



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**VIABILIDAD OPERATIVA EN LA VENTA DE LICENCIAS DE
DISTRIBUCIÓN DE EL MUNDO DEL TORNILLO S.A.**

SUSTENTADO POR:

**ELENA CHINCHILLA BANEGAS
MELISSA VALENZUELA MURILLO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

AGOSTO, 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**VIABILIDAD OPERATIVA EN LA VENTA DE LICENCIAS DE
DISTRIBUCIÓN DE EL MUNDO DEL TORNILLO S.A.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CINTHIA ISELA CANO ACOSTA**

**ASESOR TEMÁTICO
ELOISA MARÍA RODRIGUEZ ÁLVAREZ**

MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):

(NOMBRES DE LOS MIEMBROS)

JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ

GUILLERMO FIALLOS

DEDICATORIA

A mi familia, sin ustedes no sería ni la mitad de la persona que hoy soy, son mi orgullo y mi motivación.

Elena María Chinchilla

A mis padres, Armando Valenzuela y Teresa Murillo, quienes no se cansan de amar.
¡Lo lograron, felicidades a Ustedes!

Melissa Valenzuela Murillo

AGRADECIMIENTOS

Quiero comenzar agradeciendo a Dios, por ser mi protección y guía, el sustento y paz en los momentos de angustia y la principal fuente de luz y alegría.

A todos y cada uno de los miembros de mi familia, por su apoyo y por la paciencia durante estos dos meses. Me han ayudado tanto con sus conocimientos, como con sus palabras de aliento.

A mis amigos, quienes a pesar de la distancia o diferencias de horarios, han logrado permanecer cerca de mí brindándome su apoyo.

Y a todas aquellas personas que directa o indirectamente nos ayudaron a elaborar esta tesis, su ayuda nos acercó un poco más a la meta y será apreciada por siempre.

Elena Chinchilla Banegas

A Dios, por sostenerme con su diestra victoriosa en cada paso de mi vida. A Él le pertenece cada aliento de mi ser, sea a Él toda gloria y honra por siempre.

A mis padres Armando Valenzuela y Teresa Murillo, son los mejores, espero decir con hechos lo agradecida y Bendecida que me hacen sentir.

A María Teresa Sagastume, quien desde el cielo sonríe, su infinito amor vive en mí.

A mis hermanas Carolina Valenzuela y Jackeline Valenzuela, quienes son mi gran orgullo, gracias por creer en mí.

A mis amigos, hacen mi familia completa, son la Bendición que Dios usa para recordarme día a día que vale la pena soñar.

Melissa Valenzuela Murillo

VIABILIDAD OPERATIVA EN LA VENTA DE LICENCIAS DE DISTRIBUCIÓN DE EL MUNDO DEL TORNILLO S.A.

AUTORES:

Elena Chinchilla Banegas

Melissa Valenzuela Murillo

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este trabajo es determinar la viabilidad operativa para la venta de licencias de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. Para ello fue necesario evaluar el mercado y la condición de la empresa internamente. La investigación surge como respuesta a la necesidad de expansión de la empresa, que sufre de exceso de inventario y busca una manera práctica de crecer evitando los problemas propios de ampliar sucursales. Los fundamentos teóricos de la investigación son en base a conocimientos legales internacionales sobre concesiones comerciales. Para profundizar en la factibilidad del estudio se adquirieron conocimientos sobre las ofertas de una licencia de distribución y las demandas que debe satisfacer al inversionista, esto es, mediante referencias de estudios previos y entrevistas con notarios para enriquecer la información que sustenta la propuesta. El enfoque de estudio fue cualitativo y se utilizaron entrevistas para la recolección de la información. Se entrevistó tanto al personal de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., para una evaluación interna de la empresa, así como a aquellas personas interesadas en la apertura de una empresa de tornillería, con el fin de indagar en la posibilidad de considerarles como inversionistas para la licencia de distribución y, por lo tanto, un mercado potencial. Se concluyó que es viable la venta de licencias de distribución en El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. ya que el mercado se encuentra a favor de la propuesta y la Empresa aunque actualmente está carente de ciertos requisitos, acertadamente está trabajando en lograr fortalecer

estos requerimientos. Sin embargo, debe ampliar los ofrecimientos en la licencia de distribución con el fin de ser más atractiva al inversionista. En base a la investigación se logró proponer un plan de acción que detalla los cambios que se deben realizar en la empresa para la venta de licencias, así como un cronograma de actividades que se debe seguir para cumplirse. Producto del trabajo se plantea una estimación del precio de venta de esta licencia, considerando todos los costos en lo que se debe incurrir. Y finalmente un análisis financiero básico de las utilidades que proporcionará esta licencia a los inversionistas.

Palabras claves: viabilidad operativa, licencia de distribución, tornillería, propiedad industrial.

OPERATIONAL FEASIBILITY FOR THE SALE OF DISTRIBUTION LICENSES OF EL MUNDO DEL TORNILLO S.A.

AUTHORS:

Elena Chinchilla Banegas

Melissa Valenzuela Murillo

ABSTRACT

The purpose of this work is to determine the operational feasibility for the sale of licenses of El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. The research is a response to the need of expansion because the company suffers from an excessive inventory and seeks a practical way to grow while avoiding the problems of expanding branches. The theoretical foundations of the research are based on international legal knowledge on trade concessions. To further study the feasibility, it was required acquiring knowledge about the offers in a distribution license and the demands for satisfying the investor, that is, by reference to previous studies and interviews with notaries to enrich the information supporting the proposal. The study has a qualitative approach, where interviews are used as a tool for data collection. This was done by interviewing staff of El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. for the internal evaluation of the company and also the market, those interested in opening a hardware company, in order to investigate the possibility to consider them as investors for the distribution license. The conclusion is that it is viable to sale a distribution license of El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. because the market is in favor of the proposal and although the company is lacking certain requirements, it is working correctly as to strengthen these requisites. However, they must expand the offerings in the distribution license in order to be more attractive to investors. Based on the investigation, an action plan was proposed, detailing the changes that must be made in the company in order to sell the distribution licenses as

well as a schedule of activities to be followed to accomplish it. As a result of the present work is an estimation of the selling price of this license, considering all costs that would be incurred. And finally there is basic financial analysis of profitability that this distribution license provides to investors.

Key Words: operational feasibility, distribution license, bolts and screws, industrial property.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 VARIABLES.....	7
1.6 JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	9
2.1.1 TERMINOLOGÍA.....	9
2.2 BASES TEÓRICAS	10
2.2.1 ANTECEDENTES: EL MUNDO DEL TORNILLO Y ACCESORIOS S.A.	10
2.2.1.1 Identidad Corporativa	10
2.2.1.2 Estructura y Funciones.....	11
2.2.1.3 Salarios	13
2.2.1.4 Funcionamiento.....	14
2.2.1.5 Precios	14
2.2.1.6 Proveedores.....	16
2.2.1.7 Cartera de Clientes	16
2.2.1.8 Competidores	17
2.2.1.9 Ventas	17
2.2.2 CONTRATOS ATÍPICOS MERCANTILES	17
2.2.2.1 Definición de contratos atípicos	18
2.2.2.2 Características de los Contratos Atípicos Mercantiles	18
2.2.2.3 Tipos de contratos mercantiles atípicos	18
2.2.3 LICENCIA DE DISTRIBUCIÓN	20
2.2.3.1 Requerimientos de una Licencia de Distribución	20

2.2.3.2 Deberes en una Licencia de Distribución	20
2.2.3.3 Derechos en una Licencia de Distribución	20
2.2.3.4 Beneficios de una Licencia de Distribución	21
2.2.4 AGENTE VENDEDOR	22
2.2.4.1 Requisitos de un Agente Vendedor.....	22
2.2.4.2 Deberes de un Agente Vendedor.....	23
2.2.4.3 Derechos de un Agente Vendedor	24
2.2.4.4 Beneficios de un Agente Vendedor.....	24
2.3 MARCO REFERENCIAL	25
2.4 MARCO LEGAL.....	28
2.4.1 ANTECEDENTES MERCANTILES	28
2.4.1.1 Estatutos requeridos en la escritura.....	30
2.4.2 PROPIEDAD INDUSTRIAL.....	32
2.4.3 OTORGAMIENTO DE LAS LICENCIAS.....	34
2.5 MARCO FINANCIERO	36
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	39
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.4 INSTRUMENTOS APLICADOS	41
3.5 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS.....	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	43
4.1 ENTREVISTAS AL GERENTE GENERAL Y ENCARGADO DE LOGÍSTICA.....	43
4.1.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS AL GERENTE GENERAL Y ENCARGADO DE LOGÍSTICA	43
4.1.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS AL GERENTE GENERAL Y ENCARGADO DE LOGÍSTICA	45
4.2 ENTREVISTAS A INVERSIONISTAS	48
4.2.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS INVERSIONISTAS.....	48
4.2.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A LOS INVERSIONISTAS	51
4.3 ANÁLISIS FODA	55
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
5.1 CONCLUSIONES.....	56
5.2 RECOMENDACIONES.....	58

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	59
6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA VENTA DE LICENCIAS DE DISTRIBUCIÓN DE EL MUNDO DEL TORNILLO Y ACCESORIOS S.A.	59
6.2 INTRODUCCIÓN.....	59
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	60
6.3.1 LEGAL.....	60
6.3.1.1 Diagnóstico	60
6.3.1.2 Requisitos para la empresa.....	60
6.3.1.3 Requisitos para la inscripción de una Licencia de Distribución	61
6.3.1.4 Requisitos para la inscripción de un Signo Distintivo	61
6.3.2 MERCADO	62
6.3.2.1 Diagnóstico	62
6.3.2.2 Producto.....	62
6.3.2.3 Sistema informático.....	63
6.3.2.4 Capacitación al personal para dar asesoramiento técnico	64
6.3.2.5 Nuevas formas de pago	65
6.3.3 PROMOCIÓN.....	65
6.3.3.1 Diagnóstico	65
6.3.3.2 Propuesta.....	66
6.3.4 LOGÍSTICO.....	67
6.3.4.1 Diagnóstico	67
6.3.4.2 Propuesta.....	67
6.3.5 PRECIO.....	67
6.3.5.1 Consideraciones	67
6.4 JUSTIFICACIÓN FINANCIERA.....	69
6.4.1 SUPUESTOS	69
6.5 CRONOGRAMA	71
BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXOS.....	74
ÍNDICE DE TABLAS	76
ÍNDICE DE FIGURAS.....	77

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En un entorno donde la pobreza y el desempleo son cada vez más comunes, son pocas las empresas que logran mantener estabilidad en sus ventas y tienen oportunidad de crecer. El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. ha superado los desafíos que tiene una empresa al iniciar, como aquellos que surgen con el crecimiento, además ha logrado destacarse a nivel nacional pese a la adversa condición económica que se vive en el país. Su trayectoria señala que posee un mercado en el cual figura como líder, gracias a su diverso inventario y a la pericia de la administración.

Bajo este contexto promisorio, la empresa ha optado por expandirse y crear nuevas oportunidades de negocio; este crecimiento es con el fin de aprovechar las ventajas competitivas que ya posee. Una forma de expansión muy aplicable para empresas que desean crecer sin tener que invertir mucho capital y evitar las dificultades de ampliación mediante sucursales propias, es mediante la venta de licencias de distribución. Sin embargo, el licenciamiento de una empresa requiere de ajustes en su estructura, sus procesos, y cambios en políticas. Con el estudio se pretende determinar la situación actual de la empresa y qué cambios debe de realizar para poder vender la licencia de distribución, así como la evaluación de la empresa para vender las licencias de distribución. Esto incluye la aceptación que pueda tener esta propuesta en el mercado.

En el capítulo I se establecieron las bases de la investigación, es decir, el problema a estudiar y todas las preguntas relacionadas con la resolución del mismo. Como guía se propusieron tanto el objetivo general y los específicos, como también un listado de variables que serán medidas a lo largo del proyecto con sus respectivos indicadores. El capítulo cierra con la justificación, en donde se explica el motivo de la investigación.

En el capítulo II se define un marco teórico, mismo que está respaldado por toda la literatura que se consultó. Una de las principales características de esta literatura es que está estrechamente ligada con el problema de estudio. El capítulo se divide en

secciones, la primera son los antecedentes de la empresa, aquí se explica el funcionamiento actual, gracias a los manuales de la empresa, observaciones realizadas y a entrevistas informales con los empleados. La segunda sección abarca el tema de contratos atípicos y se profundiza en las concesiones comerciales. De esta manera se llega a la tercer y cuarta sección donde se habla de los requisitos, deberes, derechos y beneficios la licencia de distribución y del agente vendedor. Debido a la naturaleza del contrato se incluyó un marco legal donde se habla sobre la propiedad intelectual y el otorgamiento de licencias.

El capítulo III detalla la metodología de la investigación con la cual se llevará a cabo el estudio. Se comenzó por definir un enfoque y el tipo de investigación. Debido a la información y tiempo que estas requieren, se definió una población y muestra por conveniencia. Aquí se incluyen las fuentes primarias y secundarias de información, con estas se pretende responder a los objetivos y preguntas de investigación.

Con base en el capítulo III, en el capítulo IV se realiza un análisis de los resultados obtenidos del instrumento que se definió en el capítulo anterior, partiendo de las necesidades de la investigación. En el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivas. Y finalmente en el capítulo VI se hace una propuesta de aplicación en donde se considera tanto el marco teórico como los hallazgos del capítulo IV.

1.2 ANTECEDENTES

El 15 de abril de 1992 se inicia como comerciante individual el Lic. Héctor Armando Valenzuela Orellana constituyendo su empresa El Mundo del Tornillo. En aquel entonces, la empresa se ubicaba en la 5ta avenida entre 13 y 14 calle en Comayagüela. Se formó con la intención de brindar al cliente la más alta gama de productos especializados en tornillería de construcción, industrial y automotriz. Cabe mencionar que el Lic. Valenzuela fue impulsado a iniciar el negocio por su padre, quien fundó una tornillería en el Barrio Medina en San Pedro Sula.

El crecimiento de la empresa se vio afectado por el Huracán Mitch en 1998 y la inestabilidad política en el año 2009. Sin embargo, se logró mantener estable y es así

como el 19 de enero del 2011 la empresa se constituye como Sociedad Anónima y cambia su nombre a El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., siendo los otros socios la esposa e hijas del Lic. Valenzuela. Actualmente, la empresa cuenta con 21 años de respaldo siendo la tornillería más grande a nivel nacional.

El tornillo sirve para ajustar uniones desmontables, este va acompañado generalmente por tuercas, arandelas planas, de presión y seguros según la necesidad que vaya a satisfacer. Sirve para sujetar piezas fijas o aquellas que necesitan desplazamiento, pueden encontrarse en cualquier objeto, sea este un juguete o hasta un avión. De acuerdo a su uso la forma del tornillo y su sistema de unión varía, utilizándose también las tuercas para comprimir las piezas que se quieren unir y las arandelas para reforzar la seguridad y proteger las piezas. La tornillería está acompañada, para el sector automotriz, de seguros y otros accesorios.

El concepto de inventario en una tornillería especializada abarca más que aquello que se encontraría en una ferretería, no es solamente tornillería de uso común (para casas), sino también una amplia gama de accesorios que acompañan la tornillería industrial. Para el caso los seguros (cuyo principal uso es automotriz), varillas roscadas (que pueden ser moldeadas en el torno), y accesorios de línea automotriz (bandas, balineras, hules, etc.) Como productos complementarios que una tornillería puede ofrecer están los pegamentos, pinturas, aceites, penetrantes, algunas herramientas y accesorios para vehículos. La riqueza del inventario hace atractiva a la empresa promoviendo la venta al detalle (Febres Gómez & Molina Montoya, 2010, pág. 25).

En el caso de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. las ventas al detalle se han constituido en su mayoría por la tornillería automotriz y los productos de accesorio que ofrece, siendo estas las que mantienen la estabilidad de la empresa. Las ventas en tornillería industrial y de construcción son más esporádicas pero con frecuencia son ventas grandes. En general, la actualización de la mercadería juega un papel importante para ser competitivos y poder satisfacer las necesidades del cliente.

Los márgenes de utilidad que se ha permitido tener la empresa son muy altos debido a que han manejado un inventario exclusivo en tornillería en el país. Cabe

mencionar que es más sencillo para esta empresa que para otras traer mercadería de sus proveedores extranjeros (ubicados en Estados Unidos, Panamá, Argentina, México, Brasil, China, etc.), ya que los pedidos que realizan en su mayoría son en conjunto con otros familiares que tienen empresas de tornillería en la zona norte del país.

Para una tornillería, el inventario es la sangre de la empresa. A través de los años, El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. ha tenido éxito en lograr un surtido considerable, logrando abastecer la demanda y acumulando inventario que no se deprecia (dado que la tornillería es hecha a base de acero y éste se encarece cada día, como todo metal). Sin embargo, existe mucho inventario sin rotación con dificultad para pronosticar su venta, dado que muchas ventas provienen del sector construcción (que está en bajo perfil en el país) resultando ser esporádicas y generalmente de gran volumen.

