49.140,93	5,58%
Impuestos por pagar	\$ 9.744,30	1,11%
Gastos acumulados por pagar		0,00%
Otras cuentas por pagar 1	\$ 5.358,12	0,61%
Otras cuentas por pagar 2		0,00%
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>\$ 680.069,29</b>	<b>77,28%</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>		0,00%
Préstamo por pagar 1	\$ 54.474,09	6,19%
Préstamo por pagar 2		0,00%
Préstamo por pagar 3		0,00%
Otro pasivo a largo plazo		0,00%
Impuesto diferido		0,00%
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>\$ 54.474,09</b>	<b>6,19%</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>\$ 734.543,38</b>	<b>83,5%</b>
<b>Patrimonio neto</b>		0,00%
Capital 1	\$ 400,00	0,05%
<i>Utilidades acumuladas</i>	\$ 70.414,69	8,00%
<i>Resultado del período</i>	\$ 74.683,09	8,49%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 145.497,78</b>	<b>16,5%</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 880.041,16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Román Hermanos

Tomando los datos del año 2004 del balance general, se observa que los activos corrientes constituyen el 94% del total activo, lo cual es una relación correcta dada la naturaleza del negocio, de este activo el inventario como es de esperarse representa el 29,3%. Lo que sorprende es que el rubro de cuentas por cobrar clientes sea elevado en relación a los demás componentes del activo corriente, dando así que representa el 40% del total del activo, esto refleja las deficiencias en el manejo crediticio que la empresa tiene, constituyéndose a su vez en una debilidad financiera de la organización. La cuenta de efectivo/caja por su parte tan solo representa el 12% del total del activo.

En lo que respecta al activo fijo por su parte se aprecia que el rubro vehículos es el más importante con un 6% del total, en cuanto a maquinaria y mobiliario dicho rubro no es representativo como activos fijos siendo tan sólo del 1%. Por otro lado, las provisiones constituyen el 2%.

En el gráfico que se presenta a continuación se describe la composición de las cuentas que conforman el activo circulante, lo que permitirá apreciar la disponibilidad de efectivo de la empresa.

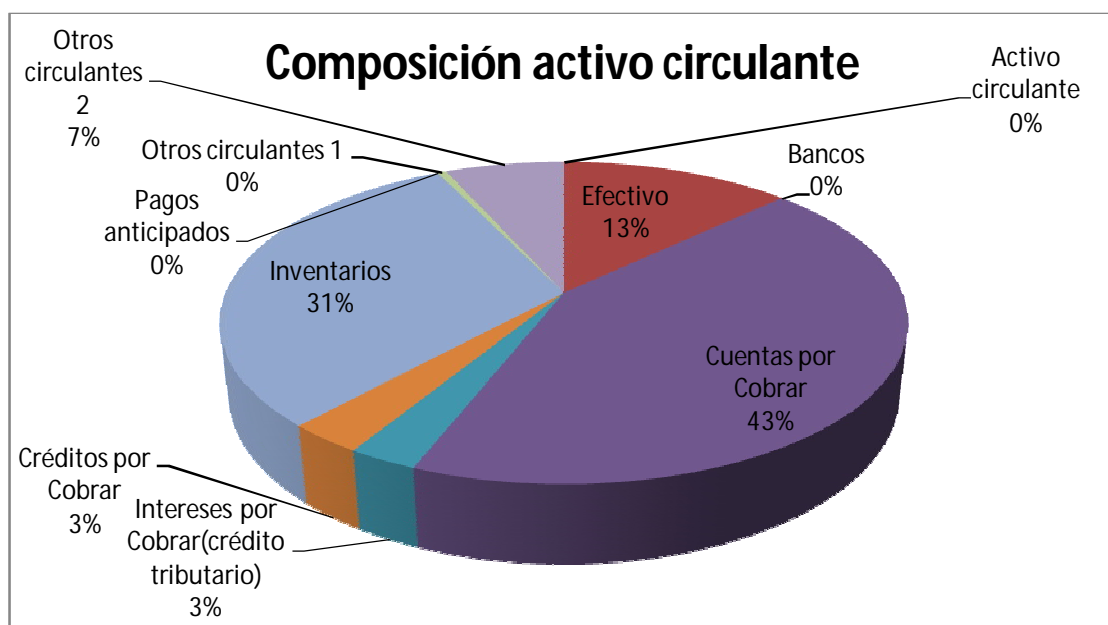


Figura 7. Composición activo circulante  
Fuente: Román Hermanos

Como se aprecia, la mayor parte del activo corriente se encuentra en las cuentas por cobrar (43%), seguido de los inventarios (31%) y finalmente el efectivo (13%), los demás rubros no son representativos en la estructura del activo corriente.

Por su parte el pasivo se encuentra concentrado el 77% en el pasivo a corto plazo o corriente en relación al total de pasivo y patrimonio. De este pasivo la composición se presenta a continuación:

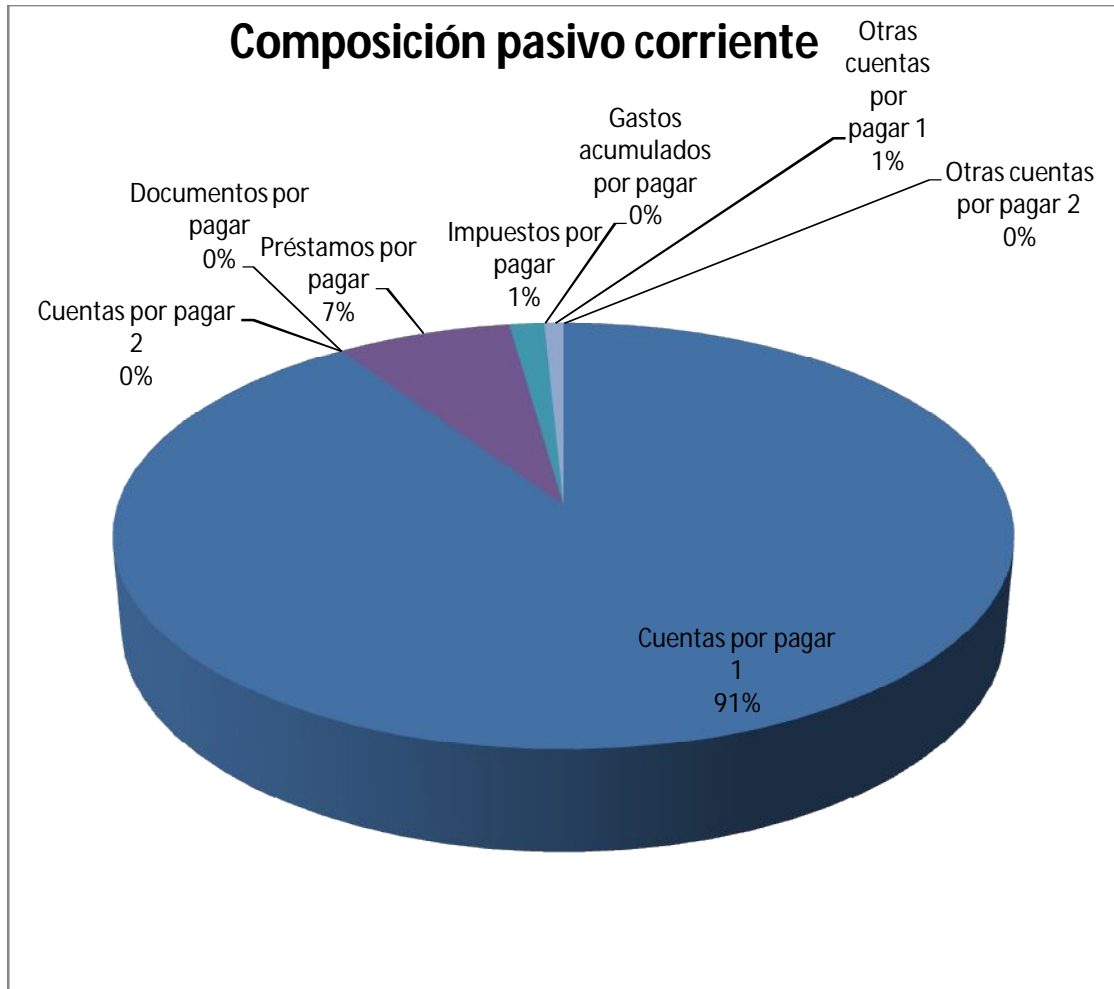


Figura 8. Composición Pasivo Corriente  
Fuente: Román Hermanos

Se observa que del pasivo corriente, las cuentas por pagar constituyen el 91%, es decir que la mayor parte de financiamiento a corto plazo lo tiene con sus proveedores. En relación a préstamos por pagar y otras cuentas, estas constituyen menos del 10% en suma.

Por otra parte, el pasivo a largo plazo se encuentra en un 100% representado por el crédito que la empresa mantiene con una institución financiera de la localidad.

En cuanto al patrimonio, el aporte de accionistas como capital suscrito y pagado es mínimo, es decir lo que establece la ley, sin embargo, los rubros de utilidades retenidas y del ejercicio son las que mayor peso tienen en el total del patrimonio, con un 48% y 51% respectivamente, esto tomando como base el patrimonio.

Dentro del análisis del estado de resultados, se presenta la siguiente estructura.

Tabla 2. Patrimonio

Ventas	\$ 4.194.055,33	93,9%
(Menos) descuentos		
<i>Donaciones y subsidios</i>		
Otros ingresos	\$ 270.301,60	6,1%
<b>Total ingresos (giro del negocio)</b>	<b>\$ 4.464.356,93</b>	<b>100,0%</b>
Inventario inicial	\$ 243.217,83	5,45%
Compras	\$ 4.013.689,01	89,91%
Inventario final	\$ 257.679,72	5,77%
Costo de la mercadería vendida	\$ 3.999.227,12	89,58%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 465.129,81</b>	<b>10,42%</b>
Arrendamiento	\$ 7.665,00	0,17%
Mantenimiento y reparaciones		
Combustible	\$ 5.024,95	0,11%
Transporte		
Suministros	\$ 5.663,14	0,13%
Servicios básicos	\$ 10.625,98	0,24%
<i>Intereses Incurridos</i>	\$ -	
Cuenta 1	\$ -	
Salarios	\$ 140.597,43	3,15%
Otros Gastos Administrativos	\$ 160.870,93	3,60%
<i>Pérdidas por préstamos incobrables</i>		
<i>Depreciación</i>	-\$ 12.761,51	-0,29%
Total de gastos operativos	\$ 317.685,92	7,12%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$ 147.443,89</b>	<b>3,30%</b>
Ingresos por interés		
Gastos por interés		
Total ingresos (gastos) por interés	\$ -	
Utilidad antes de impuestos	\$ 147.443,89	
Impuesto sobre la renta	\$ 53.448,41	1,20%
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 93.995,48</b>	<b>2,11%</b>

Fuente: Román Hermanos

Tomando como base el total de ingresos de la empresa Román Hermanos. se aprecia que los ingresos provenientes de las ventas del giro normal del negocio son las que generan el mayor ingreso de la empresa con un 94%, esta estructura es correcta puesto que de la operatividad diaria se están obteniendo los recursos suficientes para trabajar. Los ingresos derivados de actividades no operativas en el 2004

representaron el 6%. Por su parte las adquisiciones de inventario constituyen el 90% del total de ingresos.

En lo que se relaciona a los gastos operativos, en su totalidad constituyen el 7% de los ingresos, de estos el de mayor impacto son los gastos administrativos con 3.6% y el gasto de personal con un 3,15%. En los gastos administrativos es importante mencionar que se incluyen valores como: gastos de publicidad, seguros, comisiones por ventas, gastos de gestión, entre otros.

Los impuestos también constituyen un valor pequeño del 1,20% sobre el total de ingresos, aquí cabe mencionar que se incluyen el valor del 36,25% de impuestos, es decir el 15% de trabajadores más el 25% de impuesto a la renta.

