



ESPOL



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA INTEGRACIÓN VERTICAL DE UN
CENTRO DE EMPAQUETADO PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS
INCURRIDOS EN EL COPACKING DE LA EMPRESA BRILLANTE S.A.”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

Ingeniería en Negocios Internacionales

Presentado por:

Jacquelyn Pauleth Arias Rosales

Xiomara Nicole Chacón Hurtado

Guayaquil - Ecuador

2019

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación al forjador de mi camino, quien me acompaña y siempre me llena de nuevas oportunidades de crecimiento, quien me ha rodeado de personas maravillosas, mis padres, familia y amigos.

A mis padres, quienes han sabido formarme con buenos valores y hábitos, por estar dispuestos a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio y han velado por mí hasta convertirme en un profesional.

Xiomara Chacón Hurtado

Dedico mi trabajo de titulación en primer lugar a Dios, por ser mi inspiración y por permitirme el haber llegado hasta aquí , a mi madre que desde el cielo no ha dejado de cuidarme ni un solo día, a mi padre por ser el motor de mi vida y mi apoyo incondicional.

A mis abuelitos, mis tíos, y mi hermana por su amor y sacrificio a lo largo de todos estos años. Que privilegio pertenecer a esta familia. ¡Esto es para ustedes!

Jacquelyn Pauleth Arias Rosales

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por llenarme de sabiduría y amor en cada paso que he dado durante mi vida universitaria, a mis padres, Martha y Oswaldo, quienes con mucho esfuerzo me han apoyado a culminar esta etapa importante en mi vida y han sido principales promotores de mis sueños, a mis hermanas, primos, tíos y abuelos por su amor incondicional y consejos. Sin ustedes nada de esto hubiera sido posible.

A mis amigos que me han acompañado en este largo camino, en especial a mi compañera de tesis y mejor amiga, quien ha sido parte fundamental para culminar esta tesis.

Xiomara Chacón Hurtado

Agradezco infinitamente a Dios por darme una familia tan amorosa y unida, a mis abuelitos que, gracias sus consejos y su amor he logrado seguir adelante con éxito y sabiduría, a mi papá por el esfuerzo, dedicación y confianza a lo largo de toda mi vida.

A mi hermana que ha sido mi apoyo fundamental en mi carrera y mi ejemplo a seguir. A mis amigos por la paciencia y el cariño. Gracias por siempre haber permanecido a mi lado, sin su apoyo nada de esto sería posible.

Jacquelyn Pauleth Arias Rosales.

EVALUADORES

PABLO SORIANO IDROVO
PROFESOR DE LA MATERIA

PABLO SORIANO IDROVO
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la empresa Brillante S.A., dedicada a la fabricación y comercialización de productos de consumo masivo, enfocándonos en el segmento de Cuidado personal y del hogar utilizando la metodología Design Thinking y un plan de gestión que usamos para definir la problemática en que nos centramos y desarrollamos un plan de acción.

Se realizó un diagnóstico organizacional a través de herramientas como la matriz FODA, Matriz EFI y EFE y el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía y evaluar qué factores internos y externos los afectan directamente e identificamos el contexto de la industria en que la compañía se desenvuelve. En el área financiera se desarrolló un análisis horizontal y vertical obtenidos del Balance General y Estado de Resultados de los años 2015, 2016 y 2017, para así conocer la posición financiera actual y ver su capacidad de inversión. Además, para conocer a profundidad la situación y procesos de la compañía se realizaron entrevistas semiestructuradas a los Gerentes del departamento de Marketing, Trade Marketing y Ventas, a partir de esta se logró conocer la necesidad de la compañía para reducir sus costos de copacking ya que representan 9% de los costos totales de ventas.

Por medio de las entrevistas profundas encontramos que el servicio entregado por parte de la empresa tercerizada no es de calidad, ya que el 6% de los productos readecuados regresan a la compañía con daños, tiene un coste adicional por el transporte de la mercadería a readecuar y no son flexibles ante eventualidades, y ante pedidos variables de productos Brillante S.A. no puede responder de manera ágil, afectando directamente a sus ingresos netos.

En base a la información obtenida de los análisis mencionados realizamos un Balance Score Car en dónde planteamos estrategias desde perspectiva financiera en dónde planteamos la integración vertical y realizamos un análisis para comprobar la factibilidad de la integración a la línea del negocio un centro de readecuados y definimos un plan de acción para mitigar posibles riesgos durante la implementación de éste.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Planteamiento Del Problema.....	2
1.2	Justificación.....	3
1.3	Beneficiarios.....	4
1.4	Alcance Del Proyecto	5
1.5	Objetivos	7
1.5.1	Objetivo general.....	7
1.5.2	Objetivos Específicos	7
2	MARCO CONCEPTUAL	5
2.1	Design Thinking	5
2.2	Integración Vertical.....	5
2.3	Co-Empacador	6
2.4	Beneficios de usar un co-empacador	7
2.5	Marketing Promocional.....	8
2.6	Matriz FODA	9
2.7	Análisi PEST	9
2.8	Matriz IFE y EFE	9
2.8.1	Matriz EFE	9
2.8.2	Matriz IFE	¡Error! Marcador no definido.
	MARCO TEÓRICO.....	10
2.8.3	Casos de éxito de integración vertical y el uso del comercio electrónico.....	10
2.8.4	Caso Hawkers Co.....	10
3	METODOLOGÍA	11
3.1	Entrevista Semiestructurada	11
3.2	Análisis de las entrevistas	¡Error! Marcador no definido.

4	DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE BRILLANTE S.A.	15
4.1	DIAGNOSTICO INTERNO	15
4.1.1	Descripción General de la Empresa	15
4.1.2	Productos ofrecidos	15
4.1.3	Misión y Visión de la Empresa.....	16
4.1.4	Organigrama de la Empresa.....	16
4.1.5	Evaluación Interna de la Empresa	18
4.1.6	Análisis FODA	29
4.1.7	Fuerzas de Porter	32
4.2	Evaluación Externa de la Empresa	36
4.2.1	Matriz de Perfil Competitivo	36
4.2.2	Matriz EFE	36
4.2.3	Matriz IE	37
4.3	DIAGNOSTICO EXTERNO	37
4.3.1	Análisis Económico.....	37
4.3.2	Análisis Político.....	40
4.3.3	Análisis Ambiental	40
4.3.4	Análisis Tecnológico	41
4.4	MICRO ENTORNO	42
4.4.1	Proveedores	42
4.4.2	Clientes.....	43
4.4.3	Competidores	44
5	Análisis del proceso de readecuados.....	45
5.1	Design Thinking	45
5.1.1	Empatizar	45
5.1.2	Definir	47
5.1.3	Idear	52

6	Bibliografía	105
---	--------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1 Resumen de las principales cuentas contables	18
Tabla 3-2 Ratios Financieros BRILLANTE S.A.	18
Tabla 3-3 Estado de Resultados 2015 - 2017	19
Tabla 3-4 Estado de Situación Financiera 2015 - 2017.....	20
Tabla 3-5 Análisis Horizontal Balance General	21
Tabla 3-6 Análisis Horizontal Estado de Resultados.....	23
Tabla 3-7 Análisis Vertical Balance General	25
Tabla 3-8 Análisis Vertical Estado de Resultados.....	27
Tabla 3-9 MATRIZ FODA BRILLANTE S.A.....	29
Tabla 3-10 Matriz EFI Brillante S.A.	30
Tabla 3-11 MATRIZ EFE BRILLANTE S.A.....	36
Tabla 3-12 Deuda Pública Agregada/PIB.....	38
Tabla 3-13 PIB Porcentual del Ecuador	38
Tabla 3-14 PIB per cápita anual del Ecuador.....	39
Tabla 3-15 Utilidad BRILLANTE S.A.	39
Tabla 3-16 Analfabetismo digital	41
Tabla 3-17 Cable Submarino en GBPS.....	42
Tabla 4-1 POV BRILLANTE S.A.	47
Tabla 4-2 Matriz Ishikawa BRILLANTE S.A.	49
Tabla 5-1 Principales Causas de los Altos Costos de Reade cuados en los Productos	53
Tabla 5-2 Matriz SMART según perspectiva financiera	54
Tabla 5-3 Estrategias de Perspectiva Financiera	55
Tabla 5-4 Matriz SMART según Perspectiva del Cliente.....	57
Tabla 5-5 Estrategias de Cliente	58
Tabla 5-6 Matriz SMART según Perspectiva de Procesos Internos.....	58
Tabla 5-7 Estrategias de Procesos Internos.....	60
Tabla 5-8 Matriz SMART según Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	61
Tabla 5-9 Estrategias de perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	62
Tabla 5-10 Costo de Insumos	66
Tabla 5-11 Servicios Básicos	66
Tabla 5-12 Sueldos del Personal Operativo	68

Tabla 5-13 Sueldos de Personal Administrativo.....	68
Tabla 5-14 Tipo de Readecuado Utilizado según la Línea del Producto.....	69
Tabla 5-15 Porcentaje del Costo de Readecuados en el Costo Total del Producción	70
Tabla 5-16 Histórico del Costo de Readecuados en los últimos 3 años.....	70
Tabla 5-17 Demanda Proyectada Anual en Cajas	71
Tabla 5-18 Costo Otros Materiales de Operación	72
Tabla 5-19 Equipos de Oficina	73
Tabla 5-20 Depreciación de Equipos de Oficina	74
Tabla 5-21 Inversión en Maquinarias y Equipos.....	75
Tabla 5-22 Referencias de Activos.....	76
Tabla 5-23 Depreciación Maquinarias y Equipos	78
Tabla 5-24 Inversión para la Adecuación	81
Tabla 5-25 Costo de Mantenimiento de Maquinarias	82
Tabla 5-26 Fuente de los índices encontrados del modelo CAPM.....	85
Tabla 5-27 Flujo de Gastos Proyectados a 5 años.....	86
Tabla 5-28 Variación de Precios Empresa Tercerizada	88
Tabla 5-29 Proyección de los precios de Empresa Tercerizada	89
Tabla 5-30 Flujo de Gastos proyectados a 5 años	90
Tabla 6-1 Perspectiva Financiera.....	92
Tabla 6-2 Perspectiva Cliente	93
Tabla 6-3 Perspectiva de Procesos Internos.....	94
Tabla 6-4 Aprendizaje y Crecimiento	96
Tabla 6-5 Rango de probabilidades	97
Tabla 6-6 Probabilidad de los Riesgos y sus Consecuencias	98
Tabla 6-7 Matriz de Riesgos.....	98

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3-1 The Internal and External Matrix	37
Ilustración 5-1 Principales causas de los Altos Costos de readecuados en los productos.....	54

CAPITULO I

1 INTRODUCCIÓN

La globalización es un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. Este proceso no es nuevo, viene desarrollándose paulatinamente y tardará muchos años aún en completarse (Velasco, 2012). La globalización y el impacto que ha tenido en el mundo empresarial, obliga a las empresas a adoptar cambios en la forma de organización que mantienen; teniendo resultados más eficientes y notables en los ingresos de las empresas.