Existen en el país varias empresas que hacen uso de los diferentes contratos atípicos que existen (leasing, factoring, joint venture, licencias y franquicias). Varias empresas nacionales están incursionando en expandirse a través de las franquicias, que es un modelo bastante conocido por la réplica de su modelo completo, incluyendo todo el conocimiento de la empresa y su distribución. Varias empresas farmacéuticas son conocidas por la utilización de este modelo en el país. Otras prefieren delimitar los alcances y el conocimiento que ofrecen a través de las concesiones comerciales o licencias (Henríquez, 2012).

Actualmente no hay ninguna empresa hondureña en el rubro de la tornillería que haya incursionado en la expansión de sucursales a través de la venta de licencias de distribución. Estas son conocidas por delimitar lo que ofrecen y difieren con las franquicias en no vender el modelo del negocio completo. Una empresa de tornillería tiene un inventario extenso que significa el principal problema en la gestión de ventas de licencias de distribución, razón hipotética por la cual ninguna empresa de este rubro ha iniciado un proyecto de esta magnitud.

Gracias a su trayectoria, El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. cuenta con los recursos económicos y operativos para expandirse. Actualmente se encuentra en la

posición idónea para hacerlo, sin embargo el Lic. Valenzuela prefiere vender la información y conocimiento que ha adquirido en base a la experiencia del negocio. Esto es, mediante la venta de licencias de distribución cuyos alcances sean limitados, funcionando como distribuidor para los inversionistas, que serán los agentes vendedores de la licencia. La empresa se trasladó a un local con mayor espacio ubicado siempre en Comayagüela, esta vez en el Barrio Concepción 5ta avenida entre 12 y 13 calle.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para cualquier empresa es esencial conocer su rentabilidad, buscar alternativas que le permitan la expansión y crecer en sus utilidades. Sin embargo, para considerar una expansión se debe prever las implicaciones en el modelo de negocio que se han manejado. En esta sección se plantea y formula el problema que atañe a esta investigación de conocer la situación de la empresa y analizar si se encuentra en las condiciones óptimas para crecer implementando la venta de las licencias de distribución.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Una empresa sin visión de crecimiento no podrá mantenerse vigente frente a la difícil situación económica del país. Dejar de crecer es entonces, la aversión a los cambios de una innovación. Una empresa debe ampliar su panorama, evaluando qué opciones se adecuan de mejor manera a su visión.

Para el caso de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. este crecimiento podría ser con la apertura de nuevas sucursales, ventas al por mayor, una ampliación en la línea de productos, ventas en línea, etc. También existe la opción de permitir la inversión de un tercero, con la cual el riesgo que conlleva el crecimiento se divide entre ambas partes, entre ellos la franquicia y venta de licencias. Este está supeditado a la aversión al riesgo por parte del inversionista, para lo cual se debe sustentar los beneficios que garantizaría la empresa.

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para poder crecer la empresa evaluar su condición actual, de esta manera se puede determinar las fortalezas y oportunidades que facilitarán su crecimiento y ajustar aquellas debilidades y amenazas para optimizar el negocio. Se pueden considerar varios aspectos a mejorar para la venta de licencias de distribución, estos cambios, sin embargo, pueden significar la diferencia para la empresa aún y cuando no decida por la venta de concesiones. Esto funciona como un catalizador para impulsar el desarrollo de la empresa.

1.3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema es el desconocimiento de la viabilidad operativa en la empresa para la venta de licencias de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.

1.3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué factores garantizan la viabilidad operativa de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. para vender licencias de distribución?
- ¿Qué requisitos deberá cumplir El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. para poder vender licencias de distribución?
- ¿Qué alcances tendrá la licencia de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.?
- ¿Qué tipos de beneficios genera para la empresa y el inversionista una licencia de distribución?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Análisis de la viabilidad de venta de licencias de distribución mediante el análisis del funcionamiento operativo de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. como un medio de desarrollo económico para la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los requisitos que debe cumplir El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A para poder vender licencias de distribución a nivel nacional.
- Delimitar los alcances que tendrá la licencia de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.
- Establecer los beneficios que genera para la empresa y para el inversionista una licencia de distribución.

1.5 VARIABLES

Tabla 1. Variables de Estudio

Variables	Definición	Indicadores
El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.	Empresa comercial dedicada a la venta de tornillería especializada en los rubros de construcción, maquinaria industrial y automotriz.	Ganancias, ingresos, egresos, requisitos operativos
Proveedores, agentes aduaneros y embarcadores	Proveedor: empresa encargada de abastecer con tornillería especializada y productos relativos al inversionista. Agentes aduaneros: empresa encargada de gestionar el despacho de las mercancías hasta las instalaciones del inversionista. Embarcador: empresa encargada de gestionar el embarque y traslado de la mercancía desde las instalaciones del proveedor hasta el puerto.	Disponibilidad, abastecimiento, condiciones, términos de pago y entrega.
Ley de Agentes Distribuidores	Ley que norma las relaciones comerciales y contractuales que se establecen entre empresas nacionales que se dediquen en el país a representarlas, o distribuir sus productos; garantizando el abastecimiento y condiciones adecuadas al consumidor.	Normativa, términos, regulaciones.
Alcance de la licencia de distribución	Parámetros que se incluyen en la licencia	Beneficios, deberes, tiempo, límites

Fuente: Elaboración propia

1.6 JUSTIFICACIÓN

Las ventas en El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. se han mantenido estables en los últimos años. Siendo las ventas en el área de tornillería automotriz las de mayor rotación, y viéndose afectado por la situación económica del país el área industrial y de construcción. De manera que la empresa cuenta con un considerable inventario almacenado, cuyo costo de oportunidad es elevado, aunque este sea de baja rotación. Este fenómeno es propio del giro de la empresa, donde se necesita tener un inventario considerable en variedad y de igual manera en cantidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

La creciente acumulación de inventario en El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., que no se está rotando de la manera deseada propone la oportunidad para expandir la empresa y mover lo que se tiene en reservas, actuando como mayoristas y distribuidores a otras empresas. La idea propuesta para rotar el inventario es vender licencias de distribución a empresarios interesados en adquirir el nombre El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., como respaldo para abrir una sucursal.

El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. adquiere el compromiso de cumplir el contrato que especifica las condiciones con las que funcionará como distribuidor para todas aquellas empresas que hayan adoptado su mismo nombre. Es decir, el inventario que actualmente maneja la empresa va a estar en constante rotación ya que funcionará como abastecimiento para las empresas contratantes. De esta manera El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. pretende asegurar un aumento en sus ingresos al promover ventas al por mayor, sin descuidar las ventas al detalle. A la vez, la estrategia supone una expansión de marca con la apertura de nuevas sucursales por parte de los inversionistas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Se presenta la base conceptual del estudio para ampliar el conocimiento de lo que implica una licencia de distribución en El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. Sirve para valerse de lo que otros han aportado al tema de concesiones y sobre todo genera una referencia de lo que se va a analizar en la investigación. De ahí la importancia en fortalecer de información conceptual este estudio.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

El proyecto pretende investigar la viabilidad operativa para la venta de licencias de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., para ello el lenguaje legal es básico para el entendimiento global de las concesiones. Sin embargo, el enfoque principal gira en torno a un lenguaje técnico para profundizar la factibilidad del estudio, basado en la empresa. Por la profundidad del tema a investigar y para esclarecer los conceptos fundamentales en el transcurso de la investigación, se utiliza cierta terminología que el lector deberá conocer para aclarar la connotación que se emplea, esta es, para la comprensión y facilitación del proyecto.

2.1.1 TERMINOLOGÍA

Tornillería:

- 1) Conjunto de tornillos y piezas semejantes.
- 2) Fábrica de tornillos o lugar donde se venden (Real Academia Española, 2001).

Contrato de distribución: la empresa otorgante concede una licencia a una empresa nacional o extranjera para que utilice un proceso de fabricación, una marca registrada, una patente, un secreto industrial o cualquier otro elemento de valor, a cambio de una tasa o derecho (Kotler & Keller, 2006, pág. 718).

Licencia de distribución: contrato entre el fabricante, productor o importador y el vendedor o distribuidor... puede ser un agente exclusivo que venda únicamente las mercancías del productor o, como suele suceder, el agente exclusivo es el único

distribuidor de las mercancías de un productor particular en el mercado (Cockburn, 2012).

Distribuidor: empresa dedicada a la distribución de productos comerciales (Real Academia Española, 2001). En este proyecto, se denomina así, a El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., quien es el concedente del contrato de distribución y se compromete a abastecer de productos a las otras empresas que han adquirido sus servicios y a su vez ha permitido el uso de su marca mediante la licencia.

Agente vendedor: Dicho de una persona natural o jurídica: Que hace una inversión de caudales (Real Academia Española, 2001) . En este proyecto se entenderá que agente vendedor e inversionista son utilizados como sinónimos.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 ANTECEDENTES: EL MUNDO DEL TORNILLO Y ACCESORIOS S.A.

Para explicar el funcionamiento operativo de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. en la actualidad se han detallado todos los antecedentes en base a la observación de los investigadores. Esta información está basada en políticas y normativas de la empresa, así como los manuales de puestos y libros de contabilidad, así como entrevistas informales con el personal para ampliar dicha información.

2.2.1.1 Identidad Corporativa

Misión

Somos la principal solución en tornillería especializada en el área industrial, automotriz y de construcción para Honduras. Proveemos productos extranjeros de la más alta calidad y accesorios que acompañan la línea automotriz.

Visión

Ser el principal distribuidor de tornillería en Honduras para el 2015.

Valores

Calidad y servicio.

2.2.1.2 Estructura y Funciones

La asamblea general de accionistas es la organización superior de la empresa, la cual posee las facultades para elegir a los miembros del Consejo de Administración y discutir, modificar, aprobar o reprobado todo lo referente al funcionamiento y operatividad de la empresa. Según el Código de Comercio en el artículo 168, se deberán reunir “por lo menos una vez al año”, para ocuparse en los asuntos relacionados a la empresa (Poder Legislativo, 2011).

El presidente de la compañía, quien también actúa como Gerente General de la empresa, es el responsable de la presentación de planes, coordinación y supervisión de los mismos, la delegación de cargos y es el representante principal de la Organización. Al tener el porcentaje mayoritario entre los accionistas, este tiene la palabra final en la toma de decisiones, que se regula mediante reuniones periódicas según sea la necesidad.

Según el Manual de Puesto de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. se sabe que el encargado de ventas es la persona responsable de pronosticar ventas, establecer planes, metas y objetivos para la realización de las ventas. También debe velar por la implementación de estrategias de mercadeo para volver más atractivo el negocio al cliente. Esta persona tiene el rol de hacer la selección y reclutamiento de los vendedores, así como la capacitación en el aprendizaje de tornillería (la cual toma aproximadamente 3 meses).

El encargado de ventas es quien mejor conoce el mercado, las nuevas tendencias y necesidades que surgen, por lo cual debe emitir reportes informando al encargado de inventarios sobre los nuevos productos a solicitar. Entre otras funciones, es el responsable de velar por el cumplimiento de las políticas de descuentos y mayoreo en la empresa. Sirve como guía para los vendedores y supervisa que todas las ejecuciones en ventas se realicen como se ha planificado, es decir, hace un monitoreo periódico de las metas establecidas por la empresa respecto a ventas.

El encargado de logística e inventarios supone un puesto crítico para la empresa. La responsabilidad del cargo involucra la gestión y manejo del almacenamiento de

todos los productos, la consideración de puntos de re orden según el pronóstico de la demanda (que es impredecible para ciertos productos) y la gestión logística de abastecimiento (el producto correcto, en la cantidad correcta, al menor tiempo y costo) (Page Executive, 2013). En el Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. esta persona debe de realizar las cotizaciones pertinentes con agencias aduaneras y embarcadores para traer los fletes del extranjero, y el manejo de proveedores internos para la compra de productos de accesorios automotriz.

Según los Libros de Contabilidad de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. se determinó que gran parte de la rentabilidad del negocio se gestiona en inventarios, es por ello que esta persona debe estar calificada con conocimiento de Administración de Operaciones, Informática y Gestión de Recursos Humanos para utilizar apropiadamente el sistema de la Empresa y llevar a cabo los pedidos en países extranjeros. En la estructura organizacional, este puesto es el principal responsable de la gestión adecuada de la cadena de suministros, por ello debe ser consciente de la efectividad que se espera en esta posición.

En base a entrevistas informales con el encargado de finanzas se conoció su relación con el departamento de ventas y de logística. Este debe estar en pleno conocimiento del funcionamiento de la empresa en todas sus áreas, tiene la responsabilidad de atender todas las operaciones financieras en la empresa, desde el monitoreo diario (arqueo) hasta las transferencias bancarias a proveedores. Debe mantener registro de las importaciones y tener conocimiento suficiente sobre pagos de impuestos, atención a clientes internacionales, precios en el mercado y la contabilidad de la empresa. A su vez es el responsable de proporcionar toda la información necesaria al Contador para que realice las declaraciones de impuestos y la evaluación de los resultados de la empresa.

Según el Manual de Puestos de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., los vendedores son los encargados de la atención al cliente. Deben someterse a un proceso de capacitación de aproximadamente 3 meses para el aprendizaje de ventas de tornillería. Generalmente los clientes necesitan asesoría en sus compras por lo que los vendedores deben aprender sobre la variedad de productos y la función cada uno.

Estas personas solo ocupan haber cursado un nivel académico medio para poder trabajar, ya sea en la bodega o directamente en servicio al cliente.



Figura 1. Organigrama de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A

Fuente: Elaboración Propia (2013).

En la Figura 2, se observa el organigrama de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., en este se detalla la estructura de la organización y por lo tanto se puede apreciar sobre quien recae la responsabilidad de cada área administrativa.

2.2.1.3 Salarios

En la revisión de los Libros Contables de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. se encontró que los accionistas devengan un salario acorde a la función que estén realizando en la empresa. El resto del personal devenga un sueldo de acuerdo a su antigüedad en la empresa, la función que desempeñan y las competencias que el puesto requiera. Aquellos empleados que recién ingresan a la empresa devengan solamente el sueldo mínimo. Debido a que no se establecen metas en las ventas mensuales, no hay bonificaciones salariales por cumplirlas, de manera que los salarios son fijos.

Tabla 2. Tabla Salarial

Puesto	Salario (Lempiras)
Presidente	61,000
Encargado de Ventas	9,000
Encargado de Logística e Inventarios	15,000
Encargado de Finanzas	15,000
Contador	3,000

Vendedor 1	8,500
Vendedor 2	7,400
Vendedor 3	7,400
Vendedor 4	6,900

Fuente: (El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., 2013)

2.2.1.4 Funcionamiento

La cadena de suministros para una empresa comercial involucra todos los elementos que son necesarios para la satisfacción del cliente, desde el pedido del producto hasta las manos del cliente (Diaz & Pires, 2007). La operatividad de la empresa comienza con la gestión de los proveedores para solicitar los productos que se necesitan abastecer. Estos proveedores pueden ser fabricantes o distribuidores solamente. Aparte se desempeña una gestión de contactos con el agente aduanero y embarcador, mismos que serán los encargados de recibir la mercadería en el país de origen y traerla hasta el puerto acordado.

Según entrevistas informales con el personal de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., la mercadería se almacena en las bodegas portuarias mientras esta se revisa y ahí finaliza la gestión del agente aduanero, quien envía la documentación pertinente a la empresa y deja la mercadería en manos del transportista. Una vez recibida la mercadería en la empresa esta se revisa en bodega de acorde a la documentación recibida y se inspecciona que todos los productos vengan como señalados. Simultáneamente se realiza la fijación de precios para estos productos que deben ingresarse al sistema para su venta.

2.2.1.5 Precios

Según el Libro de Políticas de Precios de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., se dedujo que la política de fijación de precios varía por producto. Una vez que los costos reales se han determinado, que en el caso de las importaciones incluyen todos los costos de flete, embarcador, aduana, impuestos de introducción, almacenaje en bodegas portuarias y gastos en general, se ingresan al sistema. De acuerdo a las líneas de productos y factores que rigen su comportamiento como: función, demanda, escasez y composición, se fijan márgenes de utilidades diferentes. Entre las líneas principales destacan:

Tabla 3. Márgenes de utilidad por línea para fijación de precio

Descripción	Utilidad
Tornillo Milimétrico	250%
Tornillo Goloso Cabeza PAN	250%
Tornillo Goloso Cabeza Cónica	250%
Tornillo Americano G8	300%
Tornillo Americano G5	300%
Tornillo Americano G2	250%
Tornillo Hexagonal Rosca Fina UNF	250%
Tuerca Hexagonal Milimétrica	300%
Tuerca Hexagonal Americano UNC	300%
Arandelas Planas	250%
Arandelas de Presión	250%
Varillas Roscadas	250%
Espárragos de Rueda	250%
Tuercas para Espárragos de Rueda	200%
Tapones de Bloque	250%
Tuerca Hexagonal Baja MM	160%
Tapa cubo	300%
Tornillo Hexagonal Inoxidable	300%
Tornillo Socket Cap MM	250%
Tornillo Socket Set MM	300%
Tornillo Socket Flat MM	250%
Tornillo Hexagonal Punta Broca	400%
Tornillo Hexagonal Punta Metal	250%
Tornillo Hexagonal Punta Madera	250%
Seguros varios	300%-600%

Fuente: Elaboración propia

El encargado de logística explicó que los productos comprados a nivel nacional son conformados por empresas reconocidas como distribuidoras de accesorios. Estos productos se rigen por políticas diferentes por ser comunes en el mercado, estos accesorios se encuentran en muchas empresas (desde ferreterías hasta gasolineras). Como no tienen costos de introducción al país, estos productos se utilizan para atraer al mercado a través de precios bajos, por consiguiente, sus márgenes de utilidad se sacrifican.