### ***2.3.2 Análisis horizontal.***

Para el desarrollo del análisis horizontal es necesario contar con los estados financieros de al menos dos períodos; como en este capítulo se pretende analizar el comportamiento financiero de la empresa antes de la adquisición de la franquicia, no es posible realizar el análisis horizontal puesto que no se cuenta con información financiera de años anteriores, se pudo rescatar la información del 2004 gracias a las declaraciones de IR que la empresa realizó en ese año y que fueron provistas para el presente análisis. Sin embargo se tomará para realizar este análisis la información financiera al 2005, es decir un año posterior a la adquisición de Holcim.

Tabla 3. Análisis horizontal 2004

Activo	Análisis horizontal (2004-2005)
<b>Activo circulante</b>	
<i>Efectivo</i>	-85,85%
<i>Bancos</i>	
<i>Cuentas por Cobrar</i>	7,20%
<i>Intereses por Cobrar (crédito tributario)</i>	205,53%
<i>Créditos por Cobrar</i>	-29,61%
<i>Inventarios</i>	185,79%
Pagos anticipados	
Otros circulantes	730,47%
<b>Total circulante</b>	<b>51,37%</b>
<b>Activo no circulante</b>	
Maquinaria y equipo	25,64%
Mobiliario de oficina	31,33%
Terreno	
Edificios	
Vehículos	9,49%
<i>Depreciación</i>	63,70%
<b>Total no circulante</b>	<b>8,63%</b>
<b>Total activo</b>	<b>48,97%</b>
<b>Pasivo</b>	
<b>Pasivo circulante</b>	
<i>Cuentas por pagar</i>	-55,97%
Préstamos por pagar	641,89%
Impuestos por pagar	490,50%
Gastos acumulados por pagar	
Otras cuentas por pagar	876,84%
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>12,93%</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>	
Préstamo por pagar 1	98,04%
Otro pasivo a largo plazo	
Impuesto diferido	
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>198,16%</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>26,67%</b>
<b>Patrimonio neto</b>	
Capital	0,00%
<i>Utilidades acumuladas</i>	297,62%
<i>Resultado del período</i>	34,15%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>161,56%</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>48,97%</b>

Fuente: Román Hermanos.

De los resultados que se presentan, se aprecia que en general el activo tuvo un aumento del 49% para el 2005. De éste, el activo circulante creció más del 50%. Si se analiza el activo circulante, destaca el crecimiento de la cuenta Otros Activos Circulante, cuyo aumento significativo el 700% en relación con el año 2004; le sigue en

orden de importancia los inventarios, los cuales crecieron en un 185% así como el crédito tributario cuyo aumento fue del 206%. Se observa que las cuentas por cobrar no aumentaron de manera significativa, y por su parte el efectivo/caja disminuyó considerablemente en un 86%, esta disminución se debió a que con la adquisición de la franquicia, la empresa tuvo que realizar algunos gastos relacionados con este proceso, lo que implicó esta disminución en los fondos disponibles.

El activo fijo por otro lado aumentó de manera apropiada de acuerdo a las modificaciones y ampliaciones que se tuvieron que realizar con la adquisición de la franquicia, es así que la cuenta de maquinaria y equipos en general tuvo un incremento del 26% y el mobiliario por su parte del 31% al 2005.

Se generó para el 2005 la adquisición de un nuevo vehículo, lo que justifica el aumento de este rubro en 9%.

La depreciación como es de esperarse tuvo también un comportamiento al alza, debido al aumento que se presentó en los activos fijos.

En cuanto al pasivo y patrimonio, es importante destacar que los gastos acumulados por pagar tienen un incremento significativo del 877%. Así mismo los préstamos con accionistas locales de corto plazo incrementaron en 642% y las obligaciones con la administración tributaria en un 490%.

Las cuentas por pagar con proveedores por su parte disminuyeron en más del 50% esto debido a que la empresa al adquirir la franquicia ya no tiene que recurrir a otras distribuidoras para estocarse de productos, sino que ahora lo hace directamente a través de Holcim, esto se evidencia en el aumento de la cuenta préstamos con inversionistas locales, que tal como se explicó en el párrafo anterior aumentaron en más del 500%. Es decir la composición de su financiamiento cambió a partir del 2005.

En cuanto al patrimonio, el capital pagado no sufre alteración alguna, sin embargo los rubros de utilidades retenidas y del ejercicio son las que aumentan en un 297% y 34% respectivamente.

### **2.3.3 Análisis de razones financieras.**

A continuación se presenta el resumen de los índices financieros al 2004.



Tabla 4. Razones Financieras

<b>Razones Financieras</b>	<b>2004</b>
<b>ROI y DuPont</b>	
ROI	10,68%
ROE	64,60%
Margen Neto	2,11%
Rotación de Activos	5,073
Apalancamiento	6,048
<b>Razones de Eficiencia</b>	
Días del período	365
Días de Cuentas por Cobrar	33,2
Días de Cuentas por Pagar	56,2
Días de Inventario	23,5
Ciclo de Efectivo	0,5
Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar	11,00
Razón de Rotación de Cuentas por Pagar	6,49
Razón de Rotación de Inventarios	15,52
<b>Razones de Liquidez</b>	
Capital de Trabajo	\$ 150.514,87
Razón Circulante	1,22
Prueba Ácida	0,84
<b>Razones de Apalancamiento</b>	
Razón Deuda/Capital	5,048
Razón de Cobertura de Intereses	100,00%
<b>Metas financieras</b>	
Rendimiento sobre el capital total (ROTC)	0,10680805
ROE (También calculado arriba)	64,60%
<b>Ecuaciones de interdependencia</b>	
Apalancamiento financiero (ROE)	64,6%
Crecimiento sostenible	0,646

Fuente: Román Hermanos

Revisando los principales índices financieros de Román Hermanos. se observa que el ROE (rendimiento sobre el patrimonio) es del 64,6%, esto quiere decir que la utilidad neta le genera al accionista un rendimiento de su dinero mayor al 50%. Por su parte el ROI/ROA (rendimiento sobre los activos) es del 10,68%, es decir mide la efectividad de la empresa para generar utilidad por ventas con el uso de los activos que tiene. Aunque estos indicadores son positivos, es importante señalar que el margen neto es pequeño, tan solo representa el 2%.

En cuanto a los índices de actividad, se aprecia que la empresa tiene un buen manejo del ajuste de plazos de sus cuentas por pagar y cobrar. Es así que recupera más pronto la cartera que tiene versus el pago que debe hacer a sus proveedores, esto también se aprecia en los índices de rotación, donde la cuenta clientes rota más veces que las cuentas por pagar.

En cuanto a la liquidez, la empresa mantiene un índice un poco bajo del 1.22; es decir de cada pasivo a corto plazo que debe, cuenta con \$1,22 en activos de corto plazo para cancelar. Si a estos activos corrientes se le descuentan los inventarios se observa que la empresa no tiene los recursos suficientes para cubrir sus obligaciones con proveedores, ya que su razón de prueba ácida se ubica en \$0.84.

De esta manera se culmina el análisis financiero de la empresa, en el capítulo siguiente se realiza una comparación a nivel financiero y se determina el impacto que la adquisición de la franquicia Holcim produjo en los índices de rentabilidad de la compañía, así como en su estructura administrativa.

**ANALISIS DEL IMPACTO DE LA ADQUISICIÓN DE LA FRANQUICIA HOLCIM EN  
LA EMPRESA ROMAN HNOS.**

### 3.1 Impacto en la estructura organizacional. Principales cambios generados.

Con la adquisición de la franquicia Holcim, la empresa tuvo que hacer varios cambios a nivel organizacional, lo cual afecto a su estructura, procesos, imagen corporativa, etc.

El organigrama estructural se vio afectado ya que al adquirir una franquicia como Holcim, demando que se requiera de un mayor número de personal que pueda soportar el crecimiento que tendría con la franquicia, esto implico la creación de dos puestos: Administrador/contador y de un chofer adicional.

Estos cambios a su vez provocaron que se modifiquen algunas funciones y actividades de los diferentes puestos con el fin de poder atender de mejor manera todos los procesos que se generan en la empresa con su nueva ampliación.

A continuación se presenta el nuevo organigrama jerárquico.

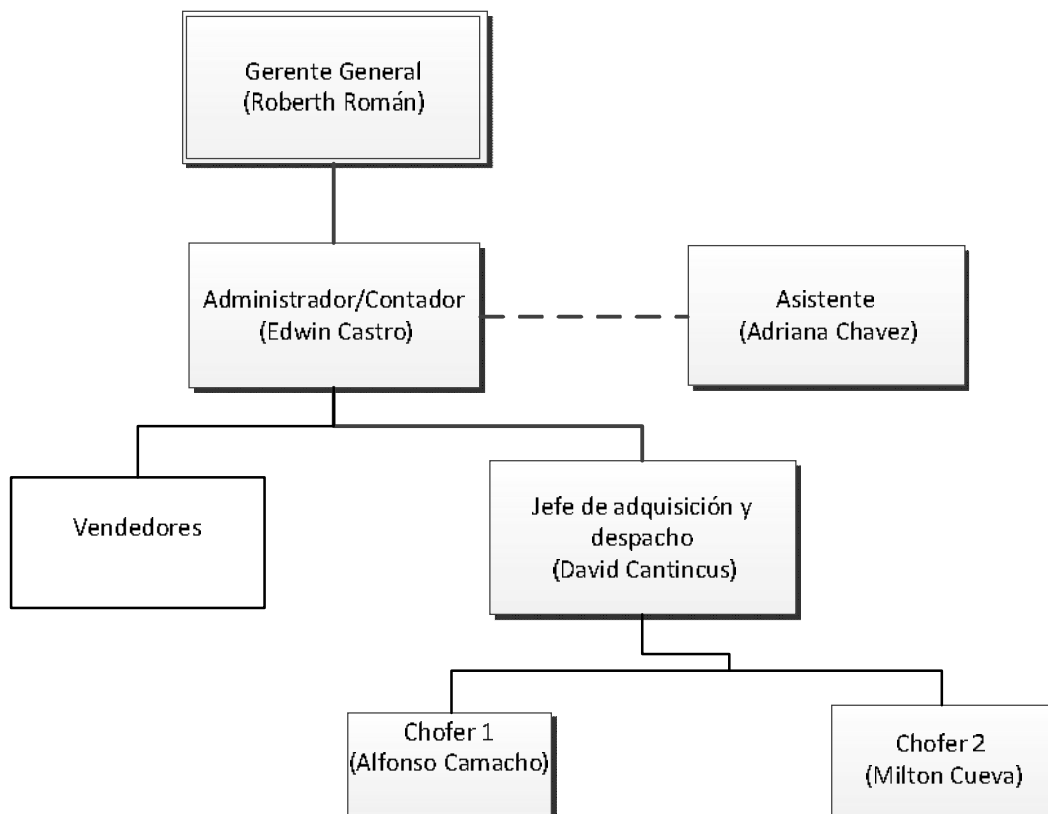


Figura 9. Organigrama Estructural Nuevo  
Fuente: Román Hermanos

Este cambio en el organigrama, significó a su vez ajustes y creación de nuevas funciones, las cuales se detallan a continuación:

❖ **Gerente General**

***Asuntos Generales***

- Coordinar con cada departamento y dotar de todos los elementos necesarios para facilitar el trabajo de cada uno
- Controlar el cumplimiento de los planes trazados

❖ **Administrador/contador**

***Asuntos Generales***

- Asumir el control total de toda la sucursal
- Elaborar conjuntamente con su asistente el plan de desarrollo anual
- Controlar el cumplimiento del plan operativo anual (POA)

***Con relación al personal***

- Asignar actividades específicas a cada empleado
- Controlar el trabajo de cada empleado a su cargo
- Conceder permisos durante el día
- Pre-aprobar permisos diarios y vacaciones del personal

***Con relación al stock***

- Mantener un stock adecuado de mercaderías de acuerdo a lo programado
- Solicitar permanentemente productos para reponer el stock
- Controlar el ingreso las de mercaderías al sistema
- Realizar inventarios periódicos

***Con relación al movimiento de mercaderías***

- Solicitar y controlar las transferencias de mercaderías entre sucursales

- Controlar que la salidas de mercaderías sean únicamente con documentos

#### ***Con relación a los subdistribuidores***

- Atender los requerimientos de los subdistribuidores
- Mantenerse comunicado diariamente con ellos
- Visitarlos periódicamente