Las empresas se integra verticalmente cuando articula dos procesos o fases de producción en los cuales: a) todo el producto o servicio (o bien intermedio) del proceso superior es empleado parcial o totalmente en el subsiguiente proceso inferior como insumo; b) la totalidad del bien o servicio intermedio utilizado por el proceso inferior proviene de la totalidad o parte del producto del proceso superior (Perry, 1989). La integración vertical es el control sobre todo el proceso de producción o distribución, no únicamente sobre los procesos.

En la industria de fabricación de artículos de limpieza y cuidado, existen muchas oportunidades de integración vertical por los proveedores y por ser un tipo de negocio comercial dirigido a las masas de distribución.

Actualmente las empresas usan varias formas de promociones con el objetivo de que sus productos sean más atractivos para el consumidor final y atraer a nuevos clientes, se apoyan en herramientas promocionales para llamar la atención; estas actividades que generan crecimiento en ventas necesitan ser parte de un proceso después de su fabricación, estos procesos implican costes adicionales que influyen en el margen de ganancia de los productos y directamente a sus ingresos, es por esto que, se debe prestar debida atención y cuidado.

1.1 Planteamiento Del Problema

Para nuestro análisis, hemos seleccionado a la empresa BRILLANTE S.A., multinacional especializada en la fabricación y comercialización de alimentos y productos de cuidado para el hogar y cuidado personal. Cuenta con un portafolio de 400 productos a nivel mundial, y 15 a nivel nacional, en donde el 30% de éstos son importados para su venta al consumidor final.

En esta investigación nos enfocaremos sólo en los segmentos de cuidado personal y cuidado para el hogar de la compañía.

Previo a la comercialización de los productos de estas dos categorías, algunos son readecuados, etiquetados y codificados según la función que cumplan en el mercado, el valor diferencial que la empresa quiere mostrar de caras al consumidor final, para comunicar promociones, descuentos o innovaciones, o por la manera en que los consumidores están acostumbrados a ver los productos.

Para este proceso BRILLANTE S.A. subcontrata los servicios de una empresa dedicada al copacking¹ o readecuados de productos, que tienen la experiencia, los recursos, el personal adecuado y necesario para la manipulación de los productos.

El proceso de copacking implica un coste adicional sobre el valor exfábrica del producto, lo que ocasiona una disminución de los ingresos netos obtenidos por ventas. Además se genera un costo por la logística detrás del proceso de copacking, ya que al ser este proceso llevado a cabo en instalaciones de una tercera empresa, se debe movilizar los productos a otra localidad, lo cual tiene el riesgo implícito de que los productos se dañen.

Las empresas que ofrecen este tipo de servicio en el Ecuador, no tienen las condiciones óptimas para realizar estos procesos, específicamente el proveedor de Brillante S.A., que es uno de los mejores en el país tiene una infraestructura poco amigable. Con piso de tierra y personal no calificado por lo que no

¹Proceso de externalización del servicio de embalaje de un artículo.

manipulan los productos de manera adecuada, irrespetando los estándares de calidad de Brillante S.A.

Adicionalmente, no siempre cumple con los tiempos fijados por la empresa y no cuida del estado de los productos, lo que afecta directamente a la calidad de estos. Al no ser parte de Brillante S.A. y trabajar por contratos, cuando existen eventualidades en un alza de demanda no siempre el proveedor está disponible para pedidos eventuales lo que es una desventaja para el negocio ya que pierde contratos fuertes que representan ingresos significativos al no tener como responder de manera inmediata.

¿Debería la empresa Brillante S.A. implementar un área de readecuados a su línea de negocio para incrementar el margen de ganancia?

¿Tiene Brillante S.A. la capacidad para la implementación de un área de readecuados?

1.2 Justificación

Actualmente las empresas se desarrollan en un entorno altamente competitivo, por el acceso a la tecnología y la globalización. Las industrias crecen y trabajan continuamente en oportunidades de mejora, por lo que en la actualidad las empresas encuentran entre ellas rivales, y buscan mejoras para lograr una eficiencia económica.

La contracción del mercado ocasionada por la caída del consumo interno hace que la decisión de compra esté ligada más a los precios, según el diario La Hora la economía ecuatoriana experimentaría ligeras mejoras a futuro, cerrando 2017 con una contracción de -1,3%, según las proyecciones del Banco Mundial, que si bien es una cifra todavía negativa, mejora en relación a 2016, año que cerró con un -1,5% según cifras oficiales del Banco Central del Ecuador, y aunque se prevé que la economía podría recuperarse de a poco y terminar 2018 con un decrecimiento del -0,4%, cifra aún menor a la de este año, pero para 2019 el crecimiento se retomaría cerrando con 0,3%.

Por encontrarse en una industria competitiva, cada vez ofertando mejores precios e innovando y a la vez enfrentándose a una economía en decrecimiento

las empresas se fijan con más detalle en sus costos. La reducción de costos es un tema abordado frecuentemente en las empresas para ser altamente rentables, dependiendo del negocio existen varias opciones para mejorar la rentabilidad a través de la reducción de costos.

Brillante S.A. se ha visto en la necesidad de analizar los costes incurridos en sus operaciones para identificar oportunidades de mejora, y hacerse competitivo en el mercado con precios al público accesibles.

La elaboración de este proyecto tiene la finalidad de analizar la necesidad que tiene Brillante S.A. de un estudio amplio ya sea de éxito o fracaso en la implementación de un área de readecuados, ya que constituye un alto costo en el proceso previo a la comercialización de los productos ofertados, siendo en el mercado poco competitivos y con poco margen de ganancia. El motivo principal va a estar encaminado a verificar la factibilidad de emprender esta nueva área para que forme parte de la empresa y ayude en la reducción de costos.

1.3 Beneficiarios

El mayor beneficiario de este proyecto es la empresa BRILLANTE S.A., ya que al implementar la integración vertical y convertirse en su propio proveedor, en este caso de readecuados, reduce significativamente los costos de producción y transporte, así como el tiempo destinado al re-empaqueamiento de los productos.

Debido a que se van a necesitar más colaboradores para que realicen el trabajo que realizaba la empresa tercerizada, se abrirán nuevas plazas de trabajo por lo que la sociedad también saldrá beneficiada con la implementación del proyecto.

Así mismo, con la implementación del proyecto, el consumidor final saldrá beneficiado, puesto que, al disminuir los costos de producción de BRILLANTE S.A., existiría un mayor presupuesto para que se realicen diferentes promociones que beneficien a los clientes, así como también, ayudaría a la empresa a ofrecer al cliente un precio constante a lo largo del tiempo.

1.4 Alcance Del Proyecto

El alcance de nuestro proyecto es en la ciudad de Pasaje, en las instalaciones de BRILLANTE S.A.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

1.5.1 Design Thinking

Según (Brown, 2008) desde comienzos del siglo XXI el concepto de Design Thinking se ha vuelto popular en el discurso empresarial cuando se habla de metodologías para innovar estratégicamente. La capacidad metodológica del Design Thinking ayuda a las empresas para generar innovaciones.

Existen dos perspectivas del Design Thinking, desde el diseño y la gestión empresarial, según (Johansson, 2010) y (McCullagh, 2010):

- El Design Thinking a partir de la perspectiva del diseño tiene raíces en los años 60, se centra en la forma en la que el diseñador trabaja en entender y mejorar el proceso mental del diseñador.
- A partir de la gestión empresarial inició a principios del siglo XXI, en donde el concepto de Design Thinking trasciende en la idea tradicional de diseño y empieza a utilizarse como una forma de trabajo para innovar estratégicamente y crear valor en la empresa.

1.5.2 Integración Vertical

Por integración vertical se entiende la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (upstream) como por debajo de la cadena (downstream), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final. (Tamayo & Piñeros, 2007)

Según (Blois, 1972), las ventajas y efectos positivos de la integración vertical son: se disminuyen los costos de transacción de mercado, se estabilizan las transacciones, se obtiene mayor certeza en la provisión de materiales y servicios,

se mejora el control sobre los productos de distribución, se mejora el control de calidad, permite una pronta revisión de las políticas de producción y distribución, se mejora el control de inventarios, se logran beneficios marginales adicionales o la posibilidad de cargar bajos precios al producto final. En cuanto a las desventajas, Blois enumera las siguientes: se presentan disparidades entre las capacidades de producción en varias etapas de la producción, se dan presiones de la opinión pública y gubernamental en temas relacionados con la integración, se acentúa la carencia de especialización, de inflexibilidad de operaciones y extensión del grupo de administración, además de la carencia de presiones competitivas directas sobre los costos de los productos intermedios.

1.5.3 Co-Empacador

Según (Pallister, 2013) Un fabricante contratado, o co-empacador, es una empresa que fabrica y envasa alimentos. para que otras empresas vendan.

Los envasadores pueden proporcionar a los empresarios una variedad de servicios además de fabricación y embalaje de productos. El uso de un co-empacador calificado le permitirá dedicar su tiempo a la gestión y al marketing de tu empresa, eliminando al mismo tiempo el gasto y la responsabilidad de operar una planta de producción. Algunos le proporcionarán solo el embalaje, mientras que otros le ayudarán con toda la formulación, producción, envasado, y proceso de etiquetado.

La mayoría de los co-empacadores ofrecen una consulta inicial sin costo. Pocos co-empacadores pueden proporcionar todo lo siguiente gama de servicios:

- Productos líquidos
- Productos secos
- Premezclas de ingredientes
- Etiquetado
- Servicio de embalaje
- Desarrollo de productos o conversión de recetas

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Desarrollar un diagnóstico de la empresa BRILLANTE S.A., utilizando la metodología Design Thinking y una evaluación de gestión para identificar el problema y proponer un plan de mejora.

1.6.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico organizacional y financiero, por medio de la información y análisis recolectado de los años 2015, 2016 y 2017 para diagnosticar la situación actual de la empresa.
2. Analizar los motivos que provocaron los problemas que la empresa ha presentado en los años 2015, 2016 y 2017 para encontrar oportunidades de mejora.
3. Elaborar un Plan de mejora para que la empresa pueda reducir sus costos post fábrica, integrando al negocio el proceso de readecuados.
4. Establecer los riesgos que puedan suscitarse en la integración vertical del centro de readecuados para mitigar conflictos durante la implementación del Plan de mejora.