Tabla 4. Márgenes de utilidad por línea para fijación de precio de productos nacionales

Descripción	Utilidad
Balineras	110%
Herramientas	100%
Tarrajás	110%
Bandas	110%
Manecillas	100%

Aceites para carro	80%
Pinturas	60%

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.6 Proveedores

Son las empresas abastecedoras de productos para El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., estas son reconocidas en el mercado por su trayectoria. El encargado de logística indicó que no existe un contrato de exclusividad con ningún proveedor y que estos pueden ser fabricantes o distribuidores. Las siguientes características son variables con cada proveedor: las políticas de descuento, las certificaciones de calidad, las condiciones de pago, los tiempos de entrega, la realización de pedidos, etc.

Tabla 5. Proveedores Extranjeros y Nacionales

Proveedores Extranjeros	Proveedores Nacionales
SuperBrite (E.E.U.U.)	Agencia Global
Revex (E.E.U.U.)	Agencia La Mundial
Birlos Hércules (México) – Fabricante	Distribuidora Marielos
Taller Baigorria (Argentina) – Fabricante	Rocasa S.A.
Ciser (Brasil) – Fabricante	
Panamá Fasteners (Panamá)	
Auveco (E.E.U.U.)	
Disco Automotivo (E.E.U.U.)	

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.7 Cartera de Clientes

Son aquellos clientes activos con los que la empresa tiene contacto. En su memoria Leslies Valenzuela Fernández propone que “el verdadero negocio no está en la cantidad de clientes, sino en saber mantener y rentabilizar a los clientes que implican un mayor beneficio para la empresa” (Valenzuela Fernández, 2007, pág. 3). Estos clientes son variables en su frecuencia y las ventas que generen a la empresa. Las ventas al detalle son abarcadas en su mayoría por mecánicos y Yonkers, pero constituyen un volumen considerable en las ventas mensuales, sostienen la empresa. Las ventas de los mayoristas son esporádicas pero significan ventas grandes para la empresa, entre los clientes figuran: Novem, Consorcio Aquarum, Inplasa, Banco Central, Blindeca, Grupo Q y Corporación Flores.

2.2.1.8 Competidores

Existen varias empresas que venden tornillería aunque la tornillería especializada no sea su rubro, estas empresas son competidores indirectos para El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. Dentro de estos competidores indirectos se encuentran también aquellas empresas que venden accesorios automotrices relacionados. Como competidores directos destacan aquellas empresas de tornillería especializada a lo largo del país que son con las que comparte el mercado. A continuación se detallan los principales:

Tabla 6. Competidores Indirectos y Directos en Honduras

Competidores Indirectos	Competidores Directos
Ferreterías	Tornicentro
Casas de repuesto	Agencia Meka
Yonkers	Tornillos y Tuercas
Gasolineras	La Casa del Tornillo
Agencias automotrices	Tornicentro Ceibeño
Empresas de construcción	Tornillos de Sula

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.9 Ventas

Según los Libros Contables de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., se encontró un promedio de ventas mensual para la empresa es de L.450,000. Sin embargo, esta cifra puede variar por los pedidos a escala que solicitan algunas empresas. Es difícil pronosticar estas ventas ya que son generalmente de constructoras o empresas que están haciendo una inversión en el país, inclusive financiadas por el exterior, de manera que son consideradas esporádicas. No obstante, son ventas significativas para la empresa cuando se efectúan.

2.2.2 CONTRATOS ATÍPICOS MERCANTILES

En el mundo actual de los negocios se evidencia cada vez más la presencia de todo un maremágnum de redes contractuales entre personas jurídicas independientes pero a la vez interdependientes económicamente entre sí, que se prolongan en el tiempo. En un panorama contractual así de complejo se presenta entonces una serie de negocios altamente relacionales entre comerciantes, que

permiten la extracción de unas características comunes a todos los contratos (Martínez Ochoa, 2005).

En otras palabras, el autor Martínez Ochoa (2005) explica que el mundo de los negocios se complica más cada día, esto es, porque cada compañía establece contratos según los beneficios y prohibiciones que consideren necesarios. Por ello es difícil emitir una ley que regule completamente un contrato, la única manera de hacerlo es utilizando varias leyes previamente establecidas para regular dichos contratos atípicos, estas leyes son en su mayoría estándar.

2.2.2.1 Definición de contratos atípicos

Se entienden por contratos atípicos aquellos que no figuran en la legislación mercantil de Honduras, es decir, no aparecen puntualmente expresados en el Código de Comercio pero son usualmente practicados. Es atípico porque el contenido del contrato no está reglamentado, este tipo de contratos se basa en la libertad de los contratantes y se fundamenta en los límites creativos de negociación comerciales, respetando siempre las leyes y prohibiciones analógicos de cada país, como ser: el código civil, código de comercio, ley y reglamento de representantes distribuidores y agentes de empresas nacionales y extranjeras.

2.2.2.2 Características de los Contratos Atípicos Mercantiles

En su tesis “La Autonomía de la voluntad como elemento proveedor de certeza jurídica para el cumplimiento de los contratos mercantiles atípicos”, el abogado guatemalteco Mario Enrique Romero Pezzarossi explica que las principales características de un contrato mercantil atípico surgen de las necesidades de negociación de los comerciantes y no están regulados por la ley. (Romero Pezzarossi, 2005)

2.2.2.3 Tipos de contratos mercantiles atípicos

- Leasing: es una figura contractual iniciada en Estados Unidos y que adopta su denominación del verbo “to lease”, cuyo significado es arrendar. Según publicado

en el diario La Gaceta “es el arrendamiento con opción de compra del objeto arrendado” (Poder Legislativo, 2010).

- Factoring o factoraje financiero: “Desde el punto de vista económico, la operación de Factoraje puede concretarse en la operación de compraventa, ya sea sin ninguna responsabilidad por parte del vendedor o con responsabilidad.” Es decir, es la adquisición ya sea de todos o una parte de los créditos que la otra parte contratante tiene frente a sus clientes (Sobreyra y Silva, 2004).
- Joint venture:

Lo relevante es que ésta figura contractual permite a dos o más personas o empresarios tener, tomar o adquirir un interés directo en un contrato. Este puede ser un proyecto de urbanización o de un parque industrial, la producción y comercialización de un determinado producto o la prestación de servicios específicos por tiempo determinado (Villagran Kramer, 1993).
- Concesión comercial (Licencias):

Cuando un comerciante concesionario, pone a su empresa de distribución o de venta en su caso, al servicio de otro comerciante o industrial llamado concedente, para asegurar exclusivamente en un territorio determinado, durante un periodo limitado y bajo la vigilancia (dirección) del concedente, la distribución de sus productos, de los que se le ha concedido el monopolio de reventa (Villegas Lara, 2001).
- Contrato de franquicia:

El contrato de franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso, y de tracto sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología (know-how) para la operación de un negocio. Por su parte el franquiciatario se obliga al pago de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante (Arce Gargollo, 2009).

2.2.3 LICENCIA DE DISTRIBUCIÓN

“Es aquel por el que el distribuidor se obliga a adquirir, comercializar, vender a nombre y por cuenta propia, los productos del fabricante o productor en los términos y condiciones de reventa que éste señale; también podrá imponerle obligaciones sobre la organización del negocio” (Arce Gargollo, 2009).

2.2.3.1 Requerimientos de una Licencia de Distribución

- Condiciones de entrega: El distribuidor hará entrega al agente vendedor de los productos en el precio y condiciones acordadas.
- Plazos de entrega: El distribuidor debe entregar los pedidos al agente vendedor en el plazo acordado, a contar desde la recepción de los escritos de pedido del agente vendedor. De demorarse más se pueden estipular políticas de descuento.

2.2.3.2 Deberes en una Licencia de Distribución

- Precio: Los precios de los productos a suministrar se acompañaran en el contrato y están sujetos a modificaciones con previo al aviso al agente vendedor.
- Trámites del pedido: Indica el mecanismo de recepción de pedidos, donde el distribuidor recibirá pedidos del agente vendedor por vía telefónica o email, mismos que se compromete a responder.

2.2.3.3 Derechos en una Licencia de Distribución

- Forma y plazo de pago: El agente vendedor debe comprometerse a pagar todos los productos suministrados por el distribuidor, bajo las condiciones de pago establecidas en el contrato, desde la fecha de recepción de los mismos.
- Terminación del contrato: Si existe tal cláusula en el contrato, antes de su expiración y aunque no medie incumplimiento de contrato por parte del agente vendedor, el distribuidor puede rescindir el contrato con un preaviso al agente vendedor con un preaviso.
- Mínimos de compra: Se deben establecer en el contrato por el distribuidor los mínimos de compra que debe adquirir el agente vendedor para gozar de los derechos del producto.

- Exclusividad: El contrato debe incluir si el agente vendedor pueda tener exclusividad en sus productos o no, este no tiene prohibiciones legales, sin embargo, se cumplirá lo estipulado en el contrato por parte del distribuidor. “Los agentes, representantes o distribuidores podrán dedicarse a cualquier otra clase de negocios y a los de la misma naturaleza de los que efectúen en virtud de la relación contractual con su principal, salvo pacto escrito en contrario” (República de Honduras, 2011)

2.2.3.4 Beneficios de una Licencia de Distribución

- Entrenamiento: El distribuidor podrá periódicamente, si está establecido en el contrato, brindar entrenamiento al personal del agente vendedor, quedando bajo las condiciones que establezca el distribuidor. Siendo el agente vendedor el responsable por los costos asociados a las remuneraciones, transportes, alojamientos y alimentación (según sea aplicable), de su personal o dependientes, en que se deba incurrir durante el entrenamiento.
- Derecho de inspección, medición, evaluación y control: El distribuidor, si contemplado en el contrato, puede tener derecho de verificar cuando lo considere oportuno, directamente o por intermedio de otra persona que señale libremente, el cumplimiento de las Políticas y las disposiciones legales y contractuales por parte del agente vendedor, así como la calidad de atención prestada por el agente vendedor a los suscriptores actuales o potenciales.
- Revisión de ventas: Si se especifica en el contrato, el distribuidor podrá gozar de hacer evaluaciones periódicas sobre las ventas efectuadas y el procedimiento para logro de las ventas por el agente vendedor.
- Propiedad intelectual: Como establece el Artículo 102 de la Ley de Propiedad Industrial:
El Registro de la Propiedad Industrial, denegará la inscripción de los contratos de licencia de su uso en los siguientes casos (Poder Legislativo de la República de Honduras, 2000):

1. Cuando no contengan cláusulas que aseguren un control efectivo por parte del titular de la marca, de la calidad de los productos o servicios del licenciario para lo que se utiliza la marca.
2. Cuando contenga prohibiciones o limitaciones a la exportación.
3. Cuando contengan cláusulas que obliguen a utilizar materias primas, bienes intermedios o equipos de origen señalado por el titular de la marca. Sin embargo, podrá excepcionalmente aceptarse cláusulas de esta naturaleza si se demuestra su necesidad y siempre que el precio de los bienes de que se trate corresponda a los niveles corrientes en el mercado internacional.

2.2.4 AGENTE VENDEDOR

Por agente vendedor se debe entender la persona o empresa que contrata con el distribuidor autorizado el derecho a comercializar productos y propiedad intelectual adquiridos por medio de la misma (Fundación para el Conocimiento Madrid, 2006). La propiedad que el agente vendedor adquiere varía conforme al contrato que se suscriba. Por ejemplo, el agente vendedor además de adquirir parte del inventario por parte del distribuidor, quien está comprometido por el contrato a distribuir la parte señalada del inventario, puede adquirir parte de la propiedad industrial de la misma. Esto comprende: la marca, el nombre comercial y señales de propaganda que hasta el momento identifican únicamente a la empresa.

El agente vendedor tiene derecho a explotar la licencia en los términos contractuales estipulados y conservar la exclusividad. Sin embargo, se verá en la obligación de pagar una regalía al distribuidor por lucrarse de una propiedad que pertenece al distribuidor. Esta relación es contractual y el pago es obligatorio, sobre todo si es una tarifa fija (si la tarifa establecida es variable se deberá pagar lo estipulado), aunque no se esté teniendo el beneficio económico que se esperaba en un inicio.

2.2.4.1 Requisitos de un Agente Vendedor

- Bienes del agente vendedor: Cuando se suscribe el contrato de licencia de distribución, la persona que firma como representante declara que cuenta con los

recursos necesarios para ejecutarlo y poder cumplir con el compromiso económico que implica.

- Desempeño profesional: la naturaleza de la licencia puede o no demandar que el agente vendedor emplee únicamente personal capacitado, que cuente con los conocimientos necesarios. Inclusive, con cláusulas que estipulen que el distribuidor pueda evaluar dicho personal o estar involucrado en su proceso de contratación y capacitación del mismo.
- Informes periódicos al distribuidor: Depende del tipo de relación que se pretenda mantener, el distribuidor podría exigir al agente vendedor: un informe periódico del estado del inventario, patrones de compra, comprobaciones de registros y todo aquello que considere necesario saber.
- Terminación del contrato debido al incumplimiento: Los contratos incluyen cláusulas que estipulan motivos que ocasionaran la finalización inmediata de un contrato. Algunos ejemplos de causas son: el traspaso de propiedad, la disolución o liquidación del agente vendedor, la modificación de las condiciones de constitución del agente vendedor e incluso el cambio de dueños o cesión de acciones de la empresa. En caso que el contrato se termine, esta cláusula debe incluir que sucederá con el inventario en existencias (ya que puede sea devuelto o pagado).

2.2.4.2 Deberes de un Agente Vendedor

- Máxima diligencia: al suscribir un contrato de licencia de distribución el agente vendedor se convierte en un representante del distribuidor, de manera que sus acciones podrán ser vistas por el público y pueden comprometer el prestigio del distribuidor. Por lo tanto, dentro del contrato se exige que la actividad que desempeñe el agente vendedor sea acertada.
- Gastos e impuestos: cada agente vendedor al adquirir la licencia de distribución adquiere también el compromiso de pagar todos los impuestos y demás gastos que un negocio representa. Aunque se comparta la licencia de uso de marca, este será el responsable del establecimiento donde ubique su empresa.

- Publicidad: si se ha adquirido el derecho al uso de marca, normalmente el contrato regula el tipo de publicidad que el agente vendedor puede utilizar y todos los elementos que en ella pueden figurar. Como indica la Ley de Propiedad en Honduras al utilizar la marca y signos distintivos, se debe evitar confundir al consumidor final ya que el uso de elementos distintos provocaría dicho fenómeno y se estaría cometiendo una falta legal. (Poder Legislativo de la República de Honduras, 2000)
- Confidencialidad: se da en la mayoría de los contratos de distribución y debido a la naturaleza de la información que en ellos figura, debe de existir una cláusula que comprometa a ambas partes.

2.2.4.3 Derechos de un Agente Vendedor

- Organización propia, estabilidad e independencia: La mayoría de contratos de licencias establecen que cada agente vendedor asuma sus obligaciones como comerciante individual o social con su propia organización y elementos. Es decir, que su dirección es totalmente autónoma y todos los riesgos propios de la empresa serán únicamente de él. Esto implica que el distribuidor no garantiza la obtención de ingresos por la adquisición de la licencia de distribución derecho de la marca.

2.2.4.4 Beneficios de un Agente Vendedor

- Existencias: si estipulado en el contrato, el agente vendedor puede decidir la cantidad de inventario que desea adquirir del distribuidor. La idea es que el distribuidor le pueda brindar asesoría sobre el inventario inicial y futuro. Pero se espera que el agente comprenda las demandas del mercado para realizar los pedidos. De igual manera, existen aquellos contratos que declaran las cantidades, por lo tanto, se debe acatar dicha disposición.
- Productos competidores: Cada contrato de licencia es diferente y contiene regulaciones únicas. Para el caso, habrán contratos que contengan cláusulas de no competencia que prohibirán la producción y distribución de productos competidores, inclusive limitar la actividad comercial de la empresa a la venta

exclusiva de los productos brindados por el distribuidor. Otros contratos no prohíben vender productos competidores ni limitan la actividad comercial del agente vendedor.

- Garantías ofrecidas por el distribuidor: Al otorgar una licencia, el productor o distribuidor deberán garantizar al agente vendedor reponer o reparar el producto siempre que se pueda probar su deterioro y que no fue ocasionado por negligencia o mal manejo. Este tipo de condiciones deben quedar incluidas dentro de las cláusulas del contrato para evitar malos entendidos más adelante.

2.3 MARCO REFERENCIAL

Actualmente la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), el organismo de las Naciones Unidas que organiza el sistema del uso de la propiedad intelectual a nivel mundial, buscando la promoción de la creatividad e innovación, se encuentra asociada con Pipers Patent Attorneys, un portal de profesionales del derecho especializados en patentes, entre varias actividades se dedican también a la publicación de artículos especializados sobre el tema. En su artículo “Franquicias y licencias: ¿Qué son y en qué medida pueden beneficiarnos?” Ian Cockburn, responde a esas preguntas e intenta dar una visión generalizada de ambas prácticas. A continuación una síntesis de los principales puntos expuestos.