#### ***Con relación a los vehículos***

- Autorizar y programar la salida de los vehículos
- Solicitar los tickets para combustibles
- Controlar el buen uso de los vehículos
- Controlar que se realice el mantenimiento de los vehículos a su cargo

#### ***Con relación a los créditos***

- Llenar las solicitudes de crédito del cliente y preaprobarlas
- Gestionar su aprobación en la administración central
- Controlar el cupo de los clientes

#### ***Con relación a las ventas***

- Controlar la facturación diaria
- Realizar los cierres de caja diarios
- Autorizar descuentos especiales de acuerdo los reglamentos
- Control estricto de los plazos en las facturas

#### ***Con relación a las cuentas por cobrar***

- Asumir el control permanentemente las cuentas por cobrar
- Reportar las novedades de las cuentas-problemas
- Realizar el seguimiento permanente de las cuentas vencidas
- Coordinar con el personal de cobranzas las visitas a los deudores

### ***Con relación a los dineros y valores***

- Controlar e ingresar las cobranzas realizadas diariamente
- Realizar los depósitos diarios tanto de ventas como de cobranzas
- Controlar y pre-aprobar los gastos de las vías en base al reglamento

### ***Con relación a precios y promociones***

- Controlar tanto los precios como los plazos en la facturación
- Autorizar descuentos especiales hasta su nivel de autoridad
- Gestionar y solicitar descuentos y plazos extras a gerencia
- Desarrollar promociones periódicamente

### ***Con relación al manejo de caja chica***

- Manejo del fondo de caja chica
- Solicitar la reposición de caja chica
- Controlar el buen uso del dinero de caja chica según el reglamento
- Justificar los gastos de caja chica

### ***Con relación a los informes***

- Entregar informes cada fin de mes a gerencia
- Reportar a gerencia todo tipo de novedades

### **❖ Asistente**

#### ***Asuntos generales***

- Reemplazar al administrador en su ausencia
- Despachar productos vendidos
- Descargar los camiones cuando es necesario
- Control absoluto de las salidas de mercaderías
- Realizar inventarios periódicos

### ***Con relación a la recepción y entrega de productos***

- Recibir los productos para stock y reportar cualquier novedad
- Entregar la mercadería únicamente con documentos

### ***Con relación al arreglo y aseo***

- Mantener ordenadas y aseadas las bodegas
- Realizar el aseo del local
- Mantener limpios los productos de exhibición

### ***Con relación a las exhibiciones de productos***

- Mantener completas las exhibiciones de productos
- Mantener actualizadas las exhibiciones

### ***Con relación al uso del montacargas***

- Será el único responsable del uso del montacargas
- Será responsable del mantenimiento total del mismo
- Reportar sobre cualquier novedad surgida

### **❖ Despachadores**

#### ***Asuntos generales***

- Control de la entrada y salida del producto
- Recepción del producto cuando viene de planta
- Despacho del producto a los clientes
- Mantener ordenadas y aseadas las bodegas
- Realizar el aseo de todo el local
- Mantener limpios los productos de exhibición



## ❖ **Choferes**

### ***Asuntos generales***

- Entrega de productos a domicilio
- Despacho de productos vendidos
- Descargar los camiones cuando es necesario

### ***Con relación a las entregas***

- Recibir y cargar el producto para realizar las entrega
- Entregar productos únicamente con facturas o transferencias
- Notificar a gerencia sobre cualquier despacho realizado sin documentos
- Colaborar con los inventarios periódicos

### ***Con relación al uso del vehículo a cargo***

- Será el único responsable del uso del vehículo asignado
- Será responsable del mantenimiento total del mismo
- Será responsable de las herramientas y accesorios del vehículo
- Reportar sobre cualquier novedad surgida

Así como se modificó el organigrama, también se presenta los cambios adicionales que se tuvieron que realizar a la imagen.

El nombre o Razón social de la empresa ya existía, se le adicionó el nombre característico de las franquicias de cemento Rocafuerte otorgadas en el país, quedando por ello de la siguiente manera:

## Logotipo



Figura 10. Logotipo  
Fuente: Román Hermanos

El logotipo de la empresa se lo elaboró tomando en cuenta la imagen simbólica que tiene la matriz, a la que se le adicionó un elemento que represente el rol del nuevo negocio, en este caso uno de los elementos representativos que se utiliza en una construcción era el bailejo, el mismo que se lo colocó en una de las manos del personaje que representa la imagen de la empresa.

En cuanto a los colores se los combinó de tal forma que sobresalgan y llamen la atención, predominando entre ellos el color naranja, representativo de los sacos de cemento, que es uno de los productos claves del negocio.

Finalmente en cuanto a la imagen, es importante destacar el Slogan de la empresa:

**“Siempre los primeros en servicio y calidad”**

El slogan fue creado tomando en cuenta el objetivo general de la misma, ya que reúne en pocas palabras todo lo que la empresa Román Hermanos. Disensa desea lograr luego de concluido el proceso de modernización.

### **3.2 Cambios en los procesos.**

Adicionalmente al cambio en la imagen, fue necesario crear algunas políticas comerciales que permitan un mejor desarrollo del negocio, considerando que anteriormente la empresa carecía de estas.

Con la creación de las políticas es necesario por tanto realizar algunos ajustes en los procesos operativos de la empresa, a continuación se incluyen los flujos adecuados a la nueva estructura organizativa; de la misma manera se incluyen al final de cada flujo las políticas creadas.

### **3.2.1 Adquisiciones.**

En el nuevo flujo de adquisiciones, se añadió el proceso a seguir según la forma de pago al proveedor, considerando que ahora con la franquicia, es la distribuidora Holcim quien provee todos los insumos de la construcción, y por ende la forma de pago que Román Hermanos tiene con esta compañía puede ser al contado o mayormente a crédito, esto según datos obtenidos por el gerente general.

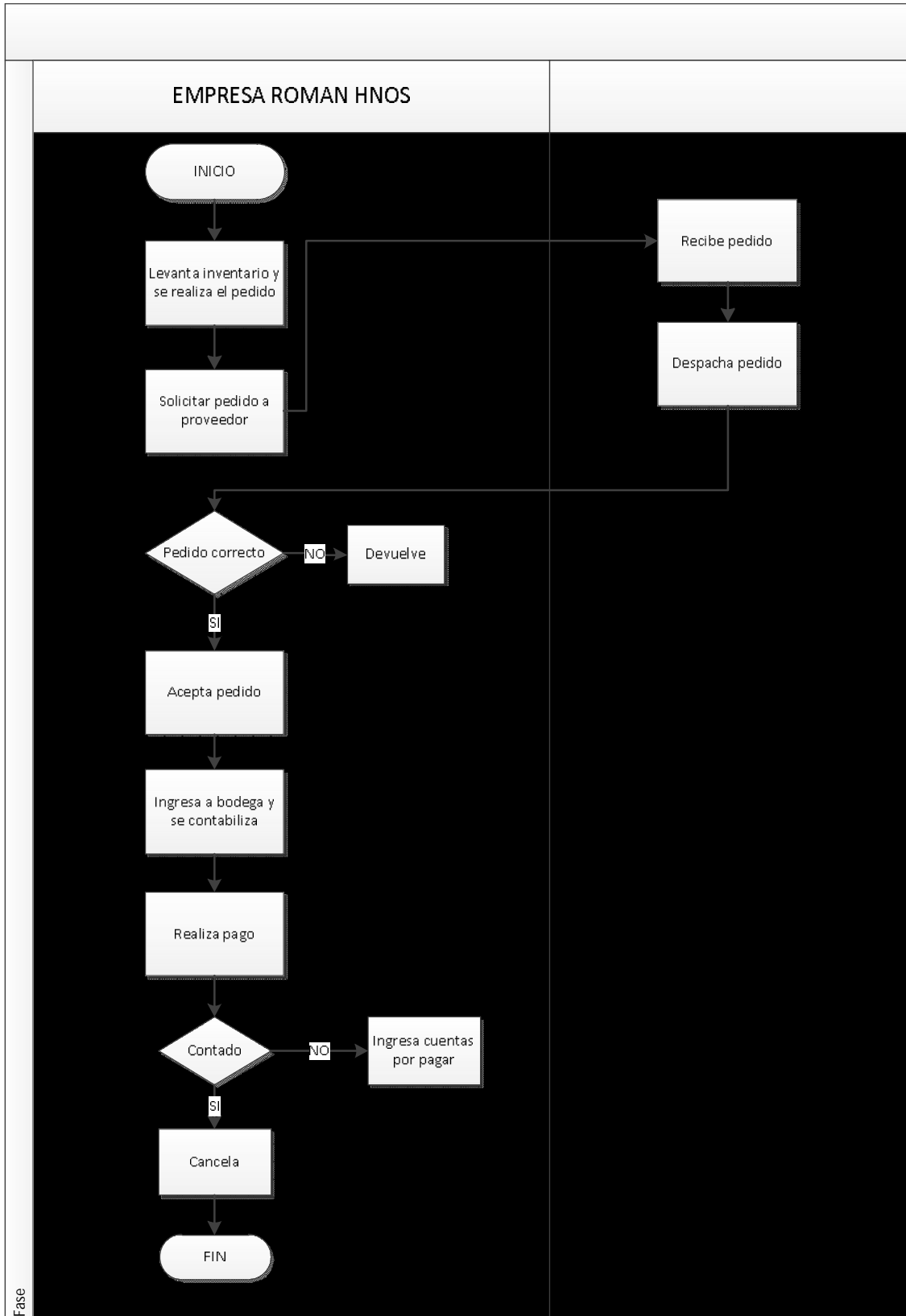


Figura 11. Flujo Adquisiciones  
Fuente: Román Hermanos

### ❖ **Políticas generales de adquisición de mercadería**

#### ✓ *Responsabilidad*

El Administrador de la sucursal es la persona responsable de mantener un stock adecuado de productos así como del manejo y custodia del mismo, en base al stock predeterminado y definido conjuntamente con la gerencia.

#### ✓ *Pedidos*

El administrador será quien elabora la correspondiente orden de materiales por escrito en base a sus necesidades y la entregará a su asistente de pedidos quien a su vez realizará la compra del producto en línea y entregará al Administrador la orden de despacho lista. Una vez que el Administrador tiene la orden de despacho, este coordinará con el transporte respectivo y entregará dicha orden al chofer de turno para que proceda con el retiro del producto desde fábrica.

Si se desea solicitar productos especiales para cumplir algún pedido en particular, es imprescindible que el cliente que solicita dicha mercadería deje un anticipo de al menos el 30 % del valor del producto a fin de asegurar la venta, luego de ello se formulará el pedido por escrito y se lo enviará al asistente de pedidos para que lo gestione.

### **3.2.2 Inventario.**

Uno de los procesos más importantes lo constituye la administración y gestión del inventario y con la adquisición de la franquicia, dicho proceso sufrió ciertas modificaciones, como se podrá observar se unificó el proceso de inventario y despacho. Se detalla a continuación el procedimiento actual.