1.6.3 Beneficios de usar un co-empacador

Reducción de costes: Compra de equipos, puesta en marcha de la infraestructura y las instalaciones de la planta pueden ser caras.

Conocimiento: Un co-empacador establecido debe tener experiencia en la fabricación y empaque de su tipo de producto. Por ejemplo, una receta que funciona en un pequeño lote de prueba podría tener que ser alterado cuando se produce a mayores volúmenes y / o modificado para cumplir los requisitos de los equipos de procesamiento. Una experiencia previa con líneas de productos similares asegurará mejores resultados.

Plazo de entrega: Al elegir el co-empacador correcto puedes reducir tu curva de aprendizaje y tiempos de entrega. Su experiencia con el procesamiento y el diseño del paquete le permitirá llenar pedidos cuanto antes.

Escalabilidad: La capacidad de trabajar con mayores cargas de trabajo es invaluable, por lo que la elección de co-empacador es importante. Idealmente, como su volumen crece, igual que los márgenes de beneficio. Esto permite ofrecer mejores precios a los clientes a través del volumen de descuentos.

Regulaciones: Hay varios requisitos tales como la seguridad alimentaria, provincial, federal y cobertura de seguro que debe revisada antes de poder fabricar y vender sus productos. Tu producto puede requerir certificaciones adicionales como kosher, orgánica, y libre de alérgenos (ejemplo: nueces, lácteos o gluten).

Al usar un co-empacador, ahorras tiempo y dinero.

1.6.4 Marketing Promocional

Según argumenta (Rosado, 2017) El concepto de marketing promocional hace referencia a las gestiones y acciones que tienen como fin ofrecer un valor añadido al consumidor. Estas estrategias se suelen poner en marcha cuando sale un nuevo producto al mercado o en periodos concretos del año en los que se busca ofrecer un estímulo complementario a un determinado producto.

Las campañas promocionales más comunes son:

- **Acciones promocionales con incentivo económico:** Son las que guardan relación con el precio del producto. Se pueden ver en distintas formas: descuentos en determinados productos, ofertas por tiempo limitado o rebajas si se compra un lote de productos estipulado.
- **Acciones promocionales en el punto de venta:** Una persona es responsable de informar sobre las características del producto y de contar sus bondades a los consumidores. El contacto directo logra incidir en la decisión de la gente al resolver dudas al tener la información de primera mano. También suelen ofrecer la prueba del producto o entregar pequeñas muestras con lo que se propicia su posterior consumo.
- **Acciones promocionales con regalos publicitarios:** Estas campañas incluyen la entrega de artículos de merchandising de empresas o marcas que se dan a modo de detalle. Las acciones promocionales con regalos publicitarios pueden darse por realizar una única compra de un determinado producto, por acumulación de compras o por participar en algún tipo de promoción.

1.6.5 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Talancón, 2006)

1.6.6 Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)

El análisis PEST es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macroentorno en la organización (Cervantes, 2005).

PEST es un acrónimo de los siguientes factores del macroentorno:

Políticos

Económicos

Sociales

Tecnológicos

1.6.6.1 Matriz EFI y EFE

Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (Fred, 2003)

Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFI)

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (Fred, 2003)

1.7 MARCO TEÓRICO

1.7.1 Casos de éxito de integración vertical

1.7.1.1 Caso Inditex

Uno de los más importantes casos de integración vertical con el objetivo de reducir costos para mantener precios sobresale el Caso de éxito que tiene la compañía Inditex. Inditex, líder mundial del sector textil, es una empresa de origen español que tiene integrado la mayor parte de su negocio, ya que ellos fabrican la materia prima, diseñan, producen y distribuyen. La mayor motivación de Inditex para hacer integración vertical fue ser flexible y consiste en mantener una respuesta inmediata a los pedidos de sus clientes.

Amancio Ortega, dueño y fundador de Inditex, inició vendiendo telas en una pequeña ciudad de Europa, luego trabajó en algunas empresas como vendedor de ropa, de donde nació la idea de diseñar y comercializar ropa. La integración vertical le ha traído muchos beneficios además de la respuesta rápida para sus clientes, que al tratarse de una industria tan dinámica como la moda debe de aprender a moverse al mismo tiempo. Actualmente la estructura de Inditex le permite no solamente reducir plazos de entrega, también reducir al mínimo el inventario y eliminar almacenaje innecesario o llenarse de stock.

Inditex actualmente maneja 8 marcas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe con representación mundial. En el año 2017 facturó 25.336 millones de euros y sigue creciendo alrededor del mundo con su modelo de negocio único, obtenido a través de la fuerte integración vertical que mantiene.

CAPITULO II

2 METODOLOGÍA

El diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee, es decir el plan de acción a seguir en el trabajo de campo (Gómez, 2006) . Según (Valadez, 2012) la metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.

2.1 Investigación Exploratoria

Es fundamental para iniciar con la investigación conocer sobre generalidades de la empresa, la industria en donde se desarrolla, el comportamiento de esta, todos los procesos que la compañía desempeña como fuente principal de ingresos para así conocer su situación actual, descubrir posibles oportunidades de mejora y realizar un análisis para proponer un plan de acción en relación con éste.

2.2 Análisis Organizacional

Analizaremos la situación actual de la empresa a través de la Matriz FODA y así conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Matriz EFI y EFE para evaluar los factores internos y externo de la compañía y definir las fuerzas y debilidades más importantes en los procesos del negocio que nos ayudará a la toma de decisiones.

Además, realizaremos el estudio de las 5 Fuerzas de Porter para analizar el nivel de competencia dentro de la industria en que se desarrolla la empresa y desarrollar una estrategia adecuada a las condiciones en las que se desenvuelve la compañía.

2.2.1 Entrevista Semiestructurada

Se plantea una guía para llevar a cabo la entrevista, pero más flexible y ágil. Se necesita de la inteligencia y astucia del entrevistador para recoger la mayor cantidad de información acerca de lo que desea obtener, e inducir al entrevistado a proporcionar esa información. (Alejandro Acevedo, 1986, pág. 29)

Para conocer la situación actual de la empresa Brillante S.A. haremos uso de una de las herramientas de la entrevista semiestructurada, esta entrevista será realizada a los jefes del departamento de Marketing y Trade Marketing de las categorías Cuidado personal y Cuidado del Hogar, quienes manejan y crean estrategias de venta para las marcas de Jabones de tocador, detergentes y jabones de ropa con el fin de recopilar información de sus procesos y su percepción del mercado en el que se desenvuelve, de esta manera podremos detectar oportunidades de mejora y aspectos generales de la compañía.

2.3 Investigación concluyente

Esta metodología nos permitirá llegar a conclusiones cuantitativas y cualitativas de los problemas encontrados.

2.3.1 Entrevistas a Profundidad

Esta entrevista estará dirigida a los gerentes de Marketing, Trade Marketing y Ventas de las categorías Cuidado Personal y del Hogar, para recopilar más información sobre la incidencia de los altos costos de readecuados de los productos previo a su comercialización.

A través de estas entrevistas a profundidad, lograremos detectar los problemas que ha tenido la empresa tercerizada para determinar las causas y efectos de la problemática.

2.3.2 Matriz Ishikawa

Esta Matriz es una representación sistematizada de la relación existente entre múltiples causas y efectos de una problemática, en donde se analiza a profundidad las diversas variables que intervienen en un proceso, muestra gráficamente los inputs, el proceso y outputs, con una retroalimentación de cada variable para el subsistema de control.

2.3.3 Análisis de datos cualitativos

Es un método que se basa en principios teóricos, utilizando la recolección de datos que no son cuantitativos, para explorar diferentes hechos y observar la realidad tal como se experimenta. La investigación cualitativa amerita un extenso entendimiento del comportamiento de un fenómeno. (Leyton, 2012)

“La investigación cualitativa es un campo de estudio en sí misma. Cruza disciplinas, áreas de conocimientos y problemáticas. Un complejo e interconectado sistema de términos, conceptos, presupuestos envuelve lo que denominamos investigación cualitativa.” (Galeano, 2004, pág. 17)

Realizaremos un análisis de las variables cualitativas obtenidas de las entrevistas Estructuradas y Semi estructuradas, para así definir la problemática encontrada y el contexto en que se desenvuelve. Para este proceso haremos uso de la Metodología Design Thinking.

2.3.4 Análisis de Datos Cuantitativos

2.3.4.1 Análisis Financiero

2.3.4.1.1 Evaluación Financiera de Brillante S.A.

En este punto realizaremos un análisis del Balance General y Estado de Resultados de los años 2015, 2016 y 2017 a través de análisis vertical y horizontal ara determinar variación de los ingresos y egresos de la compañía para diagnosticar su comportamiento y cambios significativos que ha tenido de un periodo a otro. Además, analizaremos ratios financieras como Índice de Solvencia, Índice de Liquidez, Rentabilidad Neta del Activo, Rentabilidad Financiera, ROE y ROA para conocer el estatus financiero de la compañía y determinar su capacidad de inversión.

2.4 Plan de Mejora

Realizaremos un Plan de Mejora, analizando las oportunidades de la compañía desde 4 perspectivas, Financiera, Procesos Internos, focalizada al Cliente y Aprendizajes y crecimiento, para obtener estrategias de mejora y proponer un Plan de acción para solucionar la problemática encontrada.

2.4.1 Evaluación Financiera del Proyecto

Evaluaremos si la propuesta de mejora es viable para la compañía, realizando un Flujo de caja comparándolo con la situación actual.

2.5 Plan de Riesgos

Para evaluar los posibles riesgos que impidan el Plan de Mejora propuesto utilizaremos:

2.5.1 Matriz de Riesgo

Esta herramienta nos permitirá encontrar el riesgo implícito del Plan de Mejora propuesto, desde cada perspectiva analizada y así determinar objetivamente categorizar el nivel de riesgo y cómo afectaría este en la operación del plan.

2.5.2 Plan de Gestión de Riesgo

En función a todos los riesgos encontrados, y tomando en cuenta su relevancia e impacto en el proyecto realizaremos un plan de acción para mitigar cada uno de los riesgos.

CAPITULO III

3 DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE BRILLANTE S.A.

3.1 DIAGNOSTICO INTERNO

3.1.1 Descripción General de la Empresa

Brillante S.A. es una empresa ecuatoriana especializada en el desarrollo, fabricación y comercialización de alimentos y productos de cuidado para el hogar y cuidado personal.

Nace en el año 1996 a raíz de una fusión de Jabonería ABC y Espectacular S.A., dos compañías familiares dedicadas a la producción de jabones, las empresas se fusionaron para disminuir los altos costos del aceite, su principal materia prima.