La razón primordial para la popularidad de ambos sistemas se adjudica a que responden a una demanda y necesidad del mercado. Los años ochenta y noventa dejan en crisis el mercado laboral y hacen que se deban buscar formas alternativas de resolver dichas situaciones. Por eso una persona que posee el dinero decide invertir en una licencia o en una franquicia, pues es un punto intermedio perfecto entre ser un asalariado y un propietario de un negocio sin tener la cantidad de preocupaciones que cada uno tiene por separado. A su vez el propietario no arriesga más su capital ingresando a nuevos mercados (Cockburn, 2012).

Cockburn continúa su exposición delimitando la diferencia entre un acuerdo de distribución, un contrato de licencia y un contrato de franquicia. Existe una instancia inicial en la cual existe únicamente un acuerdo de distribución. Este contrato es de

carácter no exclusivo y establece la relación entre el fabricante, productor o importador y el distribuidor. Existen casos en que el distribuidor será un agente exclusivo y deberá vender únicamente las mercancías del productor, según el contrato. En Honduras, según la Ley y Reglamento de Representantes Distribuidores y Agentes de Empresas Nacionales y Extranjeras, esto no es obligatorio. Un acuerdo de este tipo puede permitir al distribuidor conceder licencias de subdistribución (República de Honduras, 2011).

Un contrato de licencia implica un acuerdo mercantil en el cual se da el derecho de uso o venta de una patente, una marca, un diseño industrial, un derecho de autor, un producto o servicio. Le da el derecho de explotar la idea, el diseño industrial, el nombre o el logotipo a escala comercial a cambio del pago de una tasa. Cockburn propone en su artículo que “No existe una licencia normalizada. Cada contrato es único y tiene sus propios requisitos, finalidades y objetivos especiales” (Cockburn, 2012).

Por su parte, el contrato de franquicia tiende a ser un acuerdo más sólido, ya que en él además de todos los compromisos comerciales, se establece un fragmento de obligación en cuanto a la capacitación, la estrategia de desarrollo del producto y el apoyo limitado a las actividades de comercialización; esto no ocurre en un contrato de licencia. En resumen, este contrato concede una licencia especializada de todos los aspectos de propiedad intelectual (Asociación Internacional de Franquicias (IFA), 1995).

Los tres tipos de relaciones contractuales son ejemplos de contratos comerciales donde se negocian activos intangibles, ya que al otorgar una licencia de uso de una marca a un distribuidor automáticamente se está comerciando con un bien intangible. Cabe destacar que estas relaciones comerciales, y en especial la franquicia, deben velar no convertirse en oportunistas, finalmente quien adquiere los derechos podrá explotar la fama y prestigio que el propietario de la marca ya poseía. (Sanchez Gómez, Suárez González, & Vázquez Suárez, 2008).

La Comisión de Comunidades Europeas define los activos intangibles como un activo que no tiene sustancia física, por lo tanto, no se puede calcular un valor económico exacto. Existe un amplio listado de posibles activos intangibles, entre ellos:

las relaciones con el comprador o proveedor, la lealtad del consumidor, la cuota del mercado y los derechos de marca (Comision de Comunidades Europeas, 2004).

Debido a la similitud de los conceptos y a que las diferencias tienden a ser mínimas a efectos del trabajo se discutirá la experiencia de la ferretería: FerreKasa. En su portal, los hermanos Cuauhtémoc y Roberto Ibarra comparten su experiencia, y es que FERREKASA comienza como un negocio familiar hace 35 años, gracias a la visión del abuelo de ambos. Actualmente FERREKASA es conocida como la primera franquicia a nivel mexicano de ferreterías.

Cuando los hermanos llegan a la administración, deciden convertir un negocio, que hasta el momento era esencialmente familiar, en un modelo de negocio más profesional y con una estructura definida. Deciden realizar una división de tareas y comienzan con la creación de manuales y políticas que facilitan la transmisión de todo el conocimiento que cada uno tiene, por tanto, pudieron convertir su empresa en un producto que vender. Gracias a la uniformidad que un plan de negocio robusto les aporta, actualmente en cada ferretería FERREKASA se puede encontrar toda la gama de productos ferreteros de diferentes marcas reconocidas en el mercado ya que uno de los objetivos de FERREKASA es “Mejorar la experiencia de compra de nuestros clientes” (Ibarra & Ibarra, 2013).

Sus propietarios describen el modelo como un negocio fácil de reproducir. Esto es, porque se elimina para el nuevo inversionista todos aquellos problemas que ellos enfrentaron al inicio de sus operaciones. El principal fueron los proveedores, la solución que se propone es convertir a FERREKASA en el único proveedor con el que el inversionista debe lidiar, y que FERREKASA sea quien se encargue de lidiar con los proveedores. La franquicia también ofrece soporte técnico permanente. Esta asesoría comprende varias áreas, como aspectos del manejo y funcionamiento, del inventario, ubicación del local, selección y capacitación del personal e incluso con respecto a fuentes de financiamiento (Franquicias FERREKASA: Presentación, 2013).

2.4 MARCO LEGAL

Para que una empresa legalmente pueda distribuir productos o vender licencias de sí misma, que la empresa como tal se convierta en un producto como tal como un medio de ingresar a nuevos mercados, es necesario que esta haga una revisión de todas sus raíces legales. Pues en base a éstas es que se le dará legalidad a todo el proceso. Habrá ocasiones en las que se deberán llevar a cabo procedimientos especiales, con el fin de mantenerse dentro del marco de la legal. Ya que la venta misma de las licencias de distribución involucra una serie de contratos legales entre agentes vendedores y la compañía otorgante.

2.4.1 ANTECEDENTES MERCANTILES

Al momento de comenzar a operar en Honduras toda empresa debe de asegurarse de hacerlo de manera legal. Es decir, se deben cumplir con todos los requerimientos demandados por los diferentes organismos gubernamentales, por ejemplo: constitución legal y todos aquellos permisos de operación que garanticen el cumplimiento de requisitos sanitarios, legales y comerciales. Dependiendo del giro del negocio y la naturaleza de sus productos, los requisitos y permisos podrían variar.

Cuando una empresa comienza a operar se debe de decidir la forma jurídica que va a adoptar, es decir, la constitución de la empresa. Puede ser comerciante individual o comerciante social. Dicha elección depende de factores como: la cantidad de socios y la responsabilidad de ellos, el monto y condición del capital y las ventajas que cada opción ofrece. Un empresario debe considerar el futuro de su empresa cuando se está constituyendo, esto es, por el crecimiento que pueda tener o los límites que desea establecer.

Cuando se decide optar por ser un comerciante individual, implica que una persona está legalmente suscrita para ejercer el comercio como su ocupación principal. A su vez tendrá una responsabilidad ilimitada, es decir, que responde en su totalidad por el capital aportado y únicamente habrá un socio. Al optar por ser un comerciante individual se trabaja con un Registro Tributario Nacional (RTN) de carácter personal, es decir que la persona está sometida al régimen tributario de manera personal.

Existe una variedad de subtipos de comerciantes sociales, sin embargo, los más comunes son la Sociedad de Responsabilidad Limitada y la Sociedad Anónima. En la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.) hay un límite de socios quienes son responsables solo de sus aportaciones y su representación nunca será por títulos valores. En cambio en la Sociedad Anónima (S.A.) el capital está dividido en acciones, no existe un número máximo de socios y ellos se responsabilizan a pagar por la cantidad de acciones suscritas. En ambos casos el régimen tributario es de carácter empresarial (Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME) , 2008).

Si se elige la constitución social, se procede a redactar y registrar con un notario público la Escritura Pública. Este documento declara todos los hechos de la empresa y los valida legalmente para su circulación pública, contiene aspectos como: información de los socios que formarán parte de la sociedad y las responsabilidades de ellos, el tipo de sociedad que se está constituyendo, la actividad de la empresa, el capital con el que se constituye, quién y cómo se tomarán las decisiones concernientes e inclusive la posible expansión, venta y disolución de la sociedad.

Cuando se decide tomar cualquier decisión concerniente a la empresa, ésta se toma en función a la escritura, pues en ella se detalla tanto quien tiene la potestad de tomar la decisión, el procedimiento que se debe seguir y si es o no permitida dicha acción. Por ejemplo, en una escritura se puede nombrar una asamblea de socios que tome las decisiones finales mediante votación, este sistema de votación se detalla en la escritura y se indican las condiciones necesarias para que dicha elección tenga validez. También indica quienes componen la asamblea, quién será el gerente o presidente de la compañía y sus responsabilidades.

En caso que la empresa decida expandirse y lo quiera hacer por medio de la venta de licencias de distribución de sí misma, es preferible que al momento de haber sido inscrita ésta sea de comerciante social, ya que hay un mayor capital disponible para respaldar la operación. Sobre todo si la empresa quiere convertirse en un distribuidor autorizado de las marcas de sus proveedores, estos querrán asegurar su

operación. Si la sociedad es anónima es aún preferible, pues es proclive a tener un mayor tamaño y un régimen jurídico más robusto.

Existen también algunos aspectos de la constitución de la empresa como tal, que si se encuentran en la escritura facilitarán el proceso de vender sus licencias, caso contrario, será necesario llevar a cabo procedimientos como un punto de acta o incluso la redacción de una nueva escritura. De llevarse a cabo un punto de acta o la redacción de una nueva escritura, las condiciones para la empresa cambian y se ajustan a lo que se necesita. A continuación se detallan los aspectos que deben revisarse en la escritura pública.

2.4.1.1 Estatutos requeridos en la escritura

- Capital

Por capital se entienden las aportaciones realizadas por el socio o socios que constituyen el patrimonio de la empresa. En la escritura se detalla el capital suscrito y autorizado ya sea de carácter fijo o variable. Si el capital es fijo implica que podrá ser modificado única y exclusivamente si todos los socios están de acuerdo mediante la modificación de los estatutos. En caso que el capital sea variable, este se puede modificar en cualquier momento contando únicamente con la autorización de los socios sin tener que hacer ninguna reforma. Cuando se refiere al capital, no implica lo que tenga en momento presente solamente, sino al capital suscrito como autorizado.

En la venta de licencias es preferible si el capital figura como variable. Esto es, porque una empresa al otorgar licencias de sus productos a un futuro distribuidor pedirá revisar la escritura. Cuando ésta sea examinada, es mejor si posee holgura financiera que se verá limitada si el capital fuera fijo. El capital fijo no se puede cambiar con tanta facilidad y podrá ocurrir al comienzo que el capital parezca suficiente, sin embargo, conforme transcurra el tiempo pueda quedarse corto en relación al crecimiento que experimentará la empresa. Si el capital es limitado, la relación se verá riesgosa y no se apreciará el beneficio.

De igual forma, tener capital variable le permite a la empresa no preocuparse de que ocurrirá si crece más de lo esperado, puesto que no tendrá que modificar su constitución, hacer reuniones de socios, o aumentar el capital de la misma. Todo esto sin necesidad de incurrir en costos legales (notario, elaboración del acta, timbres, papel, etc.)

- Crecimiento

Entiéndase por crecimiento el acto de cambiar de local o la apertura de nuevas sucursales o agencias en una determinada área geográfica. Es decir, si una empresa desea vender licencias de distribución, en su escritura pública debe de estar expresada dicha posibilidad. Caso contrario, se debe llevar a cabo un punto de acta, es decir, un acuerdo elaborado por un notario en el cual se indica que la empresa tiene permiso de crecer en cualquiera de sus tipologías siempre que tenga la aprobación del ente regulador.

Cabe mencionar que se tendría una ventaja si dentro de las actividades de la empresa, ya sea actividades principales o adjuntas, está expresada la opción de comercialización en representación (tanto de casas nacionales como internacionales y cualquier otra actividad de lícito comercio). Jurídicamente está expresado que la empresa tiene la potestad de realizar dicho tipo de relación comercial y que su escritura comercial lo ampara.

- Toma de Decisión

En la escritura se detallan los diferentes órganos que se encargan de la toma de decisión y de la administración de la sociedad. En la Sociedad Anónima existe una asamblea de accionistas, que funciona como el órgano superior y máxima autoridad y en la Sociedad de Responsabilidad Limitada una Asamblea o Junta de Socios. Ambas asambleas se encargan de evaluar las decisiones o acciones que sean presentadas por el Consejo de Administración, el Presidente/Gerente o en su defecto el Comisionado de la empresa (o el ente que haya sido nombrado como tomador de decisiones). La escritura debe delimitar los deberes y derechos de cada uno de los entes involucrados con el fin de mantener una administración amparada en la ley.

Al momento de tomar la decisión de convertirse en distribuidor es importante considerar quienes son los órganos de autoridad de la sociedad y las potestades que cada uno tiene. Ya que se debe conocer quién debe de proponer y posteriormente de aprobar dicha decisión, ya sea que ésta se tome en conjunto o si un individuo puede tomarla por sí solo, quien se encargará de supervisar y administrar. También quien será el responsable de representar legalmente a la empresa cuando sea necesario.

Cumplir con todos los puntos anteriormente mencionados implica que la empresa superó todas las pruebas y cumple con todos los antecedentes mercantiles para poder desempeñarse como un vendedor de licencias. No obstante, hay más requisitos legales que deben de cumplirse para poder estar operando legalmente, estos son relativos a los registros de la propiedad.

2.4.2 PROPIEDAD INDUSTRIAL

Para referirse al concepto de propiedad industrial, es primordial comenzar por entender que la propiedad intelectual según María Basileo “engloba todo lo que es producto del intelecto humano (las artes y las invenciones en general). Deviene la emanación de la de la personalidad humana” (Basilio, 2007). Por lo que esta se puede dividir en dos grandes categorías, la propiedad intelectual abarca obras literarias y artísticas y la propiedad industrial invenciones.

Esto lleva a definir la propiedad industrial como los derechos que una persona posee sobre un invento. En el Diccionario Jurídico de Espasa se define como “El dominio absoluto que se tiene sobre las cosas tanto materiales como inmateriales” (Espasa, 2002). La propiedad intelectual incluye las marcas, invenciones, ilustraciones o diseños, patentes e indicaciones geográficas como es la denominación de origen. Para conseguir la protección de dicha propiedad es necesario que estas sean de creación o autoría propia, por lo que la creatividad e innovación juegan un papel vital para crear aspectos únicos e inconfundibles que posteriormente la ley de considerarlo justo otorgara el amparo que se solicite.

En muchos casos la propiedad intelectual puede considerarse como uno de los activos más valiosos que tiene la compañía, pues esta parte de la imaginación y su

creación son de carácter único. Si cumple con todas las demandas de singularidad y autenticidad, sus características únicas pasaran a formar parte de la imagen individual que el consumidor tenga del producto y estas serán inimitables e imborrables en la mente del mismo (Palomar Cueli, 2002).

Cuando una compañía decide explotar su imagen, su marca o una invención es importante que ésta posea todas las protecciones a su propiedad que la ley de su país le pueda otorgar. Esto es, para evitar que terceras personas se enriquezcan de aquellos elementos de autoría propia. Así mismo, se debe recalcar que estas invenciones también pueden ser comisionadas a alguien por medio de un contrato, sin embargo, al ser contratadas el derecho de propiedad pertenece a la persona o empresa que empleo los servicios, a menos que se haya indicado lo contrario por medio del contrato.

Para la venta de licencias de distribución es importante que toda empresa considere que debe de poseer el debido registro de lo siguiente (Poder Legislativo de la República de Honduras, 2000):

- Signo distintivo: Cualquier signo que identifica a una empresa, producto o la actividad comercial de la misma.
- Marca: El signo visible que distingue a un producto o servicio de una empresa en particular. Para que una marca pueda ser registrada en Honduras, esta se debe de encontrar en uso, es decir, que los productos que se encuentren de manera estable en el mercado se estén comercializando bajo esa marca y se debe de comprobar que esta pertenece al solicitante (para prevenir que personas o empresas se aprovechen de la propiedad de otros de mala fe).

Cabe mencionar que una marca puede consistir en diferentes representaciones y no solo en un nombre. Para el caso una figura, un lema, un monograma o etiqueta e incluso una disposición especial de colores en un escudo que pueda o no utilizar líneas u otras formas geométricas puede en su defecto considerarse marca, siempre y cuando en este se destaque por medio de la singularidad y creatividad la identidad de la empresa.

Cuando una empresa decide compartir el uso de su marca u otorgar la licencia de uso de la misma, es necesario que se inscriba un documento público que pruebe

dicha operación en el Registro de la Propiedad Industrial. Además hay que asegurarse de incluir cláusulas que aseguren el control efectivo por parte del titular que inscribió la marca, prohibiciones y limitaciones en cuanto a su uso. Sin embargo, el mismo Registro podrá denegar la inscripción de dichos contratos si estos son demasiado prohibitivos, por lo tanto, la relación resultaría contraproducente para cualquiera de las partes.