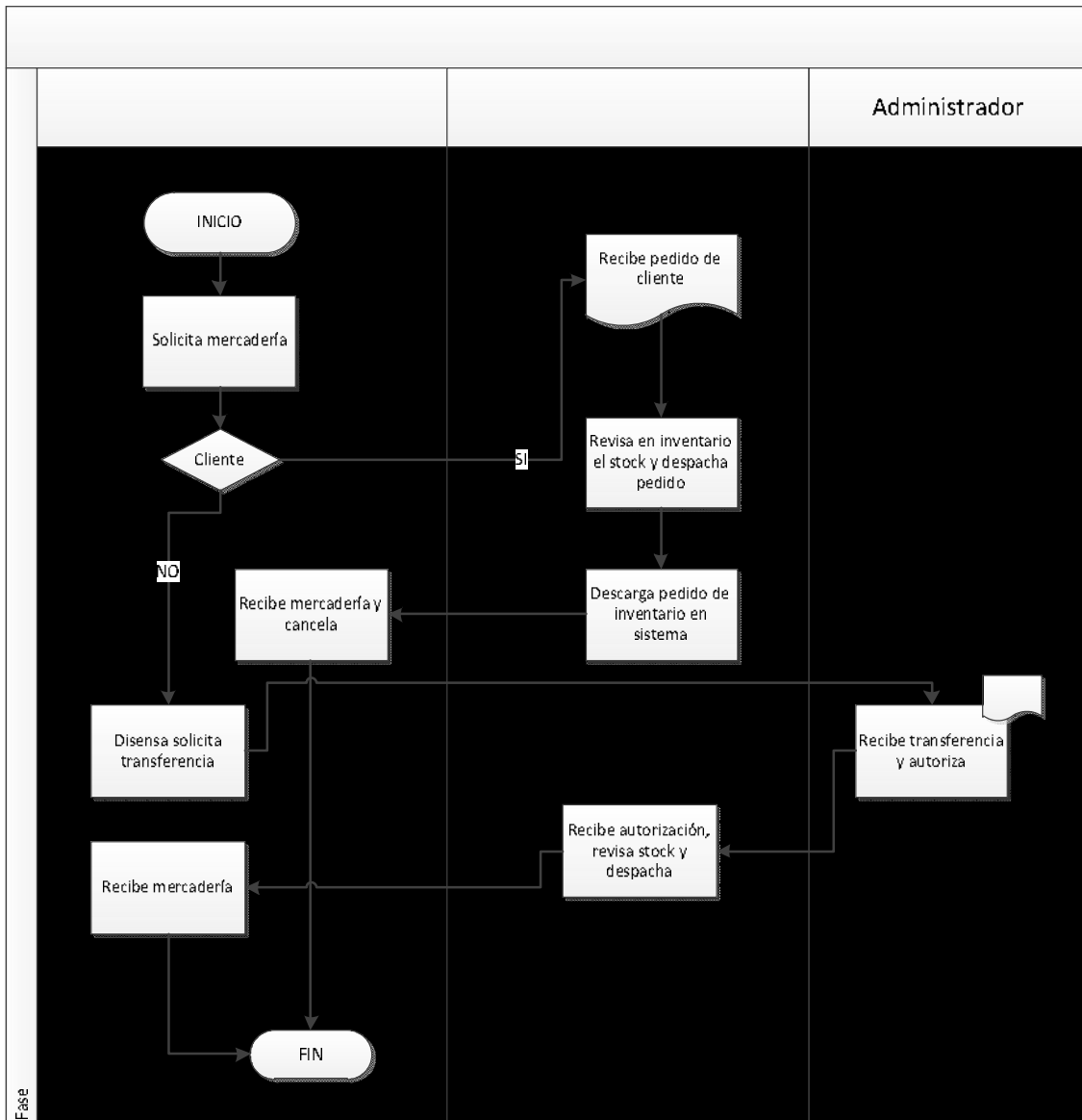


Figura 12. Flujo Administración Inventario Nuevo  
Fuente: Román Hermanos

- ❖ **Políticas generales de administración de inventario**
- ✓ *Aspectos generales*

Toda mercadería saldrá de las bodegas únicamente con una factura o transferencia, y bajo ningún concepto podrá salir con un documento provisional o similar, salvo autorización de Gerencia únicamente.

Es obligación de todos los empleados velar para que esta disposición se cumpla al pie de la letra, por lo tanto si algún empleado detecta que no se está cumpliendo con este procedimiento, tiene la obligación de notificar inmediatamente sobre este particular a la Gerencia General, a fin de tomar los correctivos necesarios y evitar malos entendidos o pérdidas de mercaderías

✓ *Ingreso y salida de mercadería de inventario*

Todo producto será recibido en el local de la sucursal respectiva o su bodega a cargo, luego de lo cual la persona encargada de la recepción, anotará en la misma factura si existieron o no novedades y luego firmará y sellará como constancia de conformidad, acto seguido se enviará la factura a las oficinas centrales a fin de que la persona encargada proceda al ingreso de la misma al sistema, es indispensable que se haga constar en la misma factura todas las novedades que tenga dicha mercadería, la Administración Central no se responsabilizará por novedades que no hayan sido registradas

✓ *De las transferencias*

En caso de que Disensa requiera mercaderías de Román Hermanos. Toyococa o Lagollanta, podrá solicitarla a través de una transferencia, la misma que será elaborada por la sucursal proveedora, luego la persona que reciba dicha mercadería firmará la transferencia y se llevará una copia de la misma para el control respectivo.

En caso de que Román Hermanos. Toyococa o Lagollanta requieran producto de Disensa, se dará el mismo tratamiento, es decir únicamente a través de una transferencia.

✓ *De los inventarios periódicos*

La Administración Central realizará inventarios de mercaderías en forma periódica y en caso de existir algún faltante se procederá a facturarlos inmediatamente a nombre de todo el personal de Disensa en forma proporcional de acuerdo a su participación y debitado de sus haberes.

### **3.2.3 Ventas y cobranzas.**

El procedimiento de ventas y cobranzas de la misma manera presenta cambios, de manera especial se incluyeron algunos controles en el proceso así como las políticas generales de venta y de cobro que anteriormente no existía. Esto sin duda que ha permitido una mejor administración de la cartera de crédito y por ende de la liquidez de la empresa.

Como se puede observar para que exista un mejor control de las ventas, se procedió a dividir en dos el proceso, uno dirigido a las ventas, y otro a la gestión de cobro.

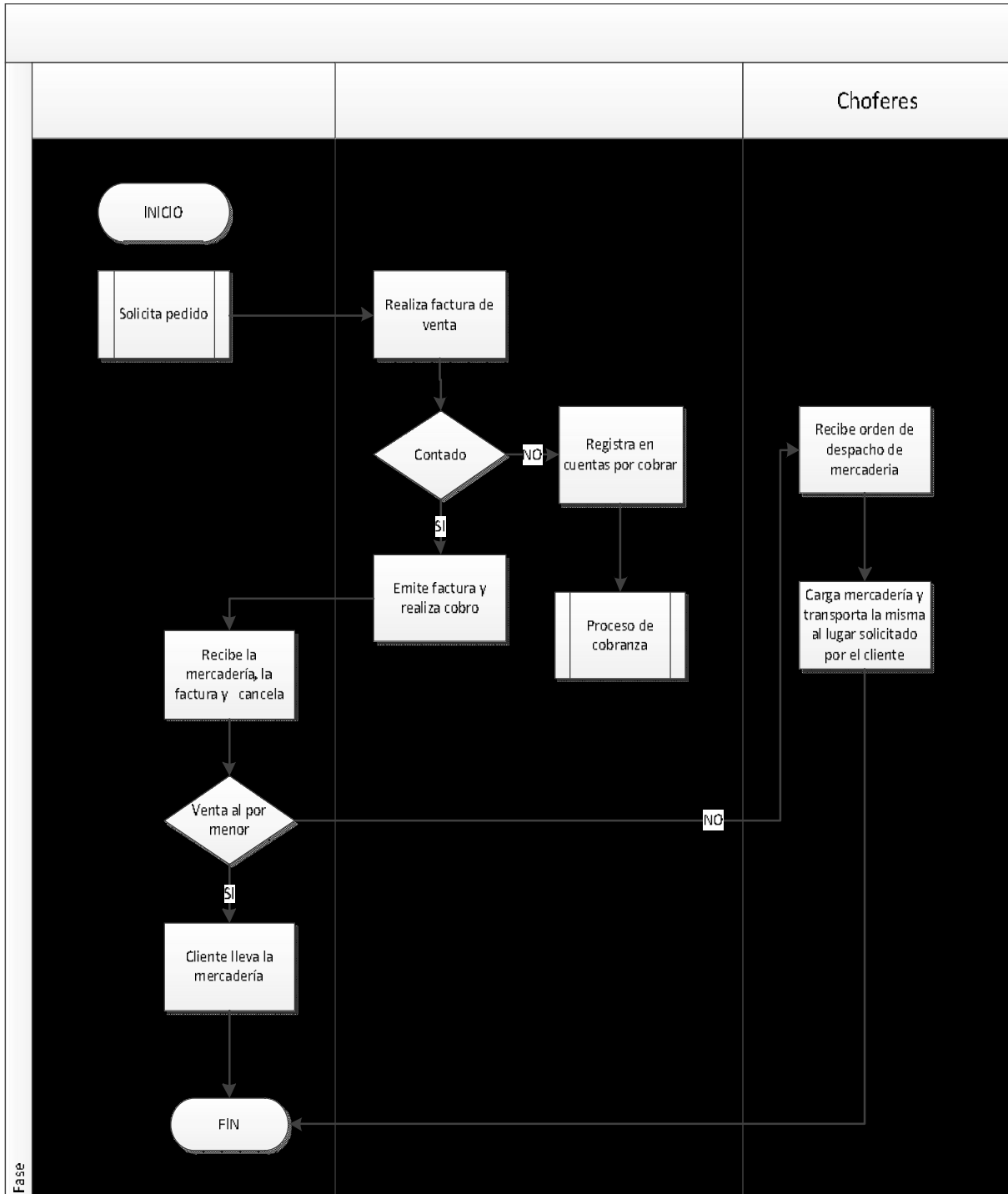


Figura 13. Flujo Ventas  
Fuente: Román Hermanos



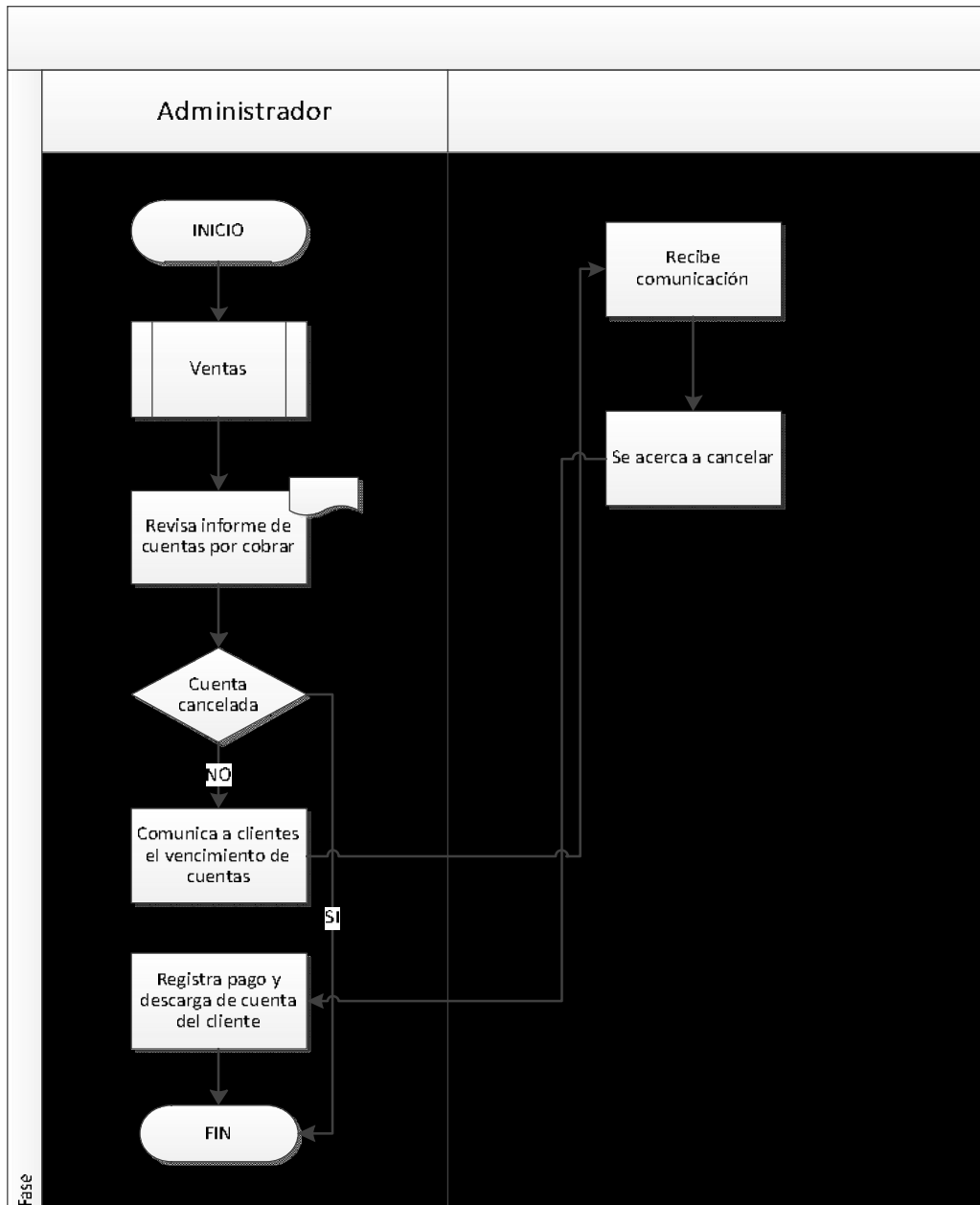


Figura 14. Flujo Cobranza  
Fuente: Román Hermanos

❖ **Políticas generales de venta**

✓ *De las ventas*

Las ventas que se registran en Disensa son generadas tanto en Román Hermanos. Como en Disensa, por tal razón es importante que al momento de facturar se elija correctamente el vendedor al que pertenece dicha venta, ya que luego con este registro se procederá a liquidar las comisiones respectivas.