La compañía cambia de razón social a Brillante S.A., en el 2000 empiezan a comercializar Andy Jabón de tocador, su producto estrella, teniendo gran acogida en el mercado.

3.1.2 Productos ofrecidos

Tomando en cuenta sólo los productos para el cuidado del hogar y cuidado personal, Brillante S.A. tiene las siguientes marcas en el mercado ecuatoriano:

Detergente en Polvo:

- Colormax

Jabones de tocador:

- Andy Jelio
- Emma
- Rose

Jabones de ropa:

- Limpiamax

Cloro:

- Cloromax

Estos productos son producidos dentro de la planta ubicada en Pasaje, El Oro Ecuador.

Brillante S.A. maneja sus propias líneas de distribución, cuenta con 1 centro de distribución, siendo parte de la cadena de suministros de la empresa, tienen un amplio espacio físico e infraestructura libre.

3.1.3 Misión y Visión de la Empresa

3.1.3.1 Misión

Contribuir en la vida de los ecuatorianos un mejor estilo de vida, satisfaciendo sus necesidades diarias de higiene con marcas que ayudan a sacarle más provecho a la vida.

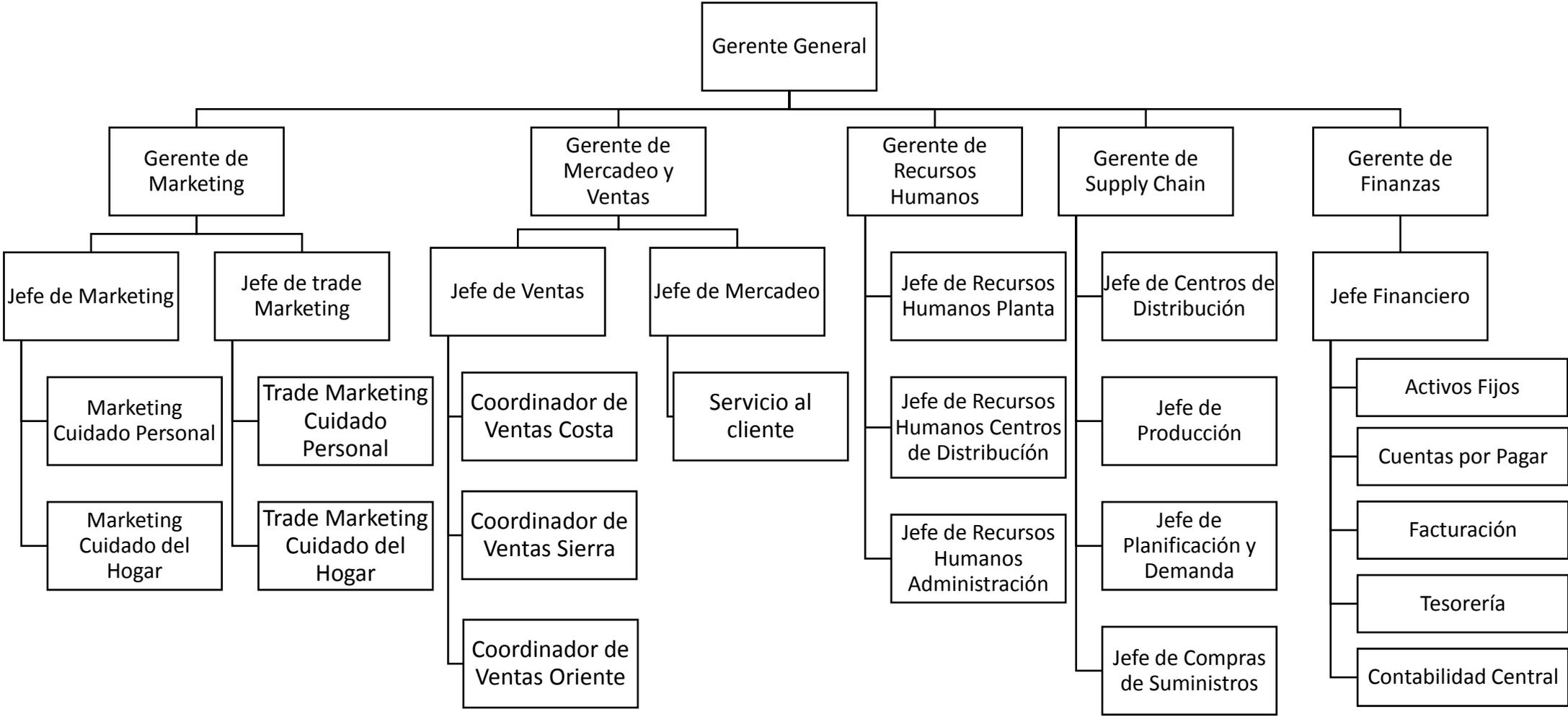
3.1.3.2 Visión

Ser líderes en el mercado de cuidado en el hogar del país, aportando cada vez a más hogares, ofreciendo soluciones de higiene y sanidad a precios justos y con la mejor calidad.

3.1.4 Organigrama de la Empresa

En términos generales una empresa debe desarrollar su estructura organizativa acorde al cumplimiento de sus objetivos, un organigrama es la figura donde queda plasmada esta estructura, que proporciona el marco organizacional para la aplicación de estrategias empresariales. (Eslava, 2013, pág. 24)

Figura 3-1 Organigrama de Brillante S.A.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos Brillante S.A.

Elaborado por: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

3.1.5 Evaluación Interna de la Empresa

3.1.5.1 Análisis Financiero

Para el análisis financiero de la compañía Brillante S.A. hemos tomado en cuenta el estudio del Balance General y estado de resultados de los años 2015, 2016 y 2017.

Tabla 3-1 Resumen de las principales cuentas contables

RESUMEN DE CUENTAS	BRILLANTE S.A.		
	2015	2016	2017
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 18.044.705	\$ 14.979.842	\$ 15.054.976
Inventario	\$ 9.179.949	\$ 7.298.561	\$ 5.926.139
Total de activo corriente	\$ 38.013.239	\$ 40.575.097	\$ 36.361.237
Total de activo	\$ 81.684.687	\$ 84.741.373	\$ 77.758.351
Total de pasivo corrientes	\$ 54.821.051	\$ 53.406.227	\$ 45.673.400
Total de pasivo	\$ 60.572.630	\$ 67.169.886	\$ 57.252.987
Total de Ingresos	\$ 131.379.493	\$ 129.221.292	\$ 129.755.121
Utilidad del ejercicio	\$ 20.568.838	\$ 15.099.992	\$ 18.649.331
Impuesto a la renta a pagar	\$ 6.178.032	\$ 5.248.078	\$ 5.509.122
Utilidad Neta	\$ 29.525.160	\$ 26.768.394	\$ 27.017.824

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Autores

3.1.5.2 Análisis de Ratios Financieros

Tabla 3-2 Ratios Financieros BRILLANTE S.A.

RATIOS FINANCIEROS	AÑOS		
	2015	2016	2017
Ratio de Solvencia	1,3485412	1,2615977	1,3581536
Ratio de Liquidez	0,6934059	0,7597447	0,7961141
Rentabilidad Neta del Activo	0,3614528	0,3158834	0,3474588
Rentabilidad Financiera	\$1,40	\$1,52	\$1,32
ROA	0,2518078	0,1781891	0,2398370
ROE	1,3984976	1,5233995	1,3175978

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Autores

De las ratios financieras tenemos las siguientes observaciones:

- La empresa a través de los años ha mejorado su capacidad de hacer frente al pago de deudas u obligaciones. En el 2016 tuvo un declive que pudo recuperar e inclusive mejorar su solvencia, tomando como

referencia el año 2015 con una variación de 0,0096 que es significativa para el negocio.

- La empresa tiene capacidad para disponer de efectivo rápidamente, esto ayuda cuando se presentan eventualidades de pago, con el ratio de liquidez podemos ver que la empresa puede convertir de forma eficiente y rápida cualquier recurso en efectivo.
- El rendimiento neto de los activos está decreciendo.
- Brillante S.A. se ha convertido menos atractiva para los inversionistas, ya que el beneficio neto generado por la inversión de la empresa ha disminuido.

3.1.5.3 Análisis Horizontal

Con este análisis, evaluaremos la tendencia de las cuentas tanto del Balance General, como del Estado de Resultados durante el periodo del 2015 hasta 2017.

Tabla 3-3 Estado de Resultados 2015 - 2017

ESTADO DE RESULTADOS	2015	2016	2017
Ingresos			
Ingresos de actividades ordinarias	\$131.226.728,59	\$127.381.284,03	\$128.871.116,28
Otros ingresos	\$152.764,46	\$1.733.158,27	\$842.780,25
Ingresos no operacionales	\$0,00	\$106.849,40	\$41.224,77
Total de Ingresos	\$131.379.493,05	\$129.221.291,70	\$129.755.121,30
Costos y Gastos	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costo de ventas	\$46.886.063,85	\$43.731.038,89	\$43.661.807,18
Sueldos y salarios	\$5.394.797,33	\$6.225.517,44	\$5.657.037,29
Beneficios sociales	\$906.392,30	\$1.010.415,29	\$1.764.243,53
Aporte a la seguridad social	\$1.073.001,52	\$1.166.187,04	\$1.291.316,99
Horarios profesionales y dietas	\$121.301,51	\$10.274,32	\$27.741,13
Jubilación patronal	\$219.837,31	\$428.804,48	\$540.511,02
Gasto por desahucio	\$88.095,44	\$0,00	\$101.082,80
Gasto por depreciación	\$4.385.815,81	\$4.713.501,45	\$5.828.874,53
Perdida de activos financieros	\$204.899,72	\$29.245,64	\$99.442,95
Perdida de inventarios	\$47.584,59	\$22.093,01	\$0,00
Otras pérdidas netas por deterioro	\$256.788,78	\$298.285,85	\$330.313,59
Gasto de provisiones	\$0,00	\$1.254.218,04	\$390.897,83
Gasto por promoción y publicidad	\$14.541.318,00	\$14.357.773,89	\$21.125.365,52
Gasto de transporte	\$3.754.040,62	\$3.734.827,29	\$3.364.039,44
Gastos de viaje	\$85.358,51	\$104.921,55	\$147.097,67
Gastos de gestión	\$103.396,08	\$476.570,79	\$297.754,52
Arrendamiento operativo	\$443.979,05	\$937.119,73	\$588.855,49
Gastos de suministros y materiales	\$61.469,86	\$62.320,68	\$31.464,40