- Nombre comercial: El nombre, denominación, designación o abreviatura que distingue y a su vez le da identidad a una empresa. El nombre comercial debe de ser distintivo de la empresa, es decir, que no se puede usar uno que tenga algún significado notorio en el país o que le pertenezca a alguien más. También debe obedecer a las reglas de moral e intentar no confundir o engañar al público utilizando elementos dudosos.
- Expresiones o señales de propaganda: son los lemas, combinaciones de palabras, leyenda, anuncio o cualquier medio que se use para atraer la atención de los compradores de un determinado producto o servicio. La expresión o señal de propaganda debe permanecer bajo el parámetro de originalidad y debe de ser único para que éste identifique única y exclusivamente a la empresa en cuestión. Para que la marca o el nombre comercial puedan usarse en la señal de propaganda estas deben de estar debidamente registradas.

2.4.3 OTORGAMIENTO DE LAS LICENCIAS

En 1972 el Jefe de Estado en Consejo de Ministros, mediante el Decreto No. 549, de Honduras, decretó que debido a la importancia que la representación en la distribución de productos o servicios de empresas nacionales o internacionales estaba cobrando para el desarrollo de la economía nacional, era esencial promulgar una ley que normara y regulara las relaciones comerciales entre dichas empresas y sus concesionarios. Todo esto con el fin de proveer procedimientos que permitan garantizar la protección y respeto de los intereses del consumidor, quien en definitiva es el principal beneficiado o afectado de dicha relación comercial (República de Honduras, 2011).

Es así como surge la Ley de Representantes, Distribuidores y Agentes de Empresas Nacionales y Extranjeras, cuyo principal objetivo es normar las relaciones comerciales y contractuales entre las empresas concedentes y las concesionarias que se dediquen a representarlas, distribuir sus productos o servicios de forma exclusiva o no exclusiva (debido a la aplicación del tratado DR-CAFTA) o agenciar la colocación de órdenes de compra en todo o parte del territorio nacional.

Según el artículo 2 de la Ley y Reglamento de Representantes Distribuidores y Agentes de Empresas Nacionales y Extranjera, una empresa o comerciante se convierte en concesionario por contrato o por la real y efectiva prestación del servicio representen, distribuyan o agencien los productos de la empresa concedente. Esto quiere decir, que si una empresa solicita a una empresa extranjera la licencia de distribución de su producto y esta no quiere adquirir dicha obligación contractual, la empresa hondureña mediante un acta redactada por un notario presentada en la Secretaria de Industria y Comercio, que da fe de la compra consecutiva de inventario puede convertirse en un distribuidor autorizado (República de Honduras, 2011).

En el artículo 3 de la Ley y Reglamento de Representantes Distribuidores y Agentes de Empresas Nacionales y Extranjera, se define un contrato de representación, distribución o agencia como aquel en el cual las partes formalicen la relación, y en el cual incluyan todas las características de dicha participación, y toda la normativa que regulará la actividad que cada una de las partes deberá cumplir con el fin de obtener el máximo para ambas partes. Allí mismo se detalla si la representación que la empresa efectuará será de carácter exclusivo o no (República de Honduras, 2011).

Tener un contrato de distribución, ya sea este exclusivo o no, no limita la actividad de la empresa contrayente, pudiendo entonces la empresa dedicarse a la representación de esa y varias marcas y la comercialización de otros productos o servicios de manera simultánea. Pues la misma ley mediante el artículo 9 de la Ley y Reglamento de Representantes Distribuidores y Agentes de Empresas Nacionales y Extranjera, establece que esto ocurrirá únicamente en ocasiones en que esto haya sido pactado entre las partes en el contrato.

2.5 MARCO FINANCIERO

Para considerar la venta de licencias de distribución de una tornillería, los inversionistas deben conocer su desarrollo financiero. Esto sirve como pauta al inversionista para evaluar qué tan rentable sea una tornillería por sus ingresos, costos y gastos promedios, considerando el beneficio que la tornillería no se deprecia, sino que aumenta su valor en el tiempo. Para demostrar la utilidad generada por El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. se han considerado los estados de resultados del año 2012 que proponen un negocio auto sostenible y lucrativo.

ESTADO DE RESULTADOS PRIMER TRIMESTRE 2012

	Enero	Febrero	Marzo
Ingreso por ventas	L. 528,716.77	L. 448,190.50	L. 489,382.50
Costos y gastos	L. 159,707.57	L. 49,065.18	L. 57,950.49
Utilidad bruta	L. 369,009.20	L. 399,125.32	L. 431,432.01
Gastos administrativos	L. 72,060.00	L. 72,060.00	L. 72,060.00
Depreciación	L. -	L. -	L. -
UAI	L. 296,949.20	L. 327,065.32	L. 359,372.01
Impuesto sobre renta	L. 7,500.00	L. 7,500.00	L. 7,500.00
Utilidad neta	L. 289,449.20	L. 319,565.32	L. 351,872.01

Figura 2. Estado de Resultados del primer trimestre del 2012 de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.

En el estado de resultados que se presenta se observan tanto los ingresos como todos los egresos que corresponden al periodo. Los costos tienden a variar de acuerdo a los pedidos que se hagan y a la magnitud de cada uno de ellos.

ESTADO DE RESULTADOS SEGUNDO TRIMESTRE 2012

	Abril	Mayo	Junio
Ingreso por ventas	L. 373,899.25	L. 878,161.84	L. 460,572.14
Costos y gastos	L. 251,162.42	L. 472,556.12	L. 36,367.74
Utilidad bruta	L. 122,736.83	L. 405,605.72	L. 424,204.40
Gastos administrativos	L. 72,060.00	L. 72,060.00	L. 135,160.00
Depreciación	L. -	L. -	L. -
UAI	L. 50,676.83	L. 333,545.72	L. 289,044.40
Impuesto sobre renta	L. 7,500.00	L. 7,500.00	L. 7,500.00
Utilidad neta	L. 43,176.83	L. 326,045.72	L. 281,544.40

Figura 3. Estado de Resultados del segundo trimestre del 2012 de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.

En el estado de resultados que se presenta se observan tanto los ingresos como todos los egresos que corresponden al periodo. Esta figura muestra que los ingresos no son predecibles ya que hay meses en los que se dan ventas fuera de lo común.

ESTADO DE RESULTADOS TERCER TRIMESTRE 2012

	Julio	Agosto	Septiembre
Ingreso por ventas	L. 476,014.65	L. 457,595.84	L. 381,877.53
Costos y gastos	L. 49,710.23	L. 368,238.50	L. 65,323.40
Utilidad bruta	L. 426,304.42	L. 89,357.34	L. 316,554.13
Gastos administrativos	L. 72,060.00	L. 72,060.00	L. 72,060.00
Depreciación	L. -	L. -	L. -
UAI	L. 354,244.42	L. 17,297.34	L. 244,494.13
Impuesto sobre renta	L. 7,500.00	L. 7,500.00	L. 7,500.00
Utilidad neta	L. 346,744.42	L. 9,797.34	L. 236,994.13

Figura 4. Estado de Resultados del tercer trimestre del 2012 de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.

En el estado de resultados que se presenta se observan que estos meses fueron más similares en cuanto a sus ventas, sin embargo, debido a las ventas realizadas los meses pasados los niveles de inventario no eran los óptimos así que los costos se incrementaron.

ESTADO DE RESULTADOS CUARTO TRIMESTRE 2012

	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso por ventas	L. 504,260.02	L. 737,195.73	L. 396,742.44
Costos y gastos	L. 384,722.24	L. 2,900.71	L. 230,281.44
Utilidad bruta	L. 119,537.78	L. 734,295.02	L. 166,461.00
Gastos administrativos	L. 72,060.00	L. 72,060.00	L. 135,160.00
Depreciación	L. -	L. -	L. -
UAI	L. 47,477.78	L. 662,235.02	L. 31,301.00
Impuesto sobre renta	L. 7,500.00	L. 7,500.00	L. 7,500.00
Utilidad neta	L. 39,977.78	L. 654,735.02	L. 23,801.00

Figura 5. Estado de Resultados del cuarto trimestre del 2012 de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.

Al igual que en el segundo trimestre, el cuarto trimestre tuvo ventas muy variables y por lo tanto sus costos variaron considerablemente. Sin embargo se demuestra una vez más que a pesar de ellos al final del periodo se tiene una utilidad.

Cabe mencionar que estos datos son impulsados por la venta de tornillería, en su mayoría, misma que se considera ofrecer para la distribución. Sin embargo, es necesario prever el crecimiento que tendría una empresa de tornillería al funcionar como distribuidor, de manera que logre cumplir con lo ofrecido en el contrato. Este pronóstico se debe evaluar según la cantidad de inventario que se negocie ofrecer y la cantidad de licencias que se adquieran.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se detalla todo el método que se utilizó para la investigación de la viabilidad operativa para la venta de licencias de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. Se comienza por delimitar cuál sea la información necesaria a indagar (considerando el enfoque y tipo de investigación). Esto es, a través de un instrumento de investigación para reunir la información de las fuentes primarias como secundarias.

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que no existen investigaciones previas en el país sobre venta de licencias de distribución aplicadas a un rubro especializado como la tornillería, una investigación cualitativa da lugar a comenzar a recabar información de manera amplia para entender la perspectiva de todas las partes involucradas en este proceso. Para el caso, elementos claves de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. como los interesados en la apertura de una tornillería, que pueden ser posibles prospectos para la representación de la empresa.

Además una investigación cualitativa permite con facilidad profundizar en las opiniones y experiencias de cada participante generando información valiosa para adquirir una apreciación real del mercado basada la experiencia de los entrevistados. Y medir las cualidades y habilidades que se tienen para vender las licencias de distribución.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La evaluación de las condiciones que presenta El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. en términos operativos son los fundamentos del estudio, esto es, su situación actual y las mejoras que debe implementar para poder vender sus licencias. Sin embargo, la investigación considera no solo la parte interna de la empresa, sino también lo que espera un inversionista que esta licencia le proporcione. Para ampliar los beneficios de una licencia de distribución se debe conocer primero si existe la aceptación del producto en el mercado y qué valor agregado deba llevar.

La investigación se divide en 2 partes:

- A nivel interno: Se busca recabar información sobre todas las áreas administrativas (gerencia, ventas y logística), considerando las implicaciones que tenga sobre las funciones de cada puesto y cambios que se deban realizar en los procesos y el desarrollo de nuevos procesos (ya que el licenciamiento de otro establecimiento implica un nuevo negocio para la empresa, es decir, algo fuera de su actividad de principal).
- Los inversionistas: Encontrar cuales son las características, expectativas y conocimiento que tenga una persona que desea establecer una empresa de tornillería. Así como el análisis que este inversionista sea un posible prospecto para la representación de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. Esto sirve para determinar la aceptación que tenga el cliente sobre las licencias de distribución, sirviendo como pauta para el alcance de la misma.

Por lo tanto, la investigación es tanto exploratoria como explicativa. Es exploratoria porque se indaga sobre un tema poco estudiado en el rubro y sirve como pauta para definir el alcance que deba tener la licencia de distribución, dejando a su vez, base para futuras investigaciones. Y es explicativa, porque con ella se pretende generar un mayor entendimiento al detallar las condiciones que tanto la empresa que decide vender licencias de sí misma, como los inversionistas que deciden adquirir la licencia, como es el caso del agente vendedor, deben de seguir.

Aquí se consideran las dimensiones a explorar en las entrevistas, estos son los factores que participan en la venta de licencias de distribución:

- Evaluación de la empresa
- Funcionamiento de la empresa
- Análisis de mercado
- Alcance de la licencia de distribución
- Viabilidad de la investigación

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Debido a la aplicabilidad de la investigación a la empresa El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., la población fue escogida a conveniencia porque se tenía el mercado identificado, se determinó entrevistar a 4 personas que mostraron previo interés con el Gerente General en la apertura de tornillerías y 2 personas con cargos representativos dentro de la empresa.

Es una muestra no probabilística ya que no todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados y por conveniencia debido a que los elementos fueron seleccionados en términos de tiempo y por el interés mostrado.

A nivel interno de la empresa se pretende analizar el funcionamiento a través de las entrevistas (2) realizadas al Gerente General y el encargado de Logística, por ser el área adyacente en toma de decisiones. Las entrevistas a los 4 inversionistas sirven para evaluar la aceptación que tendría la venta de licencias de distribución de la Empresa. De dichas entrevistas se obtendrá información que será analizada para determinar la viabilidad de la investigación.

3.4 INSTRUMENTOS APLICADOS

La entrevista a profundidad ofrece el mejor acercamiento para este tipo de investigación dada la naturaleza de la misma. Con ella se evita el ruido que una encuesta cuantitativa puede generar al no estar bien elaborada o tocar elementos que no sean del segmento por la naturaleza del producto. Para ello se consideró una entrevista semiestructurada, porque propone una guía de preguntas pero con libertad de hacer otras para recabar más información si sea necesario.

A través de dos guías de preguntas se espera analizar la información concerniente a la participación de cada uno de los protagonistas en la viabilidad de la venta de licencias de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., estos son:

- Gerente General de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.
- Encargado de Logística de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.
- Inversionistas

3.5 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

Las fuentes primarias son las entrevistas realizadas dentro y fuera de la empresa para evaluar la viabilidad de la venta de licencias de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., a partir de ellas se podrá analizar las perspectivas de cada uno de los participantes. La observación realizada dentro de la empresa por los investigadores permitió describir el funcionamiento de la misma.

Toda la información recabada en el marco teórico y marco referencial son las fuentes secundarias que han dado soporte y dirección a la investigación. Con ella se determinó que no hay un modelo de negocio similar al que se quiere adoptar en nuestro país. Sirvió para delimitar parte de los alcances y prohibiciones que un procedimiento de este tipo implica.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Se aplicaron 6 entrevistas con el fin de analizar la información relevante para la venta de licencias de distribución, 2 de ellas al personal de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. y las 4 restantes a posibles inversionistas. Los datos obtenidos destacan los criterios en base a la relación laboral de las personas entrevistadas.

4.1 ENTREVISTAS AL GERENTE GENERAL Y ENCARGADO DE LOGÍSTICA

Se realizó la misma entrevista al Gerente General y al Encargado de Logística de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. con el fin de evaluar la empresa internamente para la venta de licencias de distribución. Esta información sirve para comparar el conocimiento de la alta gerencia sobre la condición de la empresa actualmente. A continuación se destaca la información relevante recabada en estas entrevistas:

4.1.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS AL GERENTE GENERAL Y ENCARGADO DE LOGÍSTICA

Según el Gerente General es importante saber que la inversión inicial se recuperará lentamente ya que en un principio las ventas tienden a ser modestas, sin embargo, a largo plazo, una vez que el negocio logra convertirse en auto sostenible; es redituable.

Respecto a las fortalezas del modelo de negocio de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. se pueden destacar las siguientes características:

- Personal capacitado: si bien la empresa tiene un número de personal reducido, este es capacitado y proporcional a sus demandas.
- Surtido y variedad: posee uno de los inventarios más variados y completos en tornillería y accesorios relacionados.

Respecto al manejo de los inventarios se conoce que el inventario que la empresa posee actualmente no es real. Principalmente porque el sistema de información con el que se trabaja actualmente se implementó hace 8 años y antes se trabajó con facturación manual por más de 15 años. Resultaba muy complicado inventariar toda la mercadería que se tenía acumulada, por lo que se optó por aproximar cantidades y así

se alimentó el sistema informático desde sus inicios. Para poder inventariar todo esto de manera exacta se tenía que cerrar el negocio por tiempo indefinido lo cual resultaba en pérdidas, por lo que el interés se perdió.

Las relaciones con los proveedores son estrechas y con la mayoría se manejan líneas de crédito que oscilan entre 45 a 60 días para efectuar el pago. No existe ningún contrato de distribución (exclusiva o no exclusiva) con estas empresas, aún cuando las relaciones comerciales hasta el momento han sido estrechas y constantes.

Aprovechando el crecimiento económico que se ha experimentado y al interés de seguir creciendo como empresa, se decidió expandirse por medio de una licencia de distribución.

La licencia de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. ofrecerá lo siguiente:

- Servir como distribuidor para el inversionista, asegurándose de proveer toda aquella tornillería que se ha ofrecido. Se ha considerado que existe también la opción de ofrecerle al inversionista un listado con todos los contactos de los proveedores para que personalmente realice los pedidos, sin embargo, esta opción no se ha evaluado de manera concreta en la junta directiva.
- El nombre de la empresa, para que los inversionistas inicien su negocio bajo una marca reconocida en el mercado.
- Asistencia a los inversionistas con el inventario que deberían de mantener en la tienda y en bodega.
- El programa informático con el que actualmente se maneja el inventario (software), diseñado especialmente para El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. y sus necesidades. El programador ha dado seguimiento y realizado mejoras según las necesidades.

La inversión que se debe de realizar involucra varios aspectos, uno de los principales es el área legal, dentro de esta se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- Cambio de Capital Fijo a Capital Variable de una Sociedad Anónima
- Inscripción de signos distintivos de la Empresa El Mundo del Tornillo (Nombre Comercial, Marca de Servicios, Señal de Propaganda) ante la Dirección General de Propiedad Industrial
- Inscripción Licencias de Distribución ante la Secretaría de Industria y Comercio
- Acta Notarial para constatar que la Empresa El Mundo del Tornillo tiene la Real y Efectiva Distribución sobre varias marcas que distribuye
- Modelo de Contrato de Distribución (un abogado debe de redactarlo con el fin de evitar futuros procesos legales).