✓ *Clasificación de clientes*

De acuerdo al tipo de clientes que Disensa presenta, la clasificación de los mismos corresponde a:

Tabla 5. Clasificación general de clientes

<b>Nomenclatura</b>	<b>Significado</b>
<b>DIS</b>	Sub-distribuidores
<b>MY</b>	Mayoristas, constructoras, contratistas
<b>FN</b>	Clientes finales en general

Fuente: Román Hermanos

De acuerdo a la calidad de clientes por el pago de sus cuentas, la empresa tiene la siguiente clasificación:

Tabla 6. Clasificación de clientes por cumplimiento

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
<b>A = Excelente</b>	Ciente que paga a tiempo sus obligaciones
<b>B= Bueno</b>	Ciente con retrasos moderados en las cuotas, pero finalmente cancela.
<b>C= Malo</b>	Ciente que de manera continua presenta incumplimiento. Para posteriores fechas, se exigen mayores garantías.
<b>MORA</b>	Ciente que no cumplió con sus obligaciones a pesar de haberse realizado un proceso de cobranza. Para estos clientes se suspende el crédito y todas las ventas son al contado.

Fuente: Román Hermanos

✓ De las ventas al contado y a crédito

Se consideran ventas al contado a toda adquisición de mercadería en la cual el cliente cancela en efectivo, tarjeta de crédito o cheques a la fecha (para ello se garantizará la cobertura de fondos del mismo).

Las ventas al contado son realizadas por cualquier agente de ventas.

Por otro lado para la empresa Román Hermanos, se consideran ventas a crédito, a todo proceso de adquisición de mercadería, en la cual el cliente no cancela en efectivo, sino que solicita la apertura de una cuenta para realizar sus pagos en fechas futuras previamente determinadas y autorizadas por la administración.

Con el fin de proveer algunas alternativas de pago vía crédito, la empresa ha establecido tres formas de pago a crédito:

a. Ventas a crédito con cheques de clientes conocidos

- Constituyen aquellas ventas en las que el cliente es una persona conocida y vive en la ciudad y deja cheques posfechados por sus compras
- Este tipo de venta no necesita de garantía adicional alguna.
- El administrador será quien aprobará este tipo de crédito.
- El requisito que se solicita para otorgar este crédito, consiste en que el cliente posea y demuestre que dispone de una cuenta corriente activa con al menos un año de antigüedad. El cliente deberá entregar una certificación bancaria, donde se indique lo antes señalado.

b. Ventas a crédito con cheques de clientes desconocidos

- Son aquellas ventas que se otorgan a clientes totalmente nuevos quienes dejan cheques posfechados por sus compras,
- Este tipo de crédito requiere de una garantía adicional por parte del cliente, tales como letra de cambio firmada por el valor de los cheques o letra en blanco.
- Demostrar que posee un bien inmueble dentro de la ciudad.
- Certificación de que posee cuenta corriente activa y con al menos un año de antigüedad.
- El administrador de la empresa será quien aprobará este tipo de crédito y realizará las constataciones correspondientes de las garantías.

c. Ventas a crédito sin cheque

- Se constituyen todas las ventas en las cuales el cliente no deja ningún cheque posfechados y es necesario otorgarle un cupo de crédito, para lo cual se requiere que cumpla con los requisitos exigidos desde la oficina central y que se detallan a continuación:

✓ *Requisitos para la apertura de un crédito*

Los siguientes requisitos deben ser presentados sea por una persona natural o jurídica que desee la apertura de una cuenta de crédito en la empresa.

- Para personas naturales
  1. Llenar solicitud de crédito
  2. Copia de cédula del solicitante y garante
  3. Copia del pago del impuesto predial o certificado del registro de la propiedad del inmueble del deudor o garante.
- Para personas jurídicas
  1. Carta solicitando el crédito
  2. Llenar solicitud de crédito
  3. Copia de cédula y nombramiento del representante legal
  4. Carta indicando las personas autorizadas a retirar la mercadería

d. *De la aprobación de un crédito*

Una vez completada la documentación el administrador hará la pre-aprobación y luego de ello enviará la solicitud pre-aprobada con el resto de documentos a las oficinas centrales para la aprobación definitiva y asignación del cupo respectivo.

La empresa no se responsabiliza por créditos otorgados sin autorización de las Oficinas Centrales

✓ *Manejo de cupos de crédito*

Los cupos de crédito otorgados a los clientes serán asignados por el personal de créditos de la Administración Central en base a las garantías presentadas por el cliente solicitante y a la recomendación del Administrador de Disensa

✓ *De las garantías de los créditos*

De acuerdo al tipo de cliente, las garantías de créditos que se requieren son:

a. Subdistribuidores

- Si el solicitante posee un inmueble, se requerirá de una letra de cambio firmada por el cliente y por el monto solicitado o en blanco, el inmueble debe estar libre de gravámenes, para ello se pedirá el certificado de registro de la propiedad.
- Si el solicitante no posee bien inmueble, se requerirá de una letra de cambio firmada por el cliente y un garante que posea un bien inmueble libre de gravámenes por el monto solicitado o en blanco. Igualmente se pedirá el certificador del registro de la propiedad.

b. Compañías establecidas

- Se requerirá una letra de cambio firmada por el representante legal por el monto solicitado o en blanco.

c. Clientes finales

- Para créditos de 1 a 2.000 dólares en el que el cliente no deja cheques posfechados, se requerirá una letra de cambio firmada siempre y cuando el solicitante posea un bien inmueble, de no tenerlo será necesario de un garante que si posea un bien inmueble.
- Para créditos de 2.001 hasta 10.000 letra de cambio firmada con un garante. Y que ambos posean un bien inmueble libre de gravámenes.
- Para créditos de más de 10.000 dólares se requiere garantía bancaria
- A toda letra de cambio, se le adjuntará la copia de la cedula legible en donde se vea claramente la firma.

✓ *Plazo del crédito*

Se establece como plazo máximo de una venta a crédito, 30 días contados a partir de la fecha en que se genera la venta. Por disposiciones de la Franquicia Disensa, no se otorgará crédito en los siguientes productos:

- Hierro
- Cemento

Solo en caso especial y previa aprobación de la administración central (Disensa) se otorgará crédito por un plazo no mayor a 8 días.

✓ *Clientes incumplidos*

Si un cliente cae en mora en sus cuentas por más de 8 días, a pesar de haberse realizado el proceso de cobranza, automáticamente el sistema bloqueará a dicho cliente quien no podrá realizar compras en la empresa, hasta que no haya cancelado sus cuentas pendientes.

Una vez revisados los principales cambios que presenta la empresa con la adquisición de la franquicia en sus aspectos operativos-organizacionales, a continuación se realizará el análisis financiero correspondiente.

### **3.3 Análisis financiero. Efectos de la adquisición de la franquicia.**

En este apartado se analizará los principales impactos financieros que la adquisición de la franquicia ha generado en la empresa Román Hermanos. Esta sección se constituye en una de las más importantes dentro del trabajo de fin de carrera, ya que podrá medir la efectividad desde el punto de vista financiero que ha tenido la franquicia en los rendimientos generales de la empresa.

Para este análisis se partirá en primer lugar de una revisión de los estados financieros con corte al 2012, posteriormente se realizará una evaluación comparativa con la información financiera analizada en el capítulo 2.

#### ***3.3.1 Análisis comparativo antes y después de la adquisición de la franquicia. Principales cambios generados.***

En este apartado se resumen los principales cambios generados con la adquisición de la franquicia, se presentan los mismos en dos tablas, la primera relaciona los efectos generados en la parte organizativa de la compañía, y la segunda por su parte se centra en los cambios e impactos de carácter financiero.

##### ***a. Cambios a nivel organizacional***

Como se puede apreciar a lo largo del presente capítulo, la empresa Román Hermanos luego de adquirir la franquicia Holcim, ha tenido que llevar a cabo ciertos cambios en su estructura organizacional como ajustes en la operatividad de la misma, con el fin de lograr el mayor beneficio en la atención de sus clientes así como en el cumplimiento de las exigencias que el franquiciante demanda.

A continuación se resumen los principales cambios:

Tabla 3. Comparativo factores organizacionales

<b>Román Hermanos.</b>	<b>Román Hermanos. Disensa</b>
El organigrama estructural se componía de cuatro puestos.	Se modificó el organigrama estructural, se incluyeron los siguientes puestos: Administrador/contador, jefe de adquisiciones y despacho, vendedores y se añadió otro chofer. Estos cambios fueron necesarios para atender los requerimientos del franquiciante.
Carencia de políticas comerciales	Se crearon políticas para la mejor administración de: adquisiciones, inventario, ventas y cobranzas.
Funciones no claras del personal	Con el nuevo organigrama se identificó claramente las funciones de cada puesto, asignando la responsabilidad y alcance correspondiente.
Procesos incompletos	Se rediseñaron y ajustaron algunos procesos de acuerdo a las nuevas políticas instauradas.
Carencia de políticas laborales	Se implementó políticas de orden laboral

Fuente: Román Hermanos

### ***b. Cambios a nivel financiero-económico***

En esta sección se presentan los principales cambios que la adquisición de la franquicia Holcim generó en los rendimientos de la empresa Román Hermanos. para ello se hará un análisis comparativo de los indicadores financieros de los años 2004, 2005 y 2012, donde se determinará los cambios más importantes originados y como éstos han mejorado o no la rentabilidad del negocio.

Tabla 4. Indicadores financieros

Razones Financieras	2004	2005	2012
<b>ROI y DuPont</b>			
ROI	10,68%	7,64%	5,84%
ROE	64,60%	26,33%	74,78%
Margen Neto	2,11%	2,01%	1,57%
Rotación de Activos	5,073	3,803	3,718
Apalancamiento	6,048	3,445	12,79
<b>Razones de Liquidez</b>			
Capital de Trabajo	\$150.514,87	\$489.262,02	\$707.749,76
Razón Circulante	1,22	1,64	1,7
Prueba Ácida	0,84	0,68	0,64
<b>Razones de Apalancamiento</b>			
Razón Deuda/Capital	5,048	2,445	11,799
<b>Metas financieras</b>			
Rendimiento sobre el capital total (ROTC)	0,10680805	0,076419498	0,058428003
<b>Políticas financieras</b>			
Política de deuda (D/E)	5,048485138	2,44483126	11,79890208

Fuente: Román Hermanos

Analizando la evolución de las principales razones financieras de rentabilidad como el ROI y ROE se observa que el Rendimiento sobre los Activos disminuye considerablemente del 2004 al 2012 en la mitad, esto probablemente se origina debido a que los activos crecieron en mayor proporción que la utilidad neta, razón por la cual se presenta esta disminución.

En cambio el Rendimiento sobre el Patrimonio ROE si presenta un aumento significativo, ubicándose en el 75%, es decir 10 puntos más que lo generado años antes de adquirir la franquicia.