Gasto de mantenimiento	\$2.101.132,07	\$2.043.090,46	\$1.866.655,95
Gasto de seguro	\$206.945,59	\$267.964,79	\$351.126,39
Gastos indirectos del exterior	\$1.503.450,00	\$1.463.297,40	\$1.739.047,78
Gastos de impuestos y contribuciones	\$1.081.042,52	\$1.548.584,03	\$1.120.341,11
Gastos de regalías	\$18.896.949,00	\$17.865.263,03	\$18.307.360,13
Iva que se carga al gasto	\$1.499.617,09	\$2.173.504,36	\$658.315,63
Otros gastos	\$6.712.088,94	\$9.575.994,79	\$996.097,32
Gastos no operacionales	\$235.289,98	\$620.485,38	\$819.000,00
Total de costos y gastos	\$110.810.655,45	\$114.121.299,60	\$111.105.790,20
Utilidad del ejercicio	\$20.568.837,60	\$15.099.992,10	\$18.649.331,10
Participación de los trabajadores	\$3.085.325,66	\$2.264.998,82	\$2.797.399,65
Deducciones	\$9.417.667,01	\$19.181.479,01	\$16.675.014,36
Utilidades gravable	\$35.703.191,93	\$32.016.472,29	\$32.526.945,81
Total de impuesto	\$7.854.702,21	\$7.043.623,65	\$7.155.928,08
Anticipo correspondiente al ejercicio fiscal	-\$1.021.312,35	-\$1.001.125,49	-\$973.648,72
Impuesto a la renta	\$6.833.389,86	\$6.042.498,17	\$6.182.279,36
Saldo pendiente de pago	\$1.021.311,91	\$1.001.125,28	\$653.658,58
Retenciones en la fuente del año	-\$1.454.882,81	-\$1.496.915,55	-\$1.326.815,91
Crédito tributario por salida de divisas	-\$221.787,45	-\$298.629,88	\$0,00
Subtotal de impuesto a pagar	\$6.178.031,51	\$5.248.078,02	\$5.509.122,03
Impuesto a la renta a pagar	\$6.178.031,51	\$5.248.078,02	\$5.509.122,03
Utilidad Neta	\$29.525.160,42	\$26.768.394,27	\$27.017.823,78

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Autores

Tabla 3-4 Estado de Situación Financiera 2015 - 2017

Estado de Situación Financiera	2015	2016	2017
<i>Activo</i>			
Activo corriente			
Efectivo (caja)	\$7.965.378	\$14.672.191	\$11.992.636
Cuentas y documentos por cobrar	\$18.044.705	\$14.979.842	\$15.054.976
Activo por impuesto corriente	\$2.741.648	\$3.477.607	\$2.933.336
Inventario	\$9.179.949	\$7.298.561	\$5.926.139
Gastos prepagados	\$41.674	\$146.896	\$297.000
Otros activos corrientes	\$39.886	\$0	\$157.150
Total de activo corriente	\$38.013.239	\$40.575.097	\$36.361.237
Activo no corriente			
Planta, propiedad y equipo	\$43.671.448	\$44.117.025	\$41.186.369
Activos Intangibles	\$14.905.523	\$14.905.523	\$14.905.523
Amortización de activos intangibles	-\$14.905.523	-\$14.905.523	-
Cuentas y documentos por cobrar no corriente	\$0	\$49.251	\$210.744

Total de activos no corrientes	\$43.671.448	\$44.166.276	\$41.397.114
Total de activo	\$81.684.687	\$84.741.373	\$77.758.351
<i>Pasivo</i>			
Pasivo corriente			
Cuentas y documentos por pagar corrientes	\$34.540.376	\$35.840.497	\$26.316.226
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$7.854.702	\$7.043.624	\$7.155.928
Pasivos corrientes por beneficios a los empleados	\$4.951.144	\$3.496.024	\$3.937.045
Otros pasivos corrientes	\$7.474.829	\$7.026.082	\$8.264.202
Total de pasivo corrientes	\$54.821.051	\$53.406.227	\$45.673.400
Pasivo no corriente			
Cuentas y documentos por pagar no corrientes	\$0	\$9.000.000	\$9.000.000
Reservas por donaciones en pasivo	\$1.323.981	\$1.153.508	\$1.180.502
Pasivos no corrientes por beneficios a los empleados	\$1.951.701	\$2.230.941	\$0
Provisiones no corrientes	\$2.475.897	\$1.379.209	\$1.399.085
Total de pasivo no corriente	\$5.751.579	\$13.763.659	\$11.579.586
Total de pasivo	\$60.572.630	\$67.169.886	\$57.252.987
Capital suscrito	\$4.503.201	\$4.503.201	\$4.503.201
Reserva legal	\$2.251.600	\$7.030.849	\$7.030.849
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	\$320.359	\$320.360	\$75.595
Resultados por adopción por primera vez de las NIFF	\$4.779.248	\$0	\$0
Utilidad del ejercicio	\$9.526.064	\$5.961.842	\$8.575.597
Otros resultados acumulados	-\$268.416	-\$244.765	\$320.123
Total patrimonio	\$21.112.057	\$17.571.487	\$20.505.365
Total pasivo y patrimonio	\$81.684.687	\$84.741.373	\$77.758.351

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Autores

3.1.5.3.1 Análisis Horizontal al Balance General

Tabla 3-5 Análisis Horizontal Balance General

Estado de Situación Financiera	2015-2016		2016-2017	
	VAR ABSOLUTA	VAR RELATIVA	VAR ABSOLUTA	VAR RELATIVA
<i>Activo</i>				
Activo corriente				
Efectivo (caja)	\$6.706.813	0,84	-\$11.992.636	-0,18
Cuentas y documentos por cobrar	-\$3.064.863	-0,17	-\$15.054.976	0,01
Activo por impuesto corriente	\$735.959	0,27	-\$2.933.336	-0,16
Inventario	-\$1.881.387	-0,20	-\$5.926.139	-0,19
Gastos prepagados	\$105.222	2,52	-\$297.000	1,02
Otros activos corrientes	-\$39.886	-1,00	-\$157.150	2,94
Total de activo corriente	\$2.561.858	0,07	-\$36.361.237	-0,10
Activo no corriente				
Planta, propiedad y equipo	\$445.577	0,01	-\$41.186.369	-0,07
Activos Intangibles				

Amortización de activos intangibles				
Cts y docs por cobrar no corriente	\$49.251	1,00	-\$210.744	3,28
Total de activos no corrientes	\$494.828	0,01	-\$41.397.114	-0,06
Total de activo	\$3.056.686	0,04	-\$77.758.351	-0,08
<i>Pasivo</i>				
Pasivo corriente				
Cuentas y documentos por pagar corrientes	\$1.300.121	0,04	-\$26.316.226	-0,27
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	-\$811.078	-0,10	-\$7.155.928	0,02
Pasivos corrientes por beneficios a los empleados	-\$1.455.119	-0,29	-\$3.937.045	0,13
Otros pasivos corrientes	-\$448.747	-0,06	-\$8.264.202	0,18
Total de pasivo corrientes	-\$1.414.824	-0,03	-\$45.673.400	-0,14
Pasivo no corriente				
Cuentas y documentos por pagar no corrientes	\$9.000.000	1,00	-\$9.000.000	0,00
Reservas por donaciones en pasivo	-\$170.473	-0,13	-\$1.180.502	0,02
Pasivos no corrientes por beneficios a los empleados	\$279.240	0,14	\$0	-1,00
Provisiones no corrientes	-\$1.096.688	-0,44	-\$1.399.085	0,01
Total de pasivo no corriente	\$8.012.080	1,39	-\$11.579.586	-0,16
Total de pasivo	\$6.597.256	0,11	-\$57.252.987	-0,15
Capital suscrito				
Reserva legal	\$4.779.248	2,12	-\$7.030.849	0,00
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	\$1	0,00	-\$75.595	-0,76
Resultados por adopción por primera vez de las NIFF	-\$4.779.248	-1,00	\$0	0,00
Utilidad del ejercicio	-\$3.564.222	-0,37	-\$8.575.597	0,44
Otros resultados acumulados	\$23.651	-0,09	-\$320.123	-2,31
Total patrimonio	-\$3.540.570	-0,17	-\$20.505.365	0,17
Total pasivo y patrimonio	\$3.056.686	0,04	-\$77.758.351	-0,08

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Autores

Del análisis horizontal al Balance General se puede concluir que:

En los activos corrientes, la cuenta Efectivo(caja) tuvo un crecimiento del 84% en el periodo del 2015-2016, sin embargo, en el siguiente periodo se ve reflejada una gran caída porcentual del 18%. Así mismo las cuentas y documentos por cobrar tienen un decrecimiento en el periodo del 2015-2016 17%, y a pesar de ello, en el periodo 2016-2017 llegaron a crecer hasta el 1%. Esto se da cuando

las ventas se incrementan y los clientes prefieren pagos a plazo, y la cuenta empieza a reducir cuando los clientes empiezan a cancelar todas sus deudas.

Dentro los pasivos corrientes, las cuentas y documentos por pagar en el periodo 2015-2016 reflejan un incremento del 4%, y en el periodo 2016-2017 un decrecimiento del 27%. La razón de la disminución de esta cuenta es que la empresa está pagando sus deudas.

En el patrimonio se evidencia una caída del 17% para el primer periodo, no obstante, en el segundo periodo compensó esta disminución ya que se obtuvo un incremento porcentual exactamente igual. Aquí se ve reflejada una disminución de la Utilidad del ejercicio para el periodo 2015-2016 del 37%, sin embargo, para el segundo periodo del 2016-2017 la misma se acrecentó, alcanzando un 44%.