Por su parte, el sistema informático debe de mejorarse no solo para poder cumplir con los nuevos requerimientos sino también porque se planea incluirlo dentro de los beneficios que recibirá el inversionista al adquirir la licencia de distribución. Actualmente no posee un componente de venta al mayoreo el cual deberá de ser incluido para efectuar la venta de licencias.

Dentro de los planes se encuentra incluir una nueva columna de cálculo de precios para el mayoreo, ya que los inversionistas deberán de recibir un precio distinto al precio al detalle (que les permita a ellos obtener una ganancia). Se espera también que el sistema permita realizar comparaciones entre tornillos y sus respectivos precios ya que actualmente la fijación de precios se realizaba por medio de un proceso independiente al inventario actual.

Otra de las funciones que se deben de implementar son las cotizaciones, ya que actualmente estas se debían de realizar de forma manual ya que la computadora no lo permite.

4.1.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS AL GERENTE GENERAL Y ENCARGADO DE LOGÍSTICA

Uno de los grandes desafíos al momento de comenzar una empresa de tornillería es la inversión inicial. Principalmente porque esta debe de ser cuantiosa ya que el surtido de tornillería debe de ser amplio.

Tener un buen surtido en inventario requiere de grandes inversiones financieras y sobre todo tiempo, dado que es la experiencia la responsable de hacer desarrollar un conocimiento técnico para la tornillería. De esta manera se conocen las demandas de los clientes, los nuevos productos existentes en mercado, y sobre todo las tendencias en los productos (cuáles son de mayor rotación, en qué se debe invertir más, se pronostican puntos de re-orden), y de esta forma realizar los pedidos correctos en los momentos indicados.

El personal cuenta con un conocimiento técnico básico de los productos para poder ayudar al cliente con sus necesidades. A pesar ser una de las fortalezas, ya que cuenta con un conocimiento técnico básico, ellos pueden también ser una debilidad. Principalmente porque ellos tratan directamente con el cliente y esta primera impresión puede funcionar como un factor decisivo para la realización de la compra, se necesita mejorar las competencias que cada uno posea para el beneficio de la empresa.

Probablemente contar con un personal capaz de brindar asistencia al momento de realizar la compra y tener un inventario tan extenso le permiten cumplir con todos los requerimientos de los clientes, y han permitido que El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A que se posea un renombre no solo a nivel de Tegucigalpa sino a nivel nacional, principalmente en las grandes ciudades del país.

Al momento de inventariar, se dan casos en los que es difícil saber exactamente cuántos tornillos o productos similares vienen en la caja que se recibió al realizar un pedido, ya que varios fabricantes y distribuidores trabajan por peso y no por cantidad de piezas. De manera que realizar un conteo más informal (pudiendo realizarse de manera empírica) resulta más funcional y productivo. Este conteo debe de realizarse pronosticando la existencia de faltantes o sobrantes según sea el caso.

Por su parte el que la empresa no tenga ningún contrato de distribución exclusiva con los proveedores actuales se puede deber al hecho que no es fácil predecir la demanda de la tornillería. Por ejemplo, en un mes puede haber una construcción y por lo tanto se requiera una cantidad de un producto que normalmente no se vende. Lo cual

no implica que el siguiente mes se ordenará más producto igual, o si se ordena posiblemente este no se venda por varios meses.

El atractivo de vender licencias de distribución de la empresa puede radicar en poder ofrecer una réplica del negocio pero no en su totalidad, es decir, ofrecer al inversionista únicamente lo que se está dispuesto y no todo el modelo de negocio como hubiera ocurrido con una franquicia. Igualmente se evita las molestias que abrir una sucursal con dinero propio hubiera implicado. Tales como adquirir más inventario, espacio físico y nuevo personal.

Para lograr la popularidad que se requiere será necesario explotar los beneficios que se ofrecen, principalmente el hecho que se le evitara al inversionista todas las inconveniencias iniciales. Por ejemplo, se podría enfatizar en que se recibirá un sistema informático funcional y que no deberá pasar por todo el proceso de diseño y adecuación. Ya que el Gerente General no ha descartado la opción de ofrecer asesoría y capacitación al personal, se podría considerar la opción y utilizarla como un atractivo más. Sobre todo porque un inversionista que conozca del mercado sabrá de la importancia de una fuerza de ventas calificada.

De acuerdo a la cantidad de inventario que se tendría que mantener, es muy posible que se deba de adquirir un espacio para almacenar más inventario (bodegas) y la contratación de nuevo personal para manejarlas.

Al vender licencias de distribución, la estructura misma de la empresa va a variar. Ya que el tener un inventario más amplio se deberá contratar más personal para cubrir todas las necesidades. No obstante, los puestos actuales sufrirán cambios ya que deberán adecuarse a nuevas tareas y muy posiblemente se aumenten las responsabilidades. Todo este personal deberá ser capacitado para emprender las nuevas tareas. Igualmente al volverse distribuidor las cotizaciones se vuelven más importantes porque la venta al mayoreo generalmente involucra un proceso de cotización previo a la compra y venta.

4.2 ENTREVISTAS A INVERSIONISTAS

A continuación se exponen los principales hallazgos de las 4 entrevistas realizadas a posibles inversionistas, quienes tienen interés en la apertura de una tornillería y conocen a El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. Los entrevistados gozan de conocimiento técnico previo (algunos han laborado en una empresa de tornillería o tienen conocimiento automotriz), por lo que consideran que es un negocio rentable y tienen interés genuino en comenzar uno propio.

4.2.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS INVERSIONISTAS

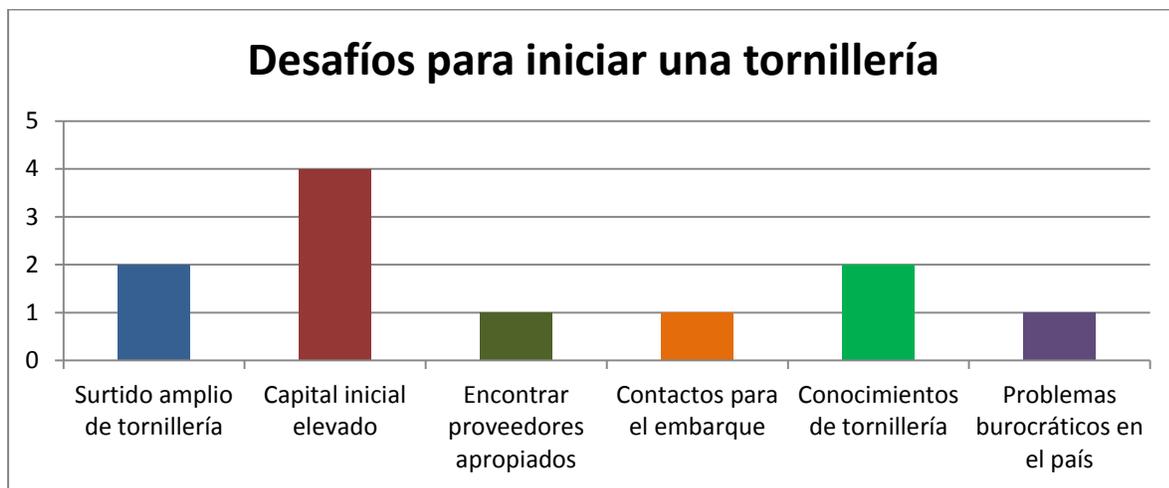


Figura 6. Desafíos para iniciar una tornillería

En la gráfica se observan los principales desafíos destacados por los posibles inversionistas. La pregunta era abierta, permitiendo así que cada entrevistado diera un listado de desafíos según su conocimiento.

Se quería saber cuáles son las barreras a las que la empresa se deberá enfrentar, y cuáles son aquellos desafíos que los inversionistas perciben en el negocio y mediante la licencia de distribución disminuirlos y de esta manera volver más atractivo el negocio. Los cuatro entrevistados coincidieron en que el capital inicial que deben invertir es elevado. El surtido amplio de tornillería que se debe mantener y los conocimientos de tornillería requeridos son los siguientes desafíos que los inversionistas consideran más relevantes.

Mediante la entrevista se realizó un sondeo para determinar quiénes son considerados como los principales proveedores en tornillería a nivel nacional como

extranjero. Estos se detallan en la siguiente tabla en orden por la calificación que los entrevistados han otorgado.

Tabla 7. Principales Proveedores

Nacionales	Extranjeros
El Mundo del Tornillo (Tegucigalpa)	SuperBrite (E.E.U.U.)
Imferra (Tegucigalpa)	Panama Fastaners (Panamá)
Imexu (Comayagua)	
Centrho (Tegucigalpa)	
Agencia Global (SPS)	
Tornicentro (SPS)	
Agencia La Mundial (SPS)	

Se realizó una evaluación de conocimiento técnico entre los entrevistados, donde han detallado lo que consideran las principales líneas de venta en tornillería que suponen ser indispensables para un negocio desde su apertura, incluyendo los complementos y accesorios. El sondeo incluye un presupuesto base detallado por tipo de tornillería, estos han sido los resultados más relevantes por parte de los inversionistas:

Tabla 8. Inventario Base

Capital	Tipo	Especificación
L. 300,000.00	Tornillería milimétrica hexagonal	Grado 2, Grado 5 y Grado 8
L. 200,000.00	Accesorios automotrices	Clips, seguros, etc.
L. 250,000.00	Tornillería especializada	Socket set, cap, flat, 18.8 botton
L. 250,000.00	Complementos (arandelas, tuercas, chavetas, remaches)	1/8-2 pulg. Y remaches 1/8-5/32-3/16

Parte de la entrevista busca encontrar como prevén los inversionistas el manejo del inventario que acaban de detallar. Donde todas las respuestas indicaron la necesidad de gestionar un inventario de esta magnitud a través de un programa informático adaptado a una tornillería, donde cada producto pueda estar codificado y sirva para realizar pronósticos para próximas compras. Los inversionistas suponen este programa informático como una necesidad básica para la empresa, no solo para el inventario sino el negocio completo.

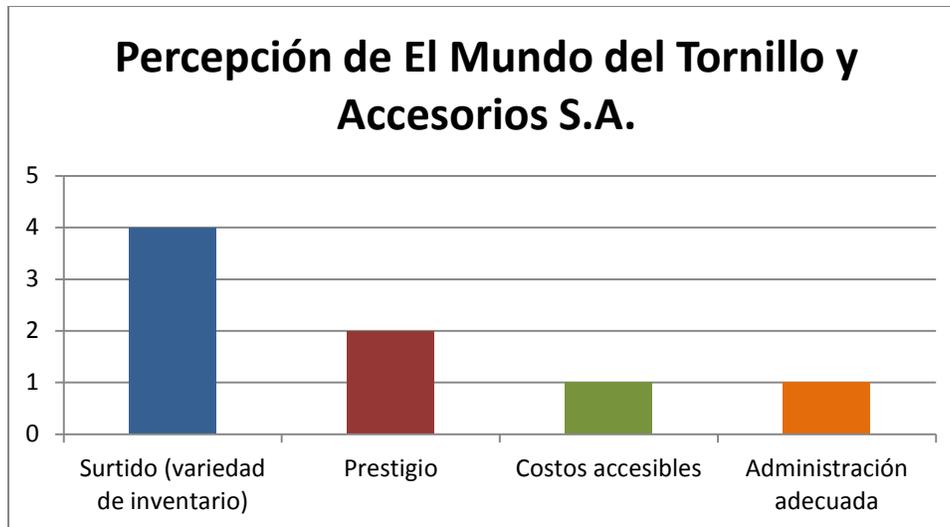


Figura 7. Percepción de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.

En la gráfica se observan la percepción que tienen los entrevistados de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.

Como parte de la percepción que tienen los entrevistados de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., han comentado sus intereses en que la empresa les distribuya mercadería. Esto es, primordialmente, por su gran inventario en tornillería especializada, sin embargo, mostraron recelo por estudiar los precios y la posibilidad de gozar de descuentos o líneas de crédito abiertas, ya que no consideran que El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. tenga las mejores ofertas en el mercado. No obstante, esperan que el crecimiento de sus empresas pueda llevarles en un futuro a ampliar sus líneas con proveedores extranjeros.

Se pretende indagar acerca de la viabilidad existente en el mercado para la venta de licencias de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. Cabe mencionar que el tipo de negociación parece ser un acuerdo ganar-ganar entre El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. y el inversionista. Sin embargo, los resultados indicaron aspectos dignos de un análisis más profundo. A continuación los resultados encontrados:

Se encontró que 3 de los 4 entrevistados demostraron tener interés en adquirir una licencia de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. como posibles inversionistas. Mencionar que entre los beneficios que esperan está las líneas de

crédito (abiertas hasta 3 meses para efectuar los pagos), mejores descuentos, capacitación al personal en cuanto a conocimiento técnico y mostraron su interés en saber cuál sería el precio por este acuerdo.

1 de los 4 entrevistados rechazó la oferta de la licencia de distribución y mostró su inconformidad al considerar que el inventario nunca sería igual al de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., ya que un inversionista emergente (promedio) no cuenta con el capital total para honrar el nombre de la empresa, por lo que su inventario sería carente. Esto provocaría que la clientela buscara siempre la agencia principal de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., es decir, el distribuidor se convertiría en su principal competencia y amenaza. Además que podría reducir el prestigio del nombre de la Empresa al tener un inventario pobre.

4.2.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A LOS INVERSIONISTAS

Los obstáculos al iniciar una empresa de tornillería son muy variables, supeditados al conocimiento del inversionista. Lo más relevante es la inversión inicial. Según las entrevistas, se consensó un promedio de no menos de L.500,000.00 hasta L.1,000,000.00 como un monto apropiado para la inversión.

De ahí que tener conocimiento técnico en materia de tornillería sea algo muy importante, y es que este conocimiento difícilmente lo posee alguien que no ha trabajado en una empresa de tornillería (dado que ahí se aprecia cual es la tornillería de mayor rotación, las exigencias de los clientes, nuevos productos en el mercado y en general, se gana experiencia técnica).

Es importante conocer sobre tornillería precisamente para saber que surtido inicial se deba considerar para la apertura de una empresa. El inventario debe ser la principal fortaleza en una tornillería, por lo que la variedad de productos especializados debe ser cada vez más amplio, tanto como las cantidades que se manejen.

Otros desafíos a considerar son los contactos apropiados, como empresas proveedoras que sean capaces de abastecer una tornillería desde sus inicios, como también los embarcadores y agencias aduaneras que brinden los mayores beneficios.

Los problemas burocráticos en el país son cada vez más para lograr la apertura de una empresa, sin embargo, esta última no se califica como una dificultad solamente para iniciar una empresa de tornillería, sino en general, cualquier empresa goza de estos desafíos.

El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. califica en primer lugar como proveedor nacional, de manera equitativa con Imferra e Imexu, por su alta variedad en tornillería especializada. Si bien, El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. no tiene los mejores precios en el mercado, si tiene el mejor surtido. Otros como el caso de Agencia Global y Agencia La Mundial no son proveedores especializados en tornillería, sino más bien en toda la amplia gama ferretera, pero manejan surtidos considerables de tornillería para construcción y accesorios automotrices afines. Centrho y Tornicentro son competencias directas para El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., ya que son distribuidores de los mismos productos en su generalidad.

Si bien los entrevistados se mostraron a favor de iniciar sus tornillerías con inversión nacional, pero descartando el hecho de mantener relaciones con ellos de por vida. La generalidad expresó su interés por empresas extranjeras (Como el caso de SuperBrite y Panama Fasteners), quienes tienen precios competitivos y líneas de crédito amplias para sus clientes. Estos mismos no son fabricantes directos, pero son distribuidores internacionales conocidos por la calidad de los productos y los inventarios que manejan.

Conocer cómo se prevé gestionar el inventario y tener control de los puntos de re-orden es algo que con frecuencia resulta un problema. Las respuestas fueron las esperadas en un 100%, y es que todos los entrevistados hablaron de la necesidad de manejar un inventario mediante un sistema informático. Esto es, la necesidad imperativa de un sistema informático no comprado, sino uno elaborado a la medida de las necesidades de la empresa. Es decir, un programador debe ajustar las calificaciones de la empresa a un sistema informático que sirva para toda la gestión del negocio.

La respuesta supone un gran beneficio para El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. al pretender incluir el sistema informático como parte de los beneficios de la licencia. Y es que, estructurar y detallar un inventario de aproximadamente 7,000 productos en venta, es complejo para cualquiera que comienza su tornillería. Se cree que esto puede representar a la larga, el mayor beneficio para el inversionista, quien de momento adquiere la solución a sus problemas de gestión de inventario, pero la finalidad es crear una organización para la estructura completa de la empresa.

Se pretende analizar qué factores han influido para que El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. sea actualmente el líder en tornillería especializada a nivel nacional. Entre ellos:

- La variedad en el inventario que El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. que es sin duda la principal característica de la empresa, donde la gestión de inventarios se desarrolla de manera exitosa para lograr abastecerse de pedidos.
- El prestigio que guarda el nombre por su trayectoria y el empeño en brindar productos de alta calidad forman una empresa con credibilidad para los clientes, quienes tienen la expectativa de encontrar sus productos ahí.
- Los costos no son los mejores en el mercado, pero son accesibles al público y son mejorados según las compras realizadas.
- La administración es una respuesta interesante desde el punto de vista del cliente, generalmente son consideradas fortalezas internas de la empresa, pero en este caso, son evidentes al cliente.