Debido a que con la adquisición de la franquicia la empresa adquiere sus productos directamente del franquiciante, la razón de apalancamiento financiero aumento, cambiando con ello la estructura de capital de la empresa, puesto que la mayor parte de deuda se origina directamente con la distribuidora Holcim. Esto originó un incremento del apalancamiento con terceros de más del 50% en relación al 2004.



Si bien con el análisis de estos indicadores se aprecia de manera general que no hay gran impacto en los rendimientos de la empresa, a continuación se presenta una tabla resumen con información de nivel de ventas, ingresos totales, margen neto, entre otros.

Tabla 5. Información de ventas

	↓	2004	↓	2005	↓	2012
Ventas	↗ \$	4.194.055,33	↗ \$	4.790.915,30	↗ \$	6.176.376,90
Otros ingresos	↓ \$	270.301,60	↓ \$	194.195,71	↓ \$	355.001,14
Total ingresos (giro del negocio)	↗ \$	4.464.356,93	↗ \$	4.985.111,01	↗ \$	6.531.378,04
Costo de la mercadería vendida	↗ \$	3.999.227,12	↗ \$	4.353.347,74	↗ \$	5.785.882,50
Utilidad bruta	↓ \$	465.129,81	↓ \$	631.763,27	↓ \$	745.495,54
Margen bruto	↓	10,4%	↓	12,7%	↓	11,4%
Utilidad operativa	↓ \$	147.443,89	↓ \$	157.152,94	↓ \$	161.004,92
Utilidad neta	↓ \$	93.995,48	↓ \$	100.185,00	↓ \$	102.640,64
Margen neto	↓	2,11%	↓	2,01%	↓	1,57%

Fuente: Román Hermanos

Como bien se observa en el cuadro las ventas aumentan en un 147% considerando el 2004, con un comportamiento similar de crecimiento a partir del 2005. De la misma manera los ingresos no provenientes de actividades operativas directamente también presentan incremento, esto a su vez genera que los ingresos totales aumenten considerablemente a partir de la adquisición de la franquicia.

Sin embargo, así como incrementan los ingresos, las compras también tienen el mismo comportamiento lo cual es una reacción normal ya que para vender más se debe comprar más inventario con el fin de poder suplir la demanda de artículos.

Si se toma en consideración el margen bruto del 2004 (10%), se aprecia que luego de adquirir la franquicia, este margen aumenta en dos puntos para el 2005, pero al cierre del 2012 este indicador disminuye en un punto. Esto debido a que el costo de ventas incrementa en mayor proporción que el 2005.

Así mismo cabe señalar que la utilidad neta si bien a partir del año 2005 incrementa, este aumento no es significativo lo que produce que para el 2012 el margen neto sea inferior al obtenido en el 2005 y 2004. Si tomamos en cuenta este indicador como medida de eficiencia, se podría aseverar que la franquicia no ha tenido impacto

significativo e importante en los rendimientos de la empresa, ya que ha generado que su rentabilidad disminuya en lugar de incrementar.

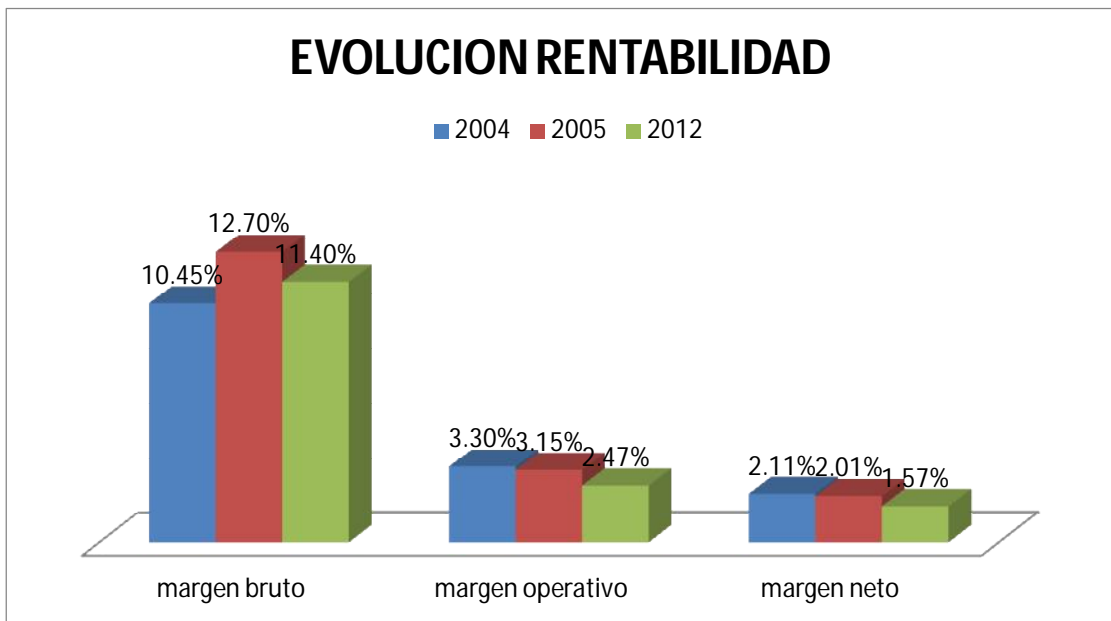


Figura 15. Evolución Rentabilidad  
Fuente: Román Hermanos

La gráfica presenta la evolución de los índices de rentabilidad, tales como margen bruto, margen operativo y margen neto; como ya se lo mencionó en los párrafos precedentes se evidencia que si bien por un lado los ingresos aumentaron considerablemente, los costos asociados con los productos también incrementaron lo que no ha permitido que el margen neto sea superior. Si se incorpora a este análisis la realidad que atraviesa la empresa se puede apreciar que para adquirir la franquicia se tuvo que generar un elevado nivel de endeudamiento directamente con los accionistas locales es decir directamente con el franquiciante. Además como es conocido al adquirir la franquicia la empresa pierde autonomía e independencia para ejecutar estrategias de crecimiento, puesto que debe acogerse a lo que decide la distribuidora.

Se podría indicar que dentro de unos años la empresa ira cancelando el endeudamiento que tiene con terceros lo que le permitirá recuperarse de la gran inversión que realizó y se podrá observar un mejoramiento en los rendimientos de la empresa con la adquisición de la franquicia.

### 3.4 Generación de estrategias empresariales.

Toda empresa para que pueda mantenerse en el mercado en el cual opera, es necesario que ponga en marcha algunas estrategias con el fin de ser sostenible con el

tiempo. En el caso de Román Hermanos. y luego del análisis realizado, se ha visto necesario diseñar e implementar algunas estrategias de orden comercial que permita lograr una mayor cobertura de mercado con sus productos y posicionarse en la mente de los consumidores como la empresa que ofrece una alta variedad de productos para la construcción con los mayores estándares de calidad y servicio.

Las estrategias consideradas se clasifican en dos tipos

- Estrategias comerciales
- Estrategias de publicidad

#### **a. Estrategias Comerciales**

Entre las actividades de orden comercial, se plantean aquellas enfocadas a incrementar el volumen de ventas y la participación en el mercado, tales como:

- ***Promociones:***

Román Hermanos. Disensa, ofrecerá a sus clientes promociones periódicas que tengan relación con determinadas épocas del año, tales como navidad, fin de año, época de vacaciones, época de pago de utilidades, etc.

- ***Ventas a Domicilio:***

Con la finalidad de garantizar el mayor beneficio de nuestros clientes y con ello lograr su fidelidad, Román Hermanos ofrecerá el servicio de venta a domicilio sin recargo alguno para el cliente. Para ello se contará con personal capacitado para tal efecto de tal manera que pueda cumplir con las demandas de servicio que el cliente exige.

- ***Servicio de Transporte***

Dado a que el local de Disensa se encuentra un poco distante del centro de la ciudad, la empresa ha decidido dar el servicio de transporte a domicilio sin costo alguno para el cliente.

- ***Servicio de Pos-venta***

El servicio post venta constituye una de las actividades de gran importancia que Román Hermanos. implementará ya que el feedback que los clientes darán ala empresa respecto de los productos, servicio, tiempos, etc será de gran utilidad para ir mejorando los aspectos débiles que la empresa presenta así como para crear nuevas

formas de atención y servicio, teniendo siempre en mente lograr el mayor beneficio de sus clientes tanto internos como externos.

#### **b. Estrategias Publicitarias**

Este tipo de estrategias tienen como finalidad posicionar la marca en la mente de los consumidores/clientes, ello permitirá lograr la fidelidad de los mismos lo que a su vez se constituye en una fortaleza para el empresa.

Entre las actividades previstas, se anotan:

##### **▪ Publicidad de Marca**

Con el fin de posicionar la nueva marca de la empresa Román Hermanos. Disensa se realizará una fuerte inversión en:

- Publicidad masiva.
- Incluir banners dentro del local.
- Se ubicarán vallas publicitarias en zonas estratégicas de la ciudad.
- En ciertas fechas se darán obsequios a los clientes, tales como: camisetas, gorras, esferos, llaveros, en los cuales se identificará el logo y slogan de la empresa.

##### **▪ Publicidad Promocional**

- En las promociones que la empresa lleve a cabo, se elaborarán trípticos y hojas volantes para dar a conocer a los clientes y con ello promocionar los productos y a la empresa en sí.
- Con el fin de que el cliente conozca los productos que ofrece la empresa, se diseñará catálogos, los cuales se entregarán de manera gratuita a nuestros clientes, para que tengan información permanente de los productos y con ello puedan escoger las alternativas más idóneas de acuerdo a sus necesidades.

#### **3.5 Establecimiento de indicadores de gestión.**

Con la finalidad que la empresa pueda mantener buenos estándares de calidad, se ha creído importante diseñar algunos indicadores de gestión, tanto a nivel del personal como de los procesos operativos.

Sin duda alguna que el implementar estos indicadores y evaluarlos constantemente, permitirán a Román Hermanos. Disensa lograr los objetivos propuestos y con ello conseguir la visión y misión que ha profesado como empresa.

### **3.5.1 Indicadores de medición del desempeño del personal.**

Actualmente uno de los principales factores que demanda el cliente es el obtener un servicio de calidad y apropiado de acuerdo a sus necesidades, oportunidad que toda empresa debe atacar para conseguir elevar sus estándares de servicio y ofrecer más de lo que el cliente solicita.

En vista de que el servicio en el caso de Román Hermanos. Disensa es ofrecido por el personal que labora en la misma, los indicadores apropiados para evaluar la satisfacción del cliente se describen a continuación:

#### **3.5.1.1 Satisfacción del cliente.**

No existe mejor información respecto de la satisfacción del servicio que aquella que es brindada por el propio cliente, por ende este indicador se evaluará de la siguiente manera:

**Número de veces de queja de clientes:** 
$$\frac{\text{Número de quejas de clientes por mes}}{\text{Número de clientes atendidos}}$$

Para poder medir este indicador, se proveerá a cada cliente un formato de queja para que lo pueda llenar y retroalimentar así con su opinión el servicio ofrecido. (Anexo 2)

#### **3.5.1.2 Efectividad en el cumplimiento.**

La efectividad en el cumplimiento implica no solamente la puntualidad en la entrega de los productos sino también en la cantidad y demás exigencias que el cliente solicita, para ello se han previstos los siguientes indicadores:

##### **a) Cumplimiento de cantidad**

Este parámetro permite evaluar el grado de cumplimiento en cuanto a la cantidad del producto entregado al cliente. La fórmula que se aplicará es:

**Efectividad en ventas:** 
$$\frac{\text{Cantidad entregada}}{\text{Cantidad solicitada por el cliente}}$$

Con este indicador se podrá medir la efectividad con la entrega de la cantidad de producto solicitada por el cliente, obviamente si el indicador es muy bajo (menor a 1) y se da por repetidas ocasiones en el mes, se deberá analizar los procesos de adquisiciones y stock de productos en bodega, ya que la no entrega completa de los productos puede darse por la falta de los mismos en bodega.

$$\text{Efectividad en compras: } \frac{\text{Cantidad receptada}}{\text{Cantidad solicitada al mes}}$$

Al igual que el indicador anterior; con esta razón se podrá determinar cuán efectivos son los procesos de adquisiciones en la empresa, esto va ligado con el primer indicador, puesto que al no disponer de todos los productos no se podrá atender con eficiencia al cliente en el despacho de sus requerimientos.