3.1.5.3.2 Análisis Horizontal al Estado de Resultados

Tabla 3-6 Análisis Horizontal Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2015-2016		2016-2017	
	VAR ABSOLUTA	VAR RELATIVA	VAR ABSOLUTA	VAR RELATIVA
Ingresos				
Ingresos de actividades ordinarias	-\$3.845.444,56	-0,03	\$1.489.832,24	0,01
Otros ingresos	\$1.580.393,82	10,35	-\$890.378,02	-0,51
Ingresos no operacionales	\$106.849,40	1,00	-\$65.624,62	-0,61
Total de Ingresos	-\$2.158.201,35	-0,02	\$533.829,60	0,00
Costos y Gastos				
Costo de ventas	-\$3.155.024,96	-0,07	-\$69.231,71	0,00
Sueldos y salarios	\$830.720,11	0,15	-\$568.480,15	-0,09
Beneficios sociales	\$104.022,99	0,11	\$753.828,24	0,75
Aporte a la seguridad social	\$93.185,52	0,09	\$125.129,95	0,11
Horarios profesionales y dietas	-\$111.027,19	-0,92	\$17.466,81	1,70
Jubilación patronal	\$208.967,18	0,95	\$111.706,54	0,26
Gasto por desahucio	-\$88.095,44	-1,00	\$101.082,80	1,00
Gasto por depreciación	\$327.685,64	0,07	\$1.115.373,09	0,24
Perdida de activos financieros	-\$175.654,09	-0,86	\$70.197,31	2,40

Perdida de inventarios	-\$25.491,58	-0,54	-\$22.093,01	-1,00
Otras pérdidas netas por deterioro	\$41.497,07	0,16	\$32.027,75	0,11
Gasto de provisiones	\$1.254.218,04	1,00	-\$863.320,21	-0,69
Gasto por promoción y publicidad	-\$183.544,11	-0,01	\$6.767.591,63	0,47
Gasto de transporte	-\$19.213,33	-0,01	-\$370.787,85	-0,10
Gastos de viaje	\$19.563,04	0,23	\$42.176,12	0,40
Gastos de gestión	\$373.174,72	3,61	-\$178.816,27	-0,38
Arrendamiento operativo	\$493.140,67	1,11	-\$348.264,23	-0,37
Gastos de suministros y materiales	\$850,82	0,01	-\$30.856,28	-0,50
Gasto de mantenimiento	-\$58.041,61	-0,03	-\$176.434,51	-0,09
Gasto de seguro	\$61.019,20	0,29	\$83.161,60	0,31
Gastos indirectos del exterior	-\$40.152,60	-0,03	\$275.750,38	0,19
Gastos de impuestos y contribuciones	\$467.541,51	0,43	-\$428.242,91	-0,28
Gastos de regalías	-\$1.031.685,98	-0,05	\$442.097,10	0,02
Iva que se carga al gasto	\$673.887,27	0,45	-\$1.515.188,73	-0,70
Otros gastos	\$2.863.905,85	0,43	-\$8.579.897,47	-0,90
Gastos no operacionales	\$385.195,41	1,64	\$198.514,62	0,32
Total de costos y gastos	\$3.310.644,15	0,03	-\$3.015.509,40	-0,03
Utilidad del ejercicio	-\$5.468.845,50	-0,27	\$3.549.339,00	0,24
Participación de los trabajadores	-\$820.326,84	-0,27	\$532.400,84	0,24
Deducciones	\$9.763.811,99	1,04	-\$2.506.464,64	-0,13
Utilidades gravable	-\$3.686.719,64	-0,10	\$510.473,52	0,02
Total de impuesto	-\$811.078,56	-0,10	\$112.304,43	0,02
Anticipo ejercicio fiscal	\$20.186,86	-0,02	\$27.476,77	-0,03
Impuesto a la renta	-\$790.891,70	-0,12	\$139.781,20	0,02
Saldo pendiente de pago	-\$20.186,63	-0,02	-\$347.466,70	-0,35
Retenciones en la fuente del año	-\$42.032,74	0,03	\$170.099,64	-0,11
Crédito tributario por salida de divisas	-\$76.842,43	0,35	\$298.629,88	-1,00
Subtotal de impuesto a pagar	-\$929.953,49	-0,15	\$261.044,01	0,05
Impuesto a la renta a pagar	-\$929.953,49	-0,15	\$261.044,01	0,05
Utilidad Neta	-\$2.756.766,15	-0,09	\$249.429,51	0,01

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Autores

Del análisis horizontal al Estado de Resultados se puede concluir que:

El ingreso de actividades ordinarias en el periodo 2015-2016 fue de -3%, el cual fue menor que el del periodo 2016-2017, que alcanzó el 1%. Sucede todo lo

contrario con la cuenta Otros Ingresos, pues en el primer periodo obtuvo un 1,035%, y en segundo periodo decayó un 51%.

Otra de las cuentas que llama la atención es Honorarios profesionales y dietas, la cual reflejaba una reducción del 92% en el periodo del 2015-2016, sin embargo, para el siguiente periodo llegó a alcanzar el 170%.

La utilidad del ejercicio presenta una reducción notoria para el primer año del 37%, aunque para el periodo del 2016-2017 llega a incrementarse hasta el 24%.

También podemos recalcar que la utilidad Neta cayó en el primer periodo, y en el segundo se volvió a incrementar un 1%, esto es debido a que la empresa va tratando de mejorar cada año para sus clientes y de sobresalir con respecto a sus competidores.

3.1.5.3.3 Análisis Vertical

La empresa podrá analizar cómo están distribuidos los rubros de las cuentas con respecto al total global. Se procederá a analizar tanto el Balance general como el Estado de resultados.

3.1.5.3.4 Análisis Vertical al Balance General

Tabla 3-7 Análisis Vertical Balance General

Estado de situación Financiera	2015		2016		2017	
<i>Activo</i>						
Activo corriente						
Efectivo (caja)	\$7.965.378	9,75%	\$14.672.191	17,31%	\$11.992.636	15,42%
Cuentas y documentos por cobrar	\$18.044.705	22,09%	\$14.979.842	17,68%	\$15.054.976	19,36%
Activo por impuesto corriente	\$2.741.648	3,36%	\$3.477.607	4,10%	\$2.933.336	3,77%
Inventario	\$9.179.949	11,24%	\$7.298.561	8,61%	\$5.926.139	7,62%
Gastos prepagados	\$41.674	0,05%	\$146.896	0,17%	\$297.000	0,38%
Otros activos corrientes	\$39.886	0,05%	\$0	0,00%	\$157.150	0,20%
Total de activo corriente	\$38.013.239	46,54%	\$40.575.097	47,88%	\$36.361.237	46,76%
Activo no corriente						
Planta, propiedad y equipo	\$43.671.448	53,46%	\$44.117.025	52,06%	\$41.186.369	52,97%
Activos Intangibles	\$14.905.523	18,25%	\$14.905.523	17,59%	\$14.905.523	19,17%

Amortización de activos intangibles	- \$14.905.523	- 18,25%	-\$14.905.523	-17,59%	-\$14.905.523	-19,17%
Cts y docs por cobrar no corriente	\$0	0,00%	\$49.251	0,06%	\$210.744	0,27%
Total de activos no corrientes	\$43.671.448	53,46%	\$44.166.276	52,12%	\$41.397.114	53,24%
Total de activo	\$81.684.687		\$84.741.373		\$77.758.351	
<i>Pasivo</i>						
Pasivo corriente						
Cuentas y documentos por pagar corrientes	\$34.540.376	42,29%	\$35.840.497	42,29%	\$26.316.226	33,84%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$7.854.702	9,62%	\$7.043.624	8,31%	\$7.155.928	9,20%
Pasivos corrientes por beneficios a los empleados	\$4.951.144	6,06%	\$3.496.024	4,13%	\$3.937.045	5,06%
Otros pasivos corrientes	\$7.474.829	9,15%	\$7.026.082	8,29%	\$8.264.202	10,63%
Total de pasivo corrientes	\$54.821.051	67,11%	\$53.406.227	63,02%	\$45.673.400	58,74%
Pasivo no corriente						
Cts y docs por pagar no corrientes	\$0	0,00%	\$9.000.000	10,62%	\$9.000.000	11,57%
Reservas por donaciones en pasivo	\$1.323.981	1,62%	\$1.153.508	1,36%	\$1.180.502	1,52%
Pasivos no corrientes por beneficios a los empleados	\$1.951.701	2,39%	\$2.230.941	2,63%	\$0	0,00%
Provisiones no corrientes	\$2.475.897	3,03%	\$1.379.209	1,63%	\$1.399.085	1,80%
Total de pasivo no corriente	\$5.751.579	7,04%	\$13.763.659	16,24%	\$11.579.586	14,89%
Total de pasivo	\$60.572.630	74,15%	\$67.169.886	79,26%	\$57.252.987	73,63%
Capital suscrito	\$4.503.201	5,51%	\$4.503.201	5,31%	\$4.503.201	5,79%
Reserva legal	\$2.251.600	2,76%	\$7.030.849	8,30%	\$7.030.849	9,04%
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	\$320.359	0,39%	\$320.360	0,38%	\$75.595	0,10%
Resultados por adopción por primera vez de las NIFF	\$4.779.248	5,85%	\$0	0,00%	\$0	0,00%
Utilidad del ejercicio	\$9.526.064	11,66%	\$5.961.842	7,04%	\$8.575.597	11,03%
Otros resultados acumulados	-\$268.416	-0,33%	-\$244.765	-0,29%	\$320.123	0,41%
Total patrimonio	\$21.112.057	25,85%	\$17.571.487	20,74%	\$20.505.365	26,37%
Total pasivo y patrimonio	\$81.684.687	100%	\$84.741.373	100%	\$77.758.351	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Autores

Del análisis vertical al Balance General, tomando en cuenta el año 2017, se puede concluir que:

- Del 46,76% del total activos corrientes, el 19,36% se generó en la cuenta Cuentas y Documentos por Cobrar, seguido de la cuenta Efectivo(caja)la

cual refleja un 15,42% para el año 2017. Las demás cuentas alcanzan el 11,97% restante.

- Del 53,24% del total de activos no corrientes, el porcentaje mayor es para la cuenta Planta, propiedad y equipo, alcanzando más de la mitad del total de activos no corrientes, con un 52,97% para este año.
- El 33,84% del total de pasivo corriente se generó en la cuenta Cuentas y Documentos por Pagar Corrientes.
- El 11,57% del total de pasivo no corriente fue utilizado en la cuenta Cuentas y Documentos por Pagar no Corrientes.
- Del 26,37% del total del Patrimonio, el 11,03% se generó en la cuenta Utilidad del ejercicio, seguido de la cuenta de Reserva legal con un 9,04% y Capital suscrito alcanzando un 5,79%.