La finalidad que tiene recabar esta información es determinar la probabilidad de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. en adquirir nuevos clientes al funcionar como distribuidor para empresas emergentes. Si bien la conducta es afirmativa para todos los entrevistados, es importante mencionar que la Empresa actualmente no ofrece servicios de distribución y debe mejorar aspectos técnicos y logísticos para lograr serlo.

Las ofertas de esta licencia no superaron las expectativas de los entrevistados, solamente asintieron a la propuesta como un buen negocio a realizar si brindara mayores beneficios. Estas expectativas adicionales son en el área técnica y financiera,

siendo estas necesarias para una empresa al iniciar. La evaluación al inversionista ha dejado una pauta para ampliar la oferta en las licencias y no limitarse a lo que ha sugerido solamente.

Se aceptó el nombre de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. ya que por su prestigio y ser conocido a nivel nacional, vende. Incluir el sistema de información es un beneficio que se goza desde el inicio y se recibió acertadamente. El mayor beneficio de la licencia es ofrecer una línea de productos con garantía de alta rotación y generación de ventas considerables para la empresa. Su gran ventaja es para aquellos cuyo conocimiento técnico en materia de tornillería sea escaso, ya que se benefician del asesoramiento brindado por El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.

Las respuestas en general concluyeron a favor de la licencia de distribución haciendo que El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. sea su distribuidor oficial, adquieran su nombre, su software y un paquete de productos con garantía así como asesoramiento inicial. La relación supone un riesgo para ambos, si bien los argumentos que rechazan la licencia son válidos, también dejan supuesto la aversión al riesgo por parte del inversionista, quien entraría a la oferta de un negocio hecho con grandes probabilidades de mejorarlo.

4.3 ANÁLISIS FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surtido amplio en inventario • Sistema de información personalizado • Personal de ventas con conocimiento técnico • Tornillería líder en el país gracias a su trayectoria • Precios competitivos • Relaciones estrechas con proveedores nacionales e internacionales de renombre • Personal calificado para la adaptación de un modelo de licencia de distribución • Una cartera de clientes fieles • Inventario de productos no perecederos • Márgenes de utilidad amplios debido a la naturaleza del producto • La estructura organizacional permite el crecimiento necesario 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de ventas al por mayor • Implementación de políticas de descuentos y ofertas. • Ampliación de formas de publicidad • Expansión de sucursales • Venta de concesiones comerciales • No existen empresas del mismo rubro que se dediquen a la venta de licencias de distribución o a un modelo de concesiones similar • Satisface una necesidad, por lo tanto, tiene una demanda constante
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un inventario real en la empresa • Se requiere de una gran inversión económica en inventarios para su funcionamiento • El sistema de información necesita mejoras urgentes • Personal deficiente en promoción de ventas • Espacio físico reducido para expansión de inventario • Poca uso de promoción y publicidad • Poca estandarización en procesos técnicos • Bases legales carentes para la adecuación de una licencia de distribución 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grave situación económica del país • Inseguridad social en la ubicación actual del negocio • La competencia que representan los proveedores extranjeros • Encarecimiento del acero

Figura 8. Análisis FODA de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.

En la figura 8 se presenta el análisis FODA de la empresa, este fue construido en base a los resultados obtenidos de las seis entrevistas y a la información recabada en el marco teórico. En la aplicabilidad se hace énfasis en el plan de acción que la empresa debe de seguir a modo de disminuir las debilidades para poder así vender licencias de distribución.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La propuesta de venta de licencias de distribución en El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. es viable operativamente. Considerando el mercado, posibles inversionistas, se encuentran a favor y dado los cambios que debe realizar la empresa no son nada alejado a lo realizable ya que muchos de ellos están en proceso y son previstos como mejoras para el funcionamiento operativo.
2. Existen varios requisitos que todavía no se cumplen para la ejecución de una propuesta de venta de licencias de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. entre ellos destacan los legales, técnicos y logísticos. El área que menos atendida esta es la legal, sin embargo, con asistencia legal por parte de un notario estos requisitos se cumplirán de manera precisa.
3. Los alcances que tendrá esta licencia de distribución o la oferta de la misma serán:
 - Servir como distribuidor para el inversionista
 - Nombre comercial de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.
 - El programa informático de la empresa
 - Asistencia a los inversionistas con el inventario básico

Como valor agregado a esta licencia de distribución se ha considerado el asesoramiento técnico al personal de las empresas inversionistas, así como la apertura de líneas de crédito amplias para ellos.

4. Se ha contemplado un modelo de negociación ganar-ganar para ambas partes. Dentro de los principales beneficios para El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. se encuentran:
 - Registro de Propiedad Intelectual
 - Derecho de evaluación y control al inversionista
 - Revisión de ventas

- Expansión de la empresa mediante el nombre
- Regalías por el modelo contrato de distribución
- Clientes mayoristas fijos

Para que la relación ganar- ganar esté completa no se puede dejar por fuera lo que los inversionistas recibirán como beneficio si decidieran invertir en una licencia de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.:

- Gozar de un nombre que tiene prestigio en el rubro
- Existencias/Inventario
- Adecuación de un programa informático
- Asistencia técnica para el manejo de inventario
- Garantías ofrecidas por el distribuidor

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. revisar los requisitos legales, técnicos y logísticos para considerar la propuesta de venta de licencias de distribución. Para poder realizar un mejor análisis sería recomendable contratar los servicios de un notario público o un abogado dedicado al área mercantil para tener una mejor orientación. En cuanto a los planes técnicos y logísticos sería prudente tratar en junta directiva todos los puntos citando a todos los empleados involucrados incluyendo aquí al programador.
- Se recomienda a El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. llevar a cabo una reunión con la junta directiva en donde se analicen las posibilidades de ampliar el alcance y por lo tanto los beneficios que ofrece la licencia de distribución. Esta ampliación de alcance debe considerar que los inversionistas esperan recibir asesoría técnica y mejoras en la propuesta financiera (líneas de crédito o planes especiales de pago).
- Se recomienda a El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. implementar las mejoras en la empresa, sea que se implemente el proyecto de venta de licencias de distribución o no, porque todo el proceso de adecuación de la empresa es un beneficio para ella. Principalmente porque al cumplir con todos los requerimientos operativos se va a contar con un sistema de información más completo y con un mejor desempeño de los empleados. Incluso, al llevar a cabo todos los registros de la propiedad intelectual y mejoras a la constitución inicial de la empresa, El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. se convierte en una empresa cuyas bases legales son más sólidas.

TESIS DE POSTGRADO

VIABILIDAD OPERATIVA EN LA VENTA DE LICENCIAS DE DISTRIBUCIÓN DE EL MUNDO DEL TORNILLO S.A.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA VENTA DE LICENCIAS DE DISTRIBUCIÓN DE EL MUNDO DEL TORNILLO Y ACCESORIOS S.A.

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

6.3.1 LEGAL

6.3.2 MERCADO

6.3.3 PROMOCIÓN

6.3.4 LOGÍSTICO

6.3.5 PRECIO

6.4 JUSTIFICACIÓN FINANCIERA

6.4.1 SUPUESTOS

6.5 CRONOGRAMA

6.2 INTRODUCCIÓN

Mediante la investigación realizada para la evaluación de la viabilidad operativa de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., se han considerado mejoras a nivel interno para ofrecer una propuesta atractiva al mercado; creando así una oportunidad de negocios para la empresa, quien podrá gozar mediante la venta de licencias de distribución. La propuesta expuesta a continuación, tiene como único objetivo generar un aporte aplicable, que contribuya al mejoramiento de las ventas al detalle y expandir la marca en el territorio hondureño.

Aunque operativamente El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. tiene mucho por hacer, en su trayectoria se pueden destacar grandes fortalezas como el inventario que manejan, el liderazgo en el mercado de la tornillería a nivel nacional, relaciones de confianza con los proveedores, precios accesibles y la aceptación que tienen del mercado para funcionar como distribuidores. No obstante, para que El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. pueda vender licencias de distribución necesita hacer cambios en el área legal, técnico y logístico.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

El siguiente es un plan de acción para las áreas que deben de desarrollarse. Esto incluye un cronograma de actividades para el cumplimiento de estos cambios y como contribución final se brinda la propuesta del precio de venta de la licencia de distribución, basada en los costos en los que debe incurrir la empresa, así como un análisis de ganancias que se puede esperar de esta implementación.

6.3.1 LEGAL

6.3.1.1 Diagnóstico

Si bien la empresa está debidamente constituida y hasta el momento ha operado bajo toda la normativa, hay una variedad de requerimientos que El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. tiene que cumplir para la ejecución de una propuesta de venta de licencias de distribución. Esto se debe a que hasta el momento la empresa se dedicaba principalmente a la venta al detalle, exceptuando aquellas ventas grandes que ocurrían de manera esporádica y sin ningún patrón de continuidad.

6.3.1.2 Requisitos para la empresa

Dentro de las consideraciones se encuentra lo siguiente:

1. Cambio de capital fijo a capital variable de una Sociedad Anónima.
2. Inscripción de signos distintivos de la Empresa El Mundo del Tornillo (nombre comercial, marca de servicios, señal de propaganda) ante la Dirección General de Propiedad Industrial
3. Inscripción de licencias de distribución ante la Secretaría de Industria y Comercio

4. Acta Notarial para constatar que la Empresa El Mundo del Tornillo tiene la Real y Efectiva Distribución sobre varias marcas que distribuye
5. Modelo Contrato de Distribución

Lo recomendable es que todos estos trámites legales se lleven a cabo directamente con un notario. Ya que ellos tienen la potestad de otorgar muchos de ellos inmediatamente, a diferencia de un abogado quien no está facultado en su totalidad.

6.3.1.3 Requisitos para la inscripción de una Licencia de Distribución

- Certificación de Inscripción de Registro Mercantil de Francisco Morazán de la Empresa El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.
- Constancia de la Cámara de Comercio de encontrarse registrado y solvente en el pago de sus cuotas.
- Constancia de Solvencia de la DEI.
- Constancia de Solvencia de la AMDC.
- Fotocopia del RTN de la Empresa El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.
- Copia de la Escritura de Constitución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.
- Contrato de Distribución donde el Fabricante autoriza a la Empresa a distribuir sus productos, o Acta Notarial donde conste la real y efectiva distribución.
- Carta Poder que tendría que ser firmada por el Representante Legal de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. a favor de un profesional del derecho.
- Un certificado de Autenticidad del Colegio de Abogados, que venden en el Banco Atlántida.

6.3.1.4 Requisitos para la inscripción de un Signo Distintivo

Cuando se otorga el derecho al uso de la propiedad intelectual de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. a terceros, se estará tratando con bienes intangibles, es necesario que estos estén legalmente registrados. A continuación los requisitos que se deben de cumplir:

- Copia de la Escritura de Constitución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.

- Carta Poder que tendría que ser firmada por el Representante Legal de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. a favor de un profesional del derecho.
- Auténtica del Colegio de Abogados (se compra en el Banco Atlántida).
- Impresión de 21 viñetas del diseño a inscribir, la medida de cada viñeta es de 2x4 pulgadas.
- Un Timbre de Contratación de L. 50.00, pues este debe de adjuntarse en cada solicitud de inscripción (se compra en Banco de Occidente).

6.3.2 MERCADO

6.3.2.1 Diagnóstico

A través del análisis previo realizado, se encontró que el mercado está a favor de la compra de licencias de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A, este mercado son aquellos interesados en la apertura de una empresa de tornillería. Sin embargo, para lograr esta oferta se necesitan realizar ciertos cambios internos que incluyen una revisión de beneficios y una ampliación de los mismos. Entre las principales mejoras en los ofrecimientos, se destaca el programa informático, la apertura de nuevas formas de pago para mayoristas y una capacitación al personal para brindar asesoramiento al personal de las empresas inversionistas.

6.3.2.2 Producto

El producto nuevo a ofrecerse será la licencia de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., que incluye lo siguiente:

1. Servir como distribuidor para el inversionista
2. Nombre comercial de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.
3. El programa informático de la Empresa
4. Asistencia a los inversionistas con el inventario

6.3.2.3 Sistema informático

Debido a que el sistema informático es parte de los beneficios que se desean ofrecer como parte del paquete de la licencia de distribución, es necesario que este esté funcionando de manera óptima. El desempeño actual del sistema de información ha logrado satisfacer los requerimientos que la empresa ha tenido hasta el momento, sin embargo, esto no significa que no exista un espacio de mejora. Se han considerado modificaciones que lo hagan funcionar con mayor efectividad, siendo más atractivo para el inversionista. A continuación se detallan:

- Cambios necesarios
 - Cotizaciones con parámetros para que sistema pueda emitir cotizaciones que luego se conviertan en facturas.
 - Restricción para cambios de precios cuando se modifica la cantidad.
 - Facturación simultánea en las diferentes terminales.
 - El impuesto incluido en el producto que se pueda calcular: precio-costo-utilidad –impuesto.
 - Habilitar existencia actual o autorización para modificar la existencia actual de inventarios.
 - Poder cambiar el orden en los inventarios según clasificación.
 - Comparación de precios entre productos y opción de modificar simultáneamente los precios.
 - Permitir eliminar código de productos que ya estén discontinuados en el inventario.
- Cambios sugeridos
 - Devoluciones que se puedan hacer solo en caja o por un supervisor.
 - Arqueos de caja sólo solo por el cajero.
 - Reporte de nuevos de caja.
 - Resolver problemas de actualización de facturas que no quedan marcada como pagadas.
 - Opción de regresar a factura por cuando se está al final de la factura, en el momento de cobrar para continuar facturando.

- Dar opción de registrar el nombre cuando se está facturando.
- Permitir un nombre más largo en la factura. Permitir el nombre largo en dos renglones.
- Hora de la venta cuando se hace una reimpresión.
- Impresión de la fecha y la hora al momento de la devolución.
- Referencia de la factura anterior cuando se hace devolución.

6.3.2.4 Capacitación al personal para dar asesoramiento técnico

A través del análisis se encontró que el personal de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. es el activo máspreciado de la empresa, esto es, por sus valores y conocimiento técnico (dado que la mayoría del personal tiene muchos años laborando ahí). No obstante, carecen de motivación para las ventas ya que sus puestos son muy operativos y no tienen oportunidad de crecimiento. El problema se agrava considerando que por el amplio conocimiento técnico que posee el personal cada puesto es crítico, y este personal debe mejorar sus habilidades de venta para poder asesorar al personal de las empresas inversionistas.

Si bien el clima laboral que es agradable dentro de los empleados, estos tienen pocas esperanzas en su desarrollo académico y pueden transmitir sus frustraciones dentro de la empresa. Parte de brindar un mejor servicio en las ventas para capacitar a otros, involucra el mejoramiento de la calidad de vida y oportunidad laboral que pueda tener el personal. Dado que es el activo más importante, se recomienda considerar los siguientes cambios:

- Involucrar al personal en la propuesta de ventas de licencias
- Brindar capacitación en ventas por un experto
- Charlas motivacionales de desarrollo integral
- Rotación del personal
- Recompensas y bonificaciones
- Oportunidad de crecimiento
- Apertura de nuevas plazas para el mejor funcionamiento de la Empresa

- Contratación de más personal para dar asesoramiento a las empresas emergentes
- Becas y programas de estudio informático al personal

6.3.2.5 Nuevas formas de pago

Una de las principales sugerencias destacadas por los posibles inversionistas es la apertura de nuevas formas de pago, al considerar ventas al por mayor y funcionar como distribuidor, la mejora en los precios o descuentos y formas de pago es el detalle de más ahínco por parte del inversionista. Para hacer más atractiva la inversión en una licencia de distribución se deben de implementar las siguientes formas de pago:

- Descuentos preferenciales
- Líneas de crédito
- Abonos a cuenta
- Fijación de precios para mayoristas

Respecto a las políticas de pago con la licencia de distribución, donde se adquiere un contrato anual. Se propone hacer un acuerdo durante la negociación entre El Mundo del Tornillo y Accesorios y los inversionistas, donde se estipule la forma de pago de la misma (anual, semestral, trimestral o mensual) según le convenga a ambas partes.

6.3.3 PROMOCIÓN

6.3.3.1 Diagnóstico

Dado que El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. es una empresa comercial al detalle en planes de dar un giro como distribuidor, se debe considerar un cambio en la forma como se promueve la empresa, y particularmente el nuevo negocio de las licencias de distribución. Durante años se utilizó la radio como medio de publicidad y actualmente solo se conoce la Empresa por el boca a boca, pero más allá de ello, se debe proponer un método que haga eficaz la venta de licencias de distribución.