### **3.5.1.3 Efectividad con compromisos en la calidad.**

Estos indicadores permiten medir la efectividad en que se atiende al cliente en cuanto a sus necesidades de productos. Con la aplicación de estos indicadores se podrá determinar el número de devoluciones, rechazos, etc., que la empresa recepta en sus procesos de venta.

- **Rechazos y devoluciones**

Con este indicador se podrá medir el porcentaje de rechazos o devoluciones de los productos vendidos. Este indicador es de suma importancia ya que permite a la Administración Central de Disensa observar las fallas que como distribuidora pueda presentar en sus despachos hacia sus franquiciados.

$$\text{Porcentaje de Rechazos: } \frac{\text{Cantidad de Productos fuera de las especificaciones}}{\text{Cantidad de productos inspeccionados}}$$

**Porcentaje de devoluciones:**

Cantidad de productos devueltos, descontados o rebajados

---

Cantidad de productos despachados

#### **3.5.1.4 Efectividad en la entrega.**

El cumplir con las fechas de entrega de los pedidos que realiza el cliente, es vital para lograr la satisfacción del mismo, por ello se ha definido el indicador de efectividad en el entrega como un parámetro a ser evaluado de manera periódica por los administradores de Román Hermanos. Disensa.

**Retraso promedio:**  $\frac{\text{Días u horas de retardo acumuladas en la empresa}}{\text{Números de despachos realizados (días)}}$

Números de despachos realizados (días)

**Retraso en la entrega:**  $\frac{\text{No. de despachos retrasados}}{\text{No. de despachos realizados}}$

No. de despachos realizados

Mientras más bajo sea este indicador, demostrará la efectividad en la entrega de los productos por parte de la empresa a sus clientes.

## CONCLUSIONES

Del análisis realizado a la empresa Román Hermanos. y de los resultados obtenidos se desprenden las siguientes conclusiones:

- ❖ La empresa Román Hermanos. antes de adquirir la franquicia Holcim mantenía una estructura administrativa un poco desorganizada, esto implicaba que no se tenga claro las funciones del personal, generando contratiempos en la operatividad.
- ❖ No existían políticas de compra, venta, crédito, cobranzas, entre otras, necesarias para la correcta administración del negocio.
- ❖ La empresa dispone de una excelente cobertura y acogida por parte de sus clientes, esto se puede apreciar en la encuesta de satisfacción que fue realizada por los dueños de la empresa en el 2011 y que se incluye como anexos. Esto quiere decir que en relación con el servicio a sus clientes la empresa tiene una buena posición lo que la ha convertido en la número uno en la comercialización de productos e insumos para la construcción.
- ❖ Los procesos no se encontraban claramente definidos, así como no existía un proceso adecuado de crédito y cobranza, esto generaba que la empresa no mantenga una correcta administración de su cartera de crédito, lo que implicaba que no se dé seguimiento y control a sus clientes.
- ❖ Con la adquisición de la franquicia Holcim, la empresa tuvo que ajustar su estructura administrativa, de tal manera que le permitiera adaptarse a las nuevas disposiciones del franquiciante. Esto implicó el establecimiento de políticas de ventas, compras, pagos, créditos, manejo de inventario, etc.
- ❖ La estructura de financiamiento de la empresa se vio afectada con la adquisición de la franquicia, esto derivó al endeudamiento con los accionistas locales, puesto que las cuentas por pagar en un 90% son contraídas directamente por las compras que se realizan a la franquiciante, necesarias para la operatividad del negocio.
- ❖ A pesar que existe incremento en las ventas y en los ingresos totales con la adquisición de la franquicia, no se evidencia impacto considerable y significativo en los rendimientos de la empresa, esto se observa en sus índices de margen neto, bruto y operativo los cuales disminuyen. Esto debido a que los niveles de compras aumentan en el mismo promedio que las ventas lo que no permite que la utilidad sea significativa.



- ❖ Por otro lado el Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) fue el índice con mayor impacto ya que subió 10 puntos desde el 2004, esto quiere decir que los accionistas si evidencian rendimientos mejorados de la inversión realizada.
- ❖ El ROA por su parte disminuye, esto debido a que las utilidades no suben en la misma proporción que los activos, lo que origina estos indicadores no tan alentadores para la empresa.

## RECOMENDACIONES

De las conclusiones realizadas, se desprenden las siguientes recomendaciones:

- ❖ Con el fin de llevar un control más permanente de los efectos de la franquicia a nivel económico-financiero es importante y necesario que cada semestre se realice la evaluación financiera correspondiente.
- ❖ Implementar estrategias de venta y comercialización que permitan mejorar los niveles de ingresos que tiene la empresa, esto con el fin de amortizar los gastos de la adquisición de la franquicia y con ello evidenciar una mejora en los niveles de rentabilidad.
- ❖ Llevar el proceso contable de manera correcto y permanente, ya que por la falta de información financiera de años atrás no se pudo evaluar con mayor exactitud la evolución de la empresa en sus aspectos financieros.
- ❖ A pesar que con la franquicia, la empresa perdió independencia en algunos temas, ello no significa que descuide su proceso administrativo y establezca mejoras en su estructura organizativa, ventas, inventario, cobranzas entre otros.
- ❖ Se debe evaluar constantemente a la empresa con el fin de garantizar que la franquicia realmente está aportando beneficios tanto a nivel de ingresos, cobertura y rendimientos, esto le permitirá disponer de información relevante para determinar la continuidad o no de la franquicia, así como para identificar los factores más débiles que debe atacar con el fin de lograr los resultados esperados.

## BIBLIOGRAFIA

- Dival. (s.f.). Centro educacional de alta tecnología. *Iberoamericana de educación*.
- Daft, R. (2004), Administración: Thompson. México
- Eduarte, R. (1999). Satisfacción al cliente. *Ciencia y administración financiera*, 41-44.
- Harrington. (1998). *Cómo incrementar la calidad productiva*. Caracas: McGraw Hill.
- Ortiz, H. (2003), Finanzas para no financieros: Pearson, México.
- Robbins, S. (2005), Administración: Pearson. México. Octava edición.
- Ross, S; Westerfield, R; Jordan, B. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas: McGraw Hill. México.
- Wellington. (1997). *Cómo brindar un servicio integral de atención al cliente*.

### Páginas Web:

- Disensa: (<http://disensa.com/main/index.php?option>)
- <http://mundofranquicia.com>
- Franquicias Ecuador: <http://aefran.org>
- Franquicias Ecuador: <http://ecuafranquicias.com>

## ANEXOS

### Anexo 1. Resultados encuesta aplicada a clientes (2011).

A continuación se presenta los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes más frecuentes de la empresa Román Hermanos. Disensa, los mismos que se los presentan en cuadros, gráficos y un breve análisis interpretativo de los mismos.

#### Pregunta 1: ¿Ha visitado alguna vez la empresa Román Hermanos?

##### Conocimiento de la empresa

Tabla 6. Conocimiento de la empresa

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	%
SI	156	100,00
NO	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Román Hermanos

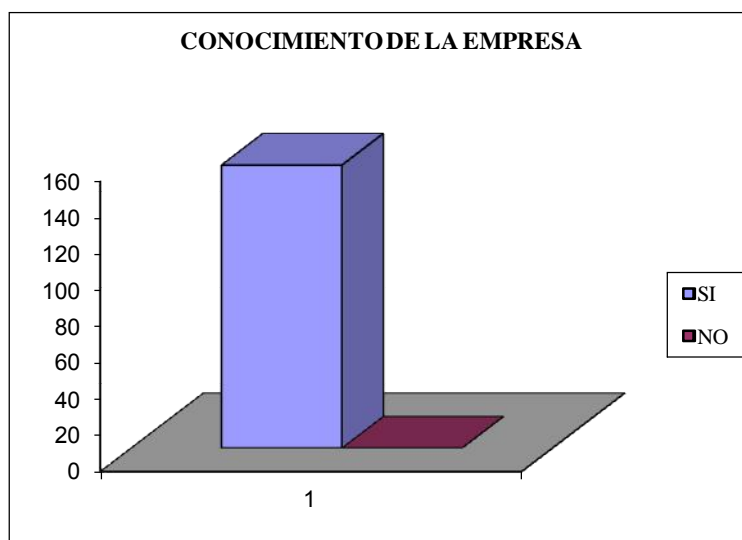


Figura 16. Conocimiento de la Empresa

Fuente: Román Hermanos

El gráfico indica que del total de personas encuestadas, es decir 156 (100%) han visitado alguna vez a la Empresa Román Hermanos.

**Pregunta 2: ¿Cuándo usted ha acudido a comprar en Román Hermanos. ha encontrado los productos buscados?**

**Encuentra los productos buscados**

Tabla 7. Encuentra los productos buscados

ENCUENTRA LOS PRODUCTOS BUSCADOS	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	49	31,41
CASI SIEMPRE	80	51,28
A VECES	27	17,31
NUNCA		0
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Román Hermanos

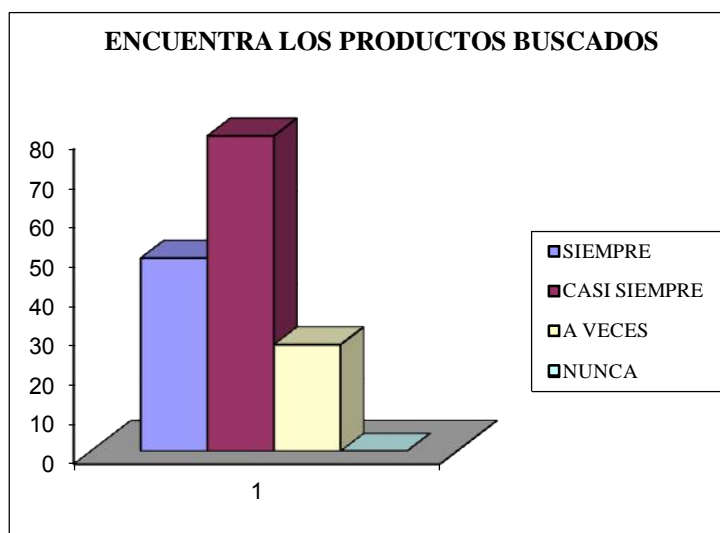


Figura 17. Encuentra los productos buscados

Fuente: Román Hermanos

**Análisis:**

El gráfico indica que del cien por ciento de los clientes encuestados, el treinta y uno coma cuarenta y uno por ciento dice que siempre encuentra los productos que busca, el cincuenta y uno coma veintiocho por ciento dice que casi siempre los encuentran y diecisiete coma treinta y uno por ciento los encuentra a veces

**Pregunta 3: ¿Qué le ha parecido la atención recibida por parte del personal de ventas de Román Hermanos.?**

**Calidad de la atención al cliente**

Tabla 8. Calidad de la atención al cliente

CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	47	30,13
MUY BUENO	80	51,28
BUENO	26	16,67
REGULAR	3	1,92
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Román Hermanos

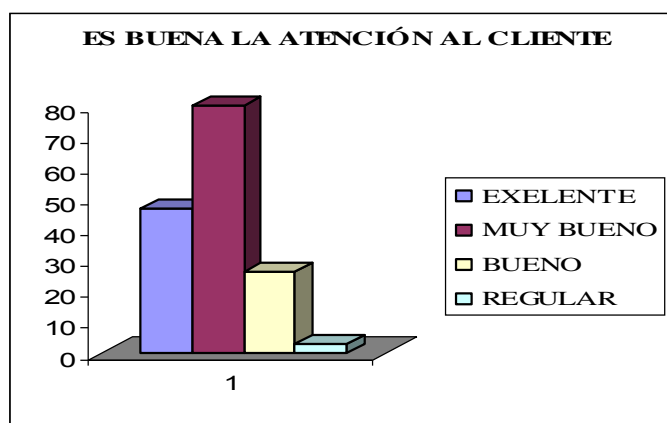


Figura 18. Es buena la atención al cliente

Fuente: Román Hermanos

**Análisis:**

En el gráfico se nos indican que del cien por ciento de los clientes encuestados, el treinta y tres por ciento tiene como constancia que la atención al cliente es excelente, el cincuenta y uno coma veinte y ocho por ciento identifican que la atención recibida por parte del personal de Román Hermanos. es muy buena, y por ende se verifica que un diez y seis coma sesenta y siete por ciento lo identifica como bueno siendo este resultado muestra de que el servicio esta en post de mejora y la misma ayuda a identificar que apenas el uno coma noventa y dos por ciento lo capta como mal servicio.