3.1.5.3.5 Análisis Vertical al Estado de Resultados

Tabla 3-8 Análisis Vertical Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2015		2016		2017	
Ingresos						
Ingresos de actividades ordinarias	\$131.226.729	100%	\$127.381.284	100%	\$128.871.116	100%
Otros ingresos	\$152.764	0,12%	\$1.733.158	1,36%	\$842.780	0,65%
Ingresos no operacionales	\$0	0,00%	\$106.849	0,08%	\$41.225	0,03%
Total de Ingresos	\$131.379.493	100%	\$129.221.292	100%	\$129.755.121	101%
Costos y Gastos	\$0		\$0		\$0	
Costo de ventas	\$46.886.064	35,73%	\$43.731.039	34,33%	\$43.661.807	33,88%
Sueldos y salarios	\$5.394.797	4,11%	\$6.225.517	4,89%	\$5.657.037	4,39%
Beneficios sociales	\$906.392	0,69%	\$1.010.415	0,79%	\$1.764.244	1,37%
Aporte a la seguridad social	\$1.073.002	0,82%	\$1.166.187	0,92%	\$1.291.317	1,00%
Horarios profesionales y dietas	\$121.302	0,09%	\$10.274	0,01%	\$27.741	0,02%
Jubilación patronal	\$219.837	0,17%	\$428.804	0,34%	\$540.511	0,42%
Gasto por desahucio	\$88.095	0,07%	\$0	0,00%	\$101.083	0,08%
Gasto por depreciación	\$4.385.816	3,34%	\$4.713.501	3,70%	\$5.828.875	4,52%
Perdida de activos financieros	\$204.900	0,16%	\$29.246	0,02%	\$99.443	0,08%
Perdida de inventarios	\$47.585	0,04%	\$22.093	0,02%	\$0	0,00%
Otras pérdidas netas por deterioro	\$256.789	0,20%	\$298.286	0,23%	\$330.314	0,26%

Gasto de provisiones	\$0	0,00%	\$1.254.218	0,98%	\$390.898	0,30%
Gasto por promoción y publicidad	\$14.541.318	11,08%	\$14.357.774	11,27%	\$21.125.366	16,39%
Gasto de transporte	\$3.754.041	2,86%	\$3.734.827	2,93%	\$3.364.039	2,61%
Gastos de viaje	\$85.359	0,07%	\$104.922	0,08%	\$147.098	0,11%
Gastos de gestión	\$103.396	0,08%	\$476.571	0,37%	\$297.755	0,23%
Arrendamiento operativo	\$443.979	0,34%	\$937.120	0,74%	\$588.855	0,46%
Gastos de suministros y materiales	\$61.470	0,05%	\$62.321	0,05%	\$31.464	0,02%
Gasto de mantenimiento	\$2.101.132	1,60%	\$2.043.090	1,60%	\$1.866.656	1,45%
Gasto de seguro	\$206.946	0,16%	\$267.965	0,21%	\$351.126	0,27%
Gastos indirectos del exterior	\$1.503.450	1,15%	\$1.463.297	1,15%	\$1.739.048	1,35%
Gastos de impuestos y contribuciones	\$1.081.043	0,82%	\$1.548.584	1,22%	\$1.120.341	0,87%
Gastos de regalías	\$18.896.949	14,40%	\$17.865.263	14,03%	\$18.307.360	14,21%
Iva que se carga al gasto	\$1.499.617	1,14%	\$2.173.504	1,71%	\$658.316	0,51%
Otros gastos	\$6.712.089	5,11%	\$9.575.995	7,52%	\$996.097	0,77%
Gastos no operacionales	\$235.290	0,18%	\$620.485	0,49%	\$819.000	0,64%
Total de costos y gastos	\$110.810.655	84,44%	\$114.121.300	89,59%	\$111.105.790	86,21%
Utilidad del ejercicio	\$20.568.838	15,67%	\$15.099.992	11,85%	\$18.649.331	14,47%
Participación de los trabajadores	\$3.085.326	2,35%	\$2.264.999	1,78%	\$2.797.400	2,17%
Deducciones	\$9.417.667	7,18%	\$19.181.479	15,06%	\$16.675.014	12,94%
Utilidades gravable	\$35.703.192	27,21%	\$32.016.472	25,13%	\$32.526.946	25,24%
Total de impuesto	\$7.854.702	5,99%	\$7.043.624	5,53%	\$7.155.928	5,55%
Anticipo correspondiente al ejercicio fiscal	-\$1.021.312	-0,78%	-\$1.001.125	-0,79%	-\$973.649	-0,76%
Impuesto a la renta	\$6.833.390	5,21%	\$6.042.498	4,74%	\$6.182.279	4,80%
Saldo pendiente de pago	\$1.021.312	0,78%	\$1.001.125	0,79%	\$653.659	0,51%
Retenciones en la fuente del año	-\$1.454.883	-1,11%	-\$1.496.916	-1,18%	-\$1.326.816	-1,03%
Crédito tributario por salida de divisas	-\$221.787	-0,17%	-\$298.630	-0,23%	\$0	0,00%
Subtotal de impuesto a pagar	\$6.178.032	4,71%	\$5.248.078	4,12%	\$5.509.122	4,27%
Impuesto a la renta a pagar	\$6.178.032	4,71%	\$5.248.078	4,12%	\$5.509.122	4,27%
Utilidad Neta	\$29.525.160	22,50%	\$26.768.394	21,01%	\$27.017.824	20,96%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Autores

Del análisis vertical al Estado de Resultados, tomando en cuenta el año 2017, se puede concluir que:

- Del 101% del total de Ingresos, el 100% se generó en la cuenta Ingresos de actividades ordinarias
- Del 86,21% del total de Costos y Gatos, el 33,88% se utilizó en la cuenta Costos de Venta; el 16,39% en Gastos por Promoción y Publicidad; y el 14,21% en Regalías. El 21,73% es la suma de las cuentas restantes.
- El 14,47% del total de Utilidades gravables fue de la Utilidad del Ejercicio.
- El 4,80% de la Utilidad Neta se la destinó al Impuesto a la Renta.
- Del 20,96% de la Utilidad Neta, se generó 4,27% en el Impuesto a la Renta por Pagar.
- Las retenciones en la fuente del año representaron un -1,03% del total de la Utilidad Neta.

3.1.6 Análisis FODA

El análisis FODA corresponde a las definiciones de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con éste la empresa identifica tanto factores internos como externos, los primeros se refiere al funcionamiento de la organización y los segundos al entorno de ella. Es útil para extraer resultados para ser transmitidos sin mucha dificultad. (Speth, 2016)

Tabla 3-9 MATRIZ FODA BRILLANTE S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-Buena posición financiera -Recursos Humanos eficientes -Incorporación de normas de calidad de la industria -Ofrece productos líderes en el mercado -Alto margen de ganancia en sus productos -Fuerte imagen debido a la responsabilidad social -Capital humano altamente capacitado	-Altos costos en procesos de readecuados -No cuentan con departamento de desarrollo e innovación -Altos costos fijos -Fuerza de venta tercerizada -Parte de su cartera de productos son importados -Precios poco competitivos en un mercado en contracción económica

<ul style="list-style-type: none"> -Fidelidad de los clientes hacia sus productos -Portafolio altamente diversificado de sus productos -Alianzas estratégicas con sus proveedores -Tiene capital disponible para invertir Cobertura nacional -Maneja la distribución de sus productos -Alta presencia en medios 	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Bajo poder de negociación de los proveedores -Alta demanda del mercado Innovación de productos -Alto nivel de tecnología en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> -Productos sustitutos -Alto poder de negociación de consumidores -Crecimiento lento del mercado -Alta rivalidad de competidores -Cambio de necesidades y gustos de los consumidores -Guerra de precios entre competidores de la industria -Inestabilidad en las políticas del país -Bajas barreras de entrada -Modernización y automatización en procesos productivos -Precios dinámicos de los competidores -La tasa de desempleo

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

3.1.6.1 Matriz EFI

Tabla 3-10 Matriz EFI Brillante S.A.

FORTALEZAS	PESO	RATIO	PUNTUACIÓN
Buena posición financiera	0,10	4	0,40
Recursos Humanos eficientes	0,05	4	0,20

Incorporación de normas de calidad de la industria	0,05	3	0,15
Ofrece productos líderes en el mercado	0,05	4	0,20
Alto margen de ganancia en sus productos	0,03	4	0,12
Fuerte imagen debido a la responsabilidad social	0,02	3	0,06
Ubicación estratégica de sus plantas de producción	0,02	3	0,06
Fidelidad de los clientes hacia sus productos	0,05	4	0,20
Portafolio altamente diversificado de sus productos	0,05	3	0,15
Alianzas estratégicas con sus proveedores	0,05	4	0,20
Tiene capital disponible para invertir	0,10	4	0,40
Cobertura nacional	0,03	3	0,09
Maneja la distribución de sus productos	0,02	3	0,06
Alta presencia en medios	0,02	3	0,06
DEBILIDADES			
Altos costos en procesos de readecuados	0,10	2	0,20
No cuentan con departamento de desarrollo e innovación	0,10	2	0,20
Altos costos fijos	0,05	2	0,10
Fuerza de venta tercerizada	0,02	1	0,02
Parte de su cartera de productos son importados	0,03	1	0,03
Precios poco competitivos en un mercado en contracción económica	0,06	2	0,12
TOTAL	1		3,02

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

La matriz EFI muestra los diferentes criterios de fortalezas y debilidades para la respectiva calificación de Brillante S.A. Dentro de las fortalezas de Brillante S.A. podemos destacar que la mayor puntuada es la buena posición financiera, cuenta con capital para inversiones de mejora del negocio y las menores puntuadas son la fuerte imagen que mantienen por su responsabilidad social, su ubicación geográfica y la presencia en medios.

En las debilidades de la empresa la más representativa son los altos costos incurridos en el pago de los servicios de readecuados y que no cuentan con un departamento que se encarguen del desarrollo de productos nuevos y la investigación.

3.1.7 Fuerzas de Porter

Según (Porter, 1980) existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

3.1.7.1 Alto poder de negociación de los compradores o clientes

Los compradores o clientes de Brillante tienen un alto poder de negociación ya que en el mercado existen varias empresas ofertando productos con características similares a los de la compañía por lo que el costo de oportunidad del cambio es bajo. Brillante mantiene potencialmente sus campañas publicitarias por lo que tiene clientes leales a sus marcas.

3.1.7.2 Bajo poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de Brillante S.A. son de quienes obtienen la materia prima para la fabricación de los productos, la fuerza de venta secundaria, operadores logísticos que ofrecen el servicio de distribución de sus productos al canal tradicional y empresas de readecuados, estos tienen un bajo poder de negociación tomando en cuenta las siguientes variables:

Cantidad de proveedores en la industria

Existen algunos proveedores dispuestos a prestarle servicios y vender productos a Brillante S.A. por lo que si alguno de ellos deja de estar en el mercado o se niega a prestar sus servicios la empresa tiene la opción de poder elegir entre otros disponibles. Los proveedores del servicio de readecuados si son pocos en el mercado que ofrecen un servicio de calidad.

Poder de decisión en el precio por parte del proveedor

Brillante S.A. mantiene convenios a largo plazo con sus proveedores de materia prima con quienes pactan el precio, esto para garantizar que no existan subidas de precios que afecten a los costos de la empresa. Con los proveedores del servicio de ventas también tienen contratos a largo plazo y en el mercado existen algunas empresas que ofrecen este servicio con igual cobertura y precios competitivos. Con la empresa que ofrece servicios de readecuados no mantiene contrato a largo plazo y al ser una actividad operativa sus precios fluctúan.