6.3.3.2 Propuesta

Con la idea de darle publicidad a la licencia de distribución de El Mundo de El Tornillo y Accesorios S.A. se propone utilizar una publicidad de atracción. Es decir, lo que se espera es que el posible inversionista luego de recibir el mensaje de que se está ofreciendo la licencia de distribución llegue a pedir el “producto”. La propuesta se divide en dos estrategias:

- Publicidad de boca en boca: ya que actualmente se cuenta con un mercado potencial, identificado previamente por el Gerente General, se puede retomar el contacto con ellos para la oferta. Estas personas ya mostraron un previo interés en cuanto al negocio de la tornillería, es decir, son el mercado meta para la venta de estas licencias de distribución.
- Uso de una página web: en la era de la tecnología no se puede descartar la importancia de la presencia de los negocios en el Internet, de ahí que actualmente exista el interés de crear un portal web en donde los clientes se puedan informar del negocio y todas las opciones que ofrece para sus clientes. El mismo programador de la Empresa está en la facultad para realizarlo, se sugiere que se lleve a cabo.

La idea propone además de desplegar un catálogo en línea de productos e información para la venta de tornillería al detalle, brindar toda la información necesaria para crear una idea básica del negocio y de esa manera atraer a nuevos inversionistas. Se sabe que el costo es de \$20.00 por página con un mínimo de 4 páginas. Adicional a esto, El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. deberá contar con su dominio propio, el cual tiene un costo de \$50.00 anuales. Si es un sitio “.hn” se adquiere en la “Red de Desarrollo Sostenible” y si es un sitio “.com” existen diferentes proveedores en los Estados Unidos.

6.3.4 LOGÍSTICO

6.3.4.1 Diagnóstico

Actualmente El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. cuenta con el espacio adecuado para la venta de tornillos al detalle. Sin embargo, este espacio es reducido si se piensa en ser distribuidor. El inventario actualmente está abarcando el 90% del espacio en el local de la empresa, y no hay espacio cerca para hacer una ampliación al local. Se debe contemplar un espacio adicional para almacenar el inventario que se prevé se tendrá al funcionar como distribuidor.

6.3.4.2 Propuesta

Se ha considerado la construcción de una bodega para el almacenaje de inventario adicional en tornillería. El espacio físico que ocuparía esta bodega es parte de un terreno que posee el Gerente General de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. en una salida de Tegucigalpa. Por lo que no será necesaria el alquiler o compra de terreno para la bodega, se justificará solamente la construcción de una bodega.

Se ha realizado una cotización realizada por un Ingeniero Civil, para un bodega de 7x14 metros, con 3 metros de altura, especificaciones justificadas para el almacenamiento de inventario adicional de tornillería.

6.3.5 PRECIO

6.3.5.1 Consideraciones

Para la fijación del precio sugerido para la licencia de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A., se han realizado las cotizaciones pertinentes para la mejora del sistema informático, el cumplimiento de los requerimientos legales, la capacitación a los empleados en ventas y la construcción de una bodega para almacenar inventario.

Tabla 9. Presupuesto total de las actividades para la implementación de la venta de licencias de distribución

Actividad	Precio
Servicios Legales	
Reunir toda la documentación y constancias necesarias para las diferentes inscripciones que se lleven a cabo	L. 1,300.00
Cambio de capital fijo a capital variable de una Sociedad Anónima.	L. 10,000.00
Inscripción del nombre comercial en la DEI	L. 9,000.00
Inscripción de la marca de servicios en la DEI	L. 9,000.00
Inscripción de la señal de propaganda en la DEI	L. 9,000.00
Acta Notarial para sobre la Real y Efectiva distribución de marcas	L. 5,000.00
Inscripción de la licencia de distribución ante la Secretaría de Industria y Comercio	L. 12,000.00
Elaboración y presentación de la propuesta de Contrato de licencia de distribución	L. 15,000.00
Bodega	
Construcción de nueva área de bodega	L. 499,324.15
Sistema Informático	
Cotizaciones con parámetros para que sistema pueda emitir cotización que luego se conviertan en facturas.	L. 450.00
Restricción para cambios de precios cuando se modifica la cantidad	L. 450.00
Facturación simultánea en las terminales	L. 450.00
El impuesto incluido en el producto que se pueda calcular precio costo utilidad impuesto	L. 450.00
Habilitar existencia actual o autorización modificar la existencia actual de	L. 450.00
Poder cambiar el orden en los inventarios según	L. 450.00
Comparación de precios entre productos y opción de modificar simultaneo en los precios	L. 450.00
Permitir eliminar código de productos que ya estén discontinuados	L. 450.00
Implementación de los cambios sugeridos	L. 4,510.00
Dominio propio (necesario para la página web)	L. 1,024.00
Desarrollo y Mantenimiento de la página web	L. 1,638.40
Capacitación de los empleados	
Capacitación del personal (personal con nuevas funciones y entrenamiento en ventas)	L. 2,000.00
TOTAL	L. 582,396.55

En base a este presupuesto se propone que el precio sugerido para una licencia de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. sea de L. 145,599.89 por el contrato anual, pagadero según se acuerde en las negociaciones, con el fin de crear conveniencia para ambas partes involucradas. Para calcular este precio se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- Debe haber una venta de tres contratos de licencia de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. (Número basado en las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas).
- Se espera poder recuperar la inversión en dos años o menos (se tomó en cuenta tanto la aversión al riesgo que posee la junta directiva como el valor del dinero en el tiempo).
- El margen de ganancia esperado por licencia de distribución es del 50%.
- Si se logran concretar dos contratos de distribución, con el mismo precio, se podría recuperar la inversión en los dos años esperados pero no existirían ganancias. Si únicamente se lograra vender una licencia, se recuperaría la inversión de la licencia de distribución en un promedio de cuatro años.

6.4 JUSTIFICACIÓN FINANCIERA

Se quiso demostrar las ganancias de esta implementación. Considerando la utilidad propuesta para la venta de licencias de distribución en un 50%, margen que ha sido calificado adecuado para el producto que se vende. Se presenta a continuación el crecimiento que implicaría para la empresa en costos y gastos la implementación de esta propuesta, así como el alza en ingresos y ganancias, basados en el primer trimestre del año 2012.

Tabla 10. Ingresos mensuales de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. del primer trimestre del 2012

Enero	Febrero	Marzo
L. 528,716.77	L. 448,190.50	L. 489,382.50

6.4.1 SUPUESTOS

Considerando los costos totales de la implementación de la licencia de distribución de L. 582,396.55 y recuperando la inversión en 2 años (que es lo previsto), se necesitan L. 291,199.78 anuales solamente para cubrirlo. Se espera lograr 3 ventas de licencias de distribución anuales para cubrir estos costos. Siendo el costo por inversionista de L. 97,066.59, y considerando un margen del 50%, la venta sería de L.145,599.89

Este monto se negocia con el inversionista para su forma de pago, a conveniencia de ambas partes involucradas. Para tener un panorama de ingresos y gastos mensuales para el primer trimestre del año 2012, considerando la venta de licencias de distribución se presenta la siguiente tabla:

Tabla 11. Ingresos y Egresos de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. del primer trimestre del 2012

	Enero	Febrero	Marzo
Ingresos	L. 540,850.09	L. 460,323.82	L. 501,515.82
Gastos	L. 167,796.45	L. 57,154.06	L. 66,039.37

6.5 CRONOGRAMA

Tabla 12. Cronograma de actividades para la implementación de la venta de licencias de distribución

Actividad	Responsable	Plazo	Fecha prevista de inicio
Reuniones de Junta directiva para presentar propuesta y aprobar el plan de acción	Gerente General	8 días	19-sept
Evaluación diagnóstica del sistema de información	Programador	3 días	19-sept
Reunir toda la documentación y constancias necesarias para las diferentes inscripciones que se lleven a cabo	Secretario de la Junta Directiva	15 días	20-sept
Presentación de propuesta de cambios al sistema de información	Programador	1 hora	23-sept
Cambio de capital fijo a capital variable de una Sociedad Anónima.	Notario Público	1 mes	01-oct
Inscripción de signos distintivos (nombre comercial, marca de servicios, señal de propaganda) ante la Dirección General de Propiedad Industrial	Notario Público	1 mes	01-oct
Acta Notarial para sobre la Real y Efectiva distribución de marcas	Notario Público	2 meses	01-oct
Inscripción de la licencia de distribución ante la Secretaría de Industria y Comercio	Notario Público	1 mes	01-oct
Elaboración y presentación de la propuesta de Contrato de licencia de distribución	Junta Directiva /Notario Público	2 semanas	07-oct
Cambios Necesarios en el sistema (se harán revisiones del avance para cerciorarse del desempeño del sistema informático)	Programador	1 mes	01-oct
Desarrollo de la página web de El Mundo del Tornillo	Programador	1 semana	14-oct
Capacitación del personal (personal con nuevas funciones y entrenamiento en ventas)	Gerencia y expositor	1 semana	28-oct

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Internacional de Franquicias (IFA). (1995). Franchise Financing: Getting Better All the Time. *IFA's Franchise Opportunities Guide*, 27-30.

Franquicias FERREKASA: Presentación. (2013). Retrieved 2013 йил 25-Abril from Sitio Web de FERREKASA: http://ferrekasa.com.mx/paginas/franquicia_presentacion.html#

Arce Gargollo, J. (2009). *Contratos Mercantiles Atípicos*. Porrúa, México: Trillas.

Basilio, M. d. (2007 йил Mayo- Agosto). Marco normativo de la propiedad intelectual. *Revista de la Universidad del Valle de Atemajac*(58).

Cockburn, I. (2012 йил Noviembre). *Franquicias y licencias: ¿Qué son y en qué medida pueden beneficiarnos?* Retrieved 2013 йил 26-Abril from Actividades de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual : <http://www.wipo.int/sme/es/documents/franchising.htm#cu>

Comision de Comunidades Europeas. (2004 йил Diciembre). *Reporte Financiero Internacional Estandar* . Retrieved 2013 йил 26-Abril from Official Journal of the European Union: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:392:0001:0145:EN:PDF>

Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME) . (2008). *Requisitos para constituir y operar una empresa en Honduras*. Tegucigalpa : Publicaciones de la Secretaria de Industria y Comercio.

Diaz, L., & Pires, S. C. (2007). La Gestión de la Cadena de Suministros. En *Gestión de la Cadena de Suministros* (Primera Edición ed., págs. 23-52). Madrid: McGraw-Hill España.

El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. (Abril de 2013). Salarios 2013. *Planilla Salarial*. Tegucigalpa, Honduras.

Espasa. (2002). *Diccionario Jurídico Espasa*. Madrid: Editorial Espasa.

Febres Gómez, A. J., & Molina Montoya, N. D. (2010). Bases Teóricas. En *Propuesta de Mejoras al Ciclo Logístico de una empresa dedicada a la venta de repuestos automotrices ubicada en Barcelona Estado Anzoátegui* (pág. 25). Puerto de la Cruz: Universidad de Oriente.

Fundación para el Conocimiento Madrid. (2006). *Transferencia de Tecnología: Acuerdo de Licencia*. Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de Mi+D: Un lugar para la ciencia y la tecnología: <http://www.madrimasd.org/transferencia-tecnologia/proteccion-de-la-innovacion/comercializacion/tiposcontrato/Licencia/default.aspx>

Henríquez, S. (18 de Noviembre de 2012). *El espacio del Consultorio Legal: Arbitraje Comercial*. (R. E. Heraldo, Ed.) Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de El Heraldo. hn: <http://www.elheraldo.hn/Publicaciones/Suplementos/Empleos/Empleados-neuroticos/Derecho-laboral>

Ibarra, C., & Ibarra, R. (2013 йил Marzo). ¿Cómo manejar una empresa familiar y hacerla crecer? El Caso Ferrecasa. (V. G. Aranzubia, Interviewer) *Empresarios Compartiendo*. Toluca.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). El Lanzamiento de Ofertas en el Mercado Extrajero. En *Dirección de Marketing* (págs. 708-737). Madrid: Pearson Educación.

Martínez Ochoa, S. (2005). Teoría relacional de los contratos: una visión alternativa del derecho de contratos. *Revista de Derecho Privado*, 211.

Palomar Cueli, S. (2002). Los Derechos de Explotación en la Directiva . *Autor y Derecho: Ciberrevista sobre Propiedad Intelectual*, 3-9.

Poder Legislativo. (2010 йил 28-Enero). Ley de Garantías Mobiliarias: Artículo 5. *Diario Oficial La Gaceta*, p. 4.

Poder Legislativo. (2011). *Código del Comercio*. Tegucigalpa: OIM.

Poder Legislativo de la República de Honduras. (2000). *Ley de Propiedad Industrial*. Tegucigalpa: OIM Editorial.

Real Academia Española. (2001). *Distribuidor*. Recuperado el 1 de Mayo de 2013, de Diccionario de la Real Academia Española 22a. edición: <http://lema.rae.es/drae/?val=distribuidor>

Real Academia Española. (2001). *inversionista*. Recuperado el 1 de Mayo de 2013, de Diccionario de la Real Academia Española 22a. edición: <http://lema.rae.es/drae/?val=inversionista>

Real Academia Española. (2001). *Tornillería* . Recuperado el 1 de Mayo de 2013, de Diccionario de la Real Academia Española 22a. edición : <http://lema.rae.es/drae/?val=tornilleria>

República de Honduras. (2011). *Ley de Representantes, Distribuidores y Agentes de Empresas Nacionales y Extranjeras*. Tegucigalpa: OIM.

Romero Pezzarossi, M. E. (2005). *Tesis: La Autonomía de la voluntad como elemento proveedor de certeza jurídica para el cumplimiento de los contratos mercantiles atípicos*. Guatemala: Editorial de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Sanchez Gómez, R., Suárez González, I., & Vázquez Suárez, L. (2008 йил 1-Julio). El diseño contractual de la relación de la franquicia. *Universia Business Review*, 60-83.

Sobreyra y Silva, I. E. (2004). Concepto General. In *Empresas de factoraje financiero* (pp. 451-454). México DF: Editorial de la Universidad Autónoma de México .

Villagran Kramer, F. (1993). *Joint venture*. Guatemala: Impresos Industriales.

Villegas Lara, R. A. (2001). *Derecho mercantil guatemalteco* (Quinta ed., Vol. I). Guatemala: Editorial Universitaria.

ANEXOS

ANEXO 1. ESQUEMA DE LAS ENTREVISTAS

A. Entrevista al Gerente General y Encargado de Logística de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador:

Entrevistado (Nombre, edad, género, puesto):

Preguntas

1. ¿Cuáles son los desafíos al comenzar una empresa de tornillería?
2. ¿Cómo es el modelo de negocio de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.?
3. ¿Cómo se realiza el manejo de los inventarios actualmente?
4. ¿Cómo son las políticas con los proveedores?
5. ¿Por qué ha considerado la venta de licencias de distribución como la mejor opción para expandir su empresa?
6. ¿Qué inversión necesita hacer para la implementación de la venta de licencias de distribución en su empresa?
7. ¿Qué cambios prevé en el funcionamiento de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. con la venta de las licencias de distribución?
8. ¿Qué cambios deberán realizarse en el sistema de información actual?
9. ¿Qué ofrecerá el contrato de la licencia de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. al inversionista?
10. ¿Qué valor agregado tendrá esta licencia de distribución para el inversionista?

B. Entrevista al Inversionista

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador:

Entrevistado (Nombre, edad, género, profesión):

Preguntas

1. ¿Cuál será el desafío principal para iniciar su empresa de tornillería?
2. ¿Qué conocimiento previo posee en materia de tornillería?
3. ¿Cuenta con proveedores para empezar su empresa? ¿Cuáles?
4. ¿Qué inventario base tendrá su empresa?
5. ¿Cómo gestionará el control de inventario?
6. ¿Qué sistema de información usará como apoyo?
7. ¿Qué podría destacar del modelo de negocio de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.?
8. ¿Podría El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. ser un distribuidor para su empresa? ¿Por qué?
9. ¿Estaría interesado en adquirir una licencia de distribución de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.? ¿Por qué?
10. Si fuera el caso, ¿Qué expectativas tendría con esta licencia?

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables de Estudio.....	7
Tabla 2. Tabla Salarial.....	13
Tabla 3. Márgenes de utilidad por línea para fijación de precio.....	15
Tabla 4. Márgenes de utilidad por línea para fijación de precio de productos nacionales	15
Tabla 5. Proveedores Extranjeros y Nacionales.....	16
Tabla 6. Competidores Indirectos y Directos en Honduras	17
Tabla 7. Principales Proveedores.....	49
Tabla 8. Inventario Base.....	49
Tabla 9. Presupuesto total de las actividades para la implementación de la venta de licencias de distribución.....	68
Tabla 10. Ingresos mensuales de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. del primer trimestre del 2012.....	69
Tabla 11. Ingresos y Egresos de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A. del primer trimestre del 2012.....	70
Tabla 12. Cronograma de actividades para la implementación de la venta de licencias de distribución	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.....	13
Figura 2. Estado de Resultados del primer trimestre del 2012 de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.	36
Figura 3. Estado de Resultados del segundo trimestre del 2012 de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.	37
Figura 4. Estado de Resultados del tercer trimestre del 2012 de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.	37
Figura 5. Estado de Resultados del cuarto trimestre del 2012 de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.	38
Figura 6. Desafíos para iniciar una tornillería	48
Figura 7. Percepción de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.	50
Figura 8. Análisis FODA de El Mundo del Tornillo y Accesorios S.A.....	55