**Pregunta 4: ¿Con que frecuencia visita usted Román Hermanos?**

**Frecuencia de visitas a Román Hermanos**

Tabla 9. Frecuencia de Visita a Román Hermanos

FRECUENCIA DE VISITAS A ROMAN HERMANOS	FRECUENCIA	%
DIARIAMENTE	23	14,74
SEMANALMENTE	37	23,72
MENSUALMENTE	43	27,56
DE VEZ EN CUANDO	53	33,97
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Román Hermanos

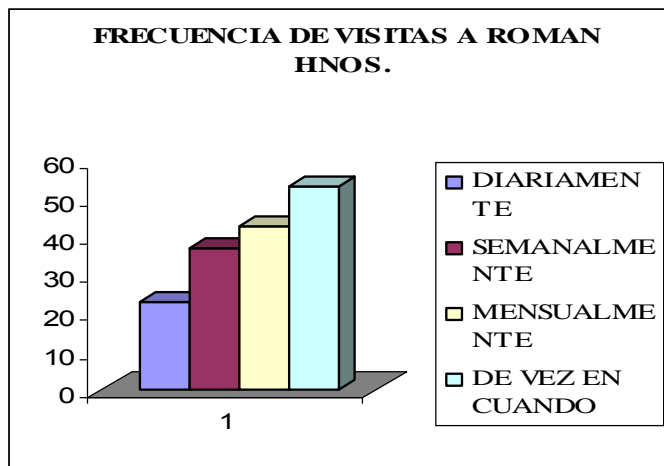


Figura 19. Frecuencia de visitas a Román Hermanos

Fuente: Román Hermanos

**Análisis:**

En el gráfico se indica que del cien por ciento de los clientes encuestados, el catorce coma setenta y cuatro por ciento visita diariamente Román Hermanos., el veinte y tres coma setenta y dos por ciento se acerca semanalmente al local, el veinte y siete coma cincuenta y seis por ciento se incluye en una visita mensual, y el treinta y tres

coma noventa y siete por ciento muestra como resultado que las visitas son de vez en cuando.

**Pregunta 5: ¿Qué cantidad de dinero gasta en Román Hermanos?**

**Cantidad de dinero que gasta**

Tabla 10. Cantidad de dinero que gasta

CANTIDAD DE DINERO QUE GASTA	FRECUENCIA	%
DE \$10 A \$100	47	30,13
DE \$101 A \$500	60	38,46
DE \$501 A \$1000	26	16,67
MAS \$1001	23	14,74
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Román Hermanos

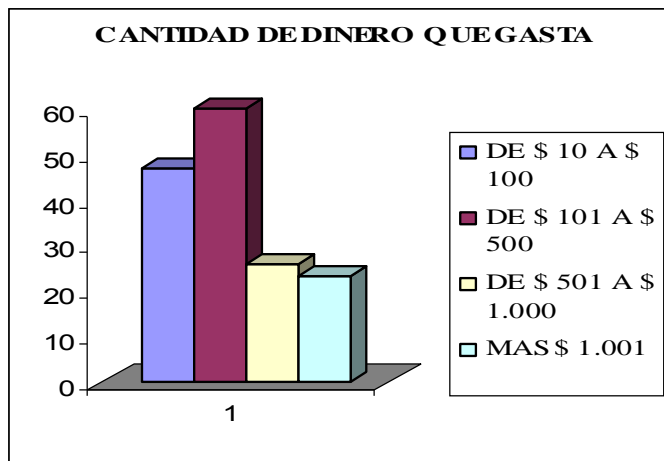


Figura 20. Cantidad de dinero que gasta

Fuente: Román Hermanos

**Análisis:**

Se aprecia que del cien por ciento de los clientes encuestados, el treinta coma trece por ciento realiza un consumo de entre diez y cien dólares, el treinta y ocho coma cuarenta y seis por ciento consume entre ciento uno a quinientos dólares, el diez y



seis coma sesenta y siete por ciento se incluye en un consumo de quinientos uno a mil dólares, y el catorce coma setenta y cuatro por ciento muestra un consumo de mas de mil un dólares.

**Pregunta 6: ¿Considera usted que el local de Román Hermanos. esta distante del centro de la ciudad?**

**Se encuentra distante el local de Román Hermanos**

Tabla 11. Se encuentra distante el local de Román Hermanos

SE ENCUENTRA DISTANTE EL LOCAL DE ROMAN HERMANOS	FRECUENCIA	%
SI	46	29,49
NO	110	70,51
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Román Hermanos

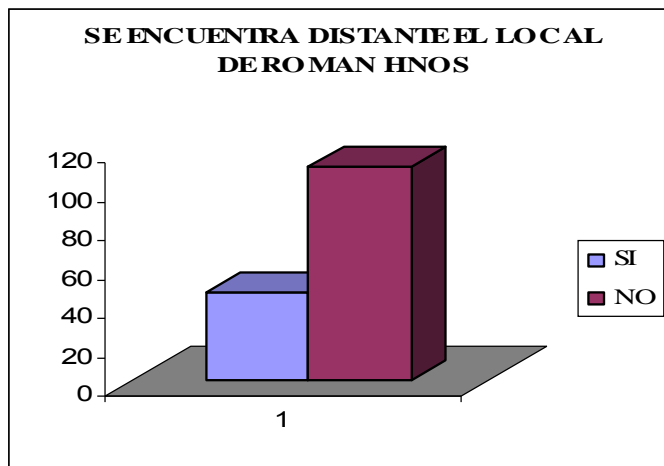


Figura 21. Se encuentra distante el local de Román Hermanos  
Fuente: Román Hermanos

**Análisis:**

Del cien por ciento de los clientes encuestados, el veinte y nueve coma cuarenta y nueve por ciento considera que si se encuentra distante el local, y el setenta coma cincuenta y uno por ciento no considera que Román Hermanos. se encuentre distante del centro de la ciudad.

**Pregunta 7: ¿Al momento de realizar una compra en Román Hermanos. que tiene mayor importancia para usted?**

**Aspectos predominantes al realizar una compra**

Tabla 12. Aspectos predominantes al realizar una compra

ASPECTOS PREDOMINANTES AL REALIZAR UNA COMPRA	FRECUENCIA	%
PRECIO	63	40,38
CALIDAD	45	28,85
RAPIDEZ	19	12,18
OTROS	29	18,59
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Román Hermanos

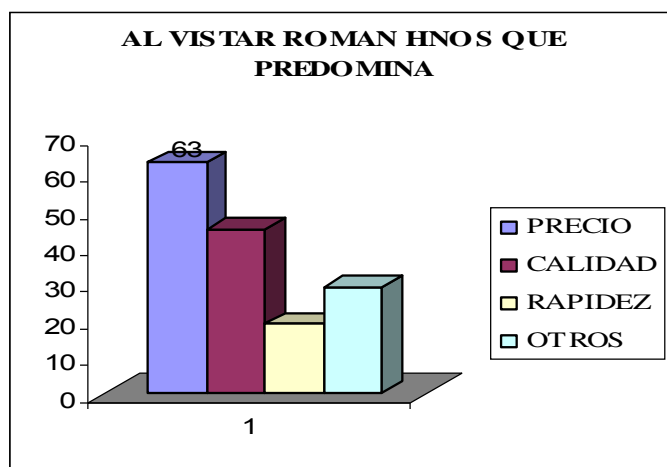


Figura 22. Al visitar Román Hermanos que predomina  
Fuente: Román Hermanos

**Análisis:**

Del cien por ciento de los clientes encuestados, el cuarenta coma treinta y ocho por ciento considera que al momento de realizar la compra lo más importante para el cliente es el precio, el veinte y ocho coma ochenta y cinco por ciento en cambio considera que lo más elemental es la calidad, el doce coma diez y ocho por ciento predomina la rapidez, y el diez y ocho coma cincuenta y nueve por ciento incluye en otros aspectos como primordial.

**Pregunta 8: ¿Cuándo ha comprado materiales en Román Hermanos. y le han ido a dejar a su domicilio, el tiempo de entrega como lo considera?**

**Tiempo de entrega adecuado**

Tabla 13. Tiempo de entrega adecuado

TIEMPO DE ENTREGA ADECUADO	FRECUENCIA	%
RAPIDO	109	69,87
REGULAR	43	27,56
LENTO	4	2,56
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Román Hermanos

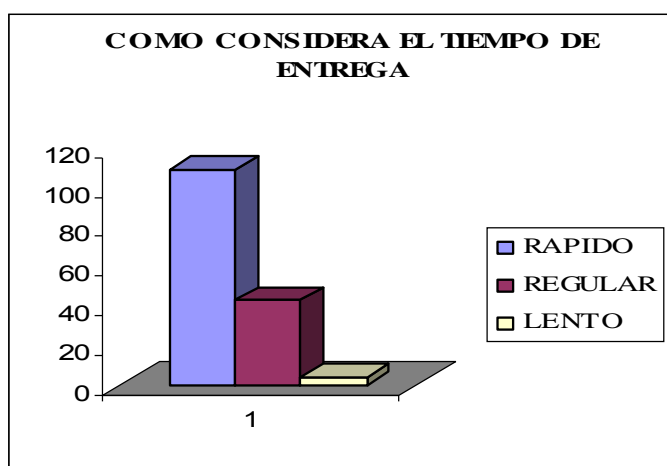


Figura 23. Como considera el tiempo de entrega  
Fuente: Román Hermanos

**Análisis:**

Se observa que del cien por ciento de los clientes encuestados, el sesenta y nueve coma ochenta y siete por ciento considera rápida la entrega a domicilio de los productos comprados, mostrando así total satisfacción de un valor agregado que la empresa lo ha implantado, el veinte y siete coma cincuenta y seis por ciento en cambio considera regular el servicio, y el dos coma cincuenta y seis por ciento lo denota como lento.

**Pregunta 9: ¿Recomendaría usted a otra persona comprar en Román Hermanos?**

**Recomendación de compra en Román Hermanos.**

Tabla 14. Tiempo de entrega adecuado

RECOMENDACIÓN DE COMPRA EN ROMAN HERMANOS	FRECUENCIA	%
SI	152	97,44
NO	4	2,56
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Román Hermanos.

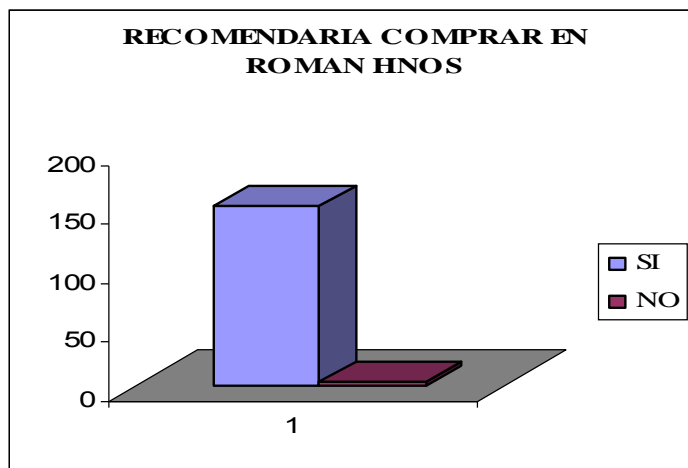


Figura 24. Recomendaría comprar en Román Hermanos

Fuente: Román Hermanos

**Análisis:**

Se puede apreciar que del cien por ciento de los clientes encuestados, el noventa y siete coma cuarenta y cuatro por ciento recomendaría a otras personas comprar en Román Hermanos., y el dos coma cincuenta y seis por ciento en cambio no recomendaría.