3.1.7.3 Baja amenaza de nuevos competidores entrantes

Esta variable trata sobre la facilidad de entrar en el mercado en que la empresa se desarrolla en este caso en la fabricación y comercialización de productos de limpieza personal y para el hogar, tomando en cuenta que mientras más fácil es entrar, la amenaza de los nuevos competidores será más alta ya que tienen más probabilidad de que accedan a la industria.

Economías de escala

Brillante S.A. tiene capacidad de producción alta, el producto que es fabricado dentro del país mantiene economías a escala, esto incide en sus bajos costos de fabricación proporcionando la oportunidad de ofrecer precios competitivos en el mercado ya que su margen de ganancia es media alta, por lo que si nuevos entrantes quieren formar parte de la industria será difícil ser competitivos a solo ser que tengan capital necesario para invertir en plantas de producción con gran capacidad.

Diferenciación del producto

Los productos que ofrece la compañía son productos de calidad, pero que solventan las mismas necesidades que otros productos existentes en el mercado, y al ser productos de primera necesidad el diferenciarse entre la competencia e innovar es costoso y complicado.

Inversiones de capital

Para entrar en el mercado y ser competitivos en precios y calidad deben un capital fuerte ya que las fábricas y el nivel de contratación de la mano de obra necesario para la producción es caro.

3.1.7.4 Baja amenaza de productos sustitutos

Brillante S.A. ofrece una gran variedad de productos de limpieza para el hogar, y para el cuidado personal. Esto hace que la amenaza de productos sustitutos sea baja, debido a que éstos solo serían los productos que no son ofrecidos por la empresa, como jabón en líquido para el cuerpo, jabón líquido para platos, champo en seco, perfumes, entre otros.

Propensión del comprador a sustituir

Debido a que el comprador cuenta con una gran variedad de productos que Brillante S.A. le ofrece, la propensión de éste para sustituir un producto es baja, por lo que también se trata de fidelizar a los clientes ofreciéndoles la mejor calidad al menor precio, y tratando de tener una investigación constante, con el fin de actualizar los gustos y preferencias de los consumidores y plasmarlos en los productos.

Precios relativos de los productos sustitutos

Los precios de los productos sustitutos en comparación a los productos que ofrece BRILLANTE S.A. son más elevados, ya que, si comparamos el precio de un jabón en barra con el de un envase de jabón líquido, nuestro producto será más competitivo puesto que va a ser más barato, sin embargo, ambos ofrecen el mismo beneficio. Se puede realizar la misma comparación con el resto de los productos.

Los precios que ofrece la compañía son altamente competitivos, puesto que trata de ofrecer productos en función a cada segmento de mercado.

Costo o facilidad del comprador

Los costos de cambio del comprador son bajos ya que casi no enfrentan costos adicionales al elegir comprar un producto sustituto, solo el pequeño cambio existente en el precio.

Disponibilidad de sustitutos cercanos

Existe gran variedad de productos sustitutos cercanos a los que ofrece la empresa Brillante S.A., así como también existen diversas empresas que los ofrecen en el mercado, por lo que la disponibilidad de estos al consumidor final es bastante alta.

3.1.7.5 Alta rivalidad entre los competidores

La presencia de la competencia en un sector define su rentabilidad de modo que mientras más competidores existan atendiendo a un mismo nicho de mercado la porción que cada empresa se llevará es menor, y por ende su rentabilidad será menor, es cuando las empresas aplican estrategias para ser más atractivo frente a sus consumidores y logran mayor participación en el mercado siendo así más competitivo.

Gran número de competidores

Actualmente en el mercado existen algunas empresas ofreciendo productos similares satisfaciendo las mismas necesidades a los consumidores.

Falta de Diferenciación

Al ofrecer Brillante S.A. productos de consumo que tienen un solo fin cubriendo necesidades simples de los consumidores la diferenciación en función a sus productos es clave, en este caso la empresa se ha venido desarrollando bien ya que innova en función a las tendencias dándole valor agregado a sus productos.

Barreras de salidas

Debido al alto costo de entrada en el mercado, es realmente difícil vender fábricas y plantas.

En función al análisis de Porter realizado previamente, se puede concluir que la empresa Brillante S.A. tiene una alta rivalidad entre sus competidores ya que en la actualidad un sinnúmero de empresas ofrece productos similares, aunque la empresa trate de diferenciarse ofreciendo productos con un valor agregado para el consumidor final. La amenaza de productos sustitutos es baja ya que a pesar de que Brillante S.A ofrece un amplio portafolio de productos, en el mercado si existen otros productos que son sustitutos, que, a pesar de ser distintos, cumplen con las mismas necesidades del consumidor.

Con respecto a la amenaza de nuevos entrantes, ésta es baja ya que para entrar a este mercado se necesita de una inversión inicial fuerte, y las empresas ya establecidas son líderes en el mercado, mantienen economías de escala, productos bastantes diferenciados, y clientes fidelizados.

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que existe un gran número de proveedores para esta industria, por lo que Brillante S.A. tiene la posibilidad de elegir; sin embargo, en el área de readecuados no existen muchos proveedores.

El poder de negociación de los compradores es alto debido al gran número de competidores existentes en el mercado, los cuales ofertan productos con características similares a los de la compañía.

3.2 Evaluación Externa de la Empresa

3.2.1 Matriz de Perfil Competitivo

3.2.2 Matriz EFE

Tabla 3-11 MATRIZ EFE BRILLANTE S.A.

OPORTUNIDADES	PESO	RATIO	PUNTUACIÓN
Bajo poder de negociación de los proveedores	0,10	4	0,40
Alta demanda del mercado	0,10	4	0,40
Innovación de productos	0,08	4	0,30
Alto nivel de tecnología en el mercado	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
Productos sustitutos	0,10	2	0,20
Alto poder de negociación de consumidores	0,10	2	0,20
Crecimiento lento del mercado	0,08	2	0,15
Alta rivalidad de competidores	0,05	2	0,10
Cambio de necesidades y gustos de los consumidores	0,10	2	0,20
Guerra de precios entre competidores de la industria	0,05	2	0,10
Inestabilidad en las políticas del país	0,03	2	0,05
Bajas barreras de entrada	0,03	1	0,03
Modernización y automatización en procesos productivos	0,02	1	0,02
Precios dinámicos de los competidores	0,05	2	0,10
La tasa de desempleo	0,08	2	0,15
TOTAL	1		2,55

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

En la matriz EFE que analiza las variables externas que la compañía no puede manipular pero que la afectan directamente, en las oportunidades.

3.2.3 Matriz IE

Ilustración 3-1 The Internal and External Matrix

		The IFE Total Weighted Score		
		Strong 3.0 to 4.0	Average 2.0 to 2.99	Weak 1.0 to 1.99
The EFE Total Weighted Score	High 3.0 to 3.99	I	II	III
	Medium 2.0 to 2.99	IV	V	VI
	Low 1.0 to 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

Según el análisis de la Matriz IE nos muestra que la empresa se encuentra en una posición Fuerte en donde tiene la capacidad de poder realizar integraciones horizontales y verticales.

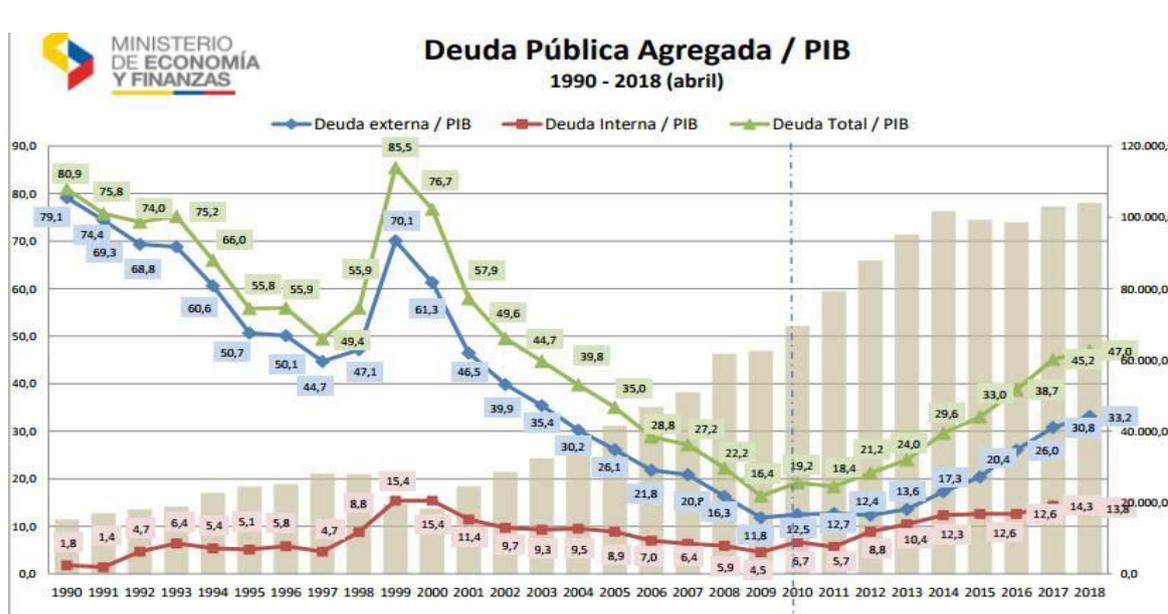
3.3 DIAGNOSTICO EXTERNO

3.3.1 Análisis Económico

La economía ecuatoriana actual está inmersa en un periodo de decrecimiento debido a la inestabilidad política que ha atravesado en los últimos años. Y, aunque el actual gobierno trate de estabilizar la economía fomentando la apertura internacional, tratando de ser transparente en sus cuentas, incentivando la inversión extranjera directa, firmando tratados de libre comercio, nos seguimos

viendo afectados por la deuda total, que actualmente alcanza el 47% del PIB del Ecuador como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Tabla 3-12 Deuda Pública Agregada/PIB.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ministerio de Economía y Finanzas

Para que un país esté estable económicamente, el 40%

El Banco Mundial estima un crecimiento del PIB en Ecuador del 1.5%, cifra que aparentemente decrecerá con respecto al crecimiento del 2018 que es de 2.2%.

Durante los últimos 8 años, Ecuador registró altos y bajos en el crecimiento del PIB, siendo el 2011 el de mayor crecimiento con 7.9%, y uno de los años más duros que enfrentó Ecuador fue el 2016, con un decrecimiento del PIB de -1,6%, que se dio sobre todo por la caída del precio del petróleo que afectó en gran magnitud a la economía de los ecuatorianos.

Como se puede observar en la tabla detallada a continuación, en el año 2017 las cifras fueron aumentando, y esto conllevó a que nuestra economía se vaya estabilizando poco a poco.

Tabla 3-13 PIB Porcentual del Ecuador

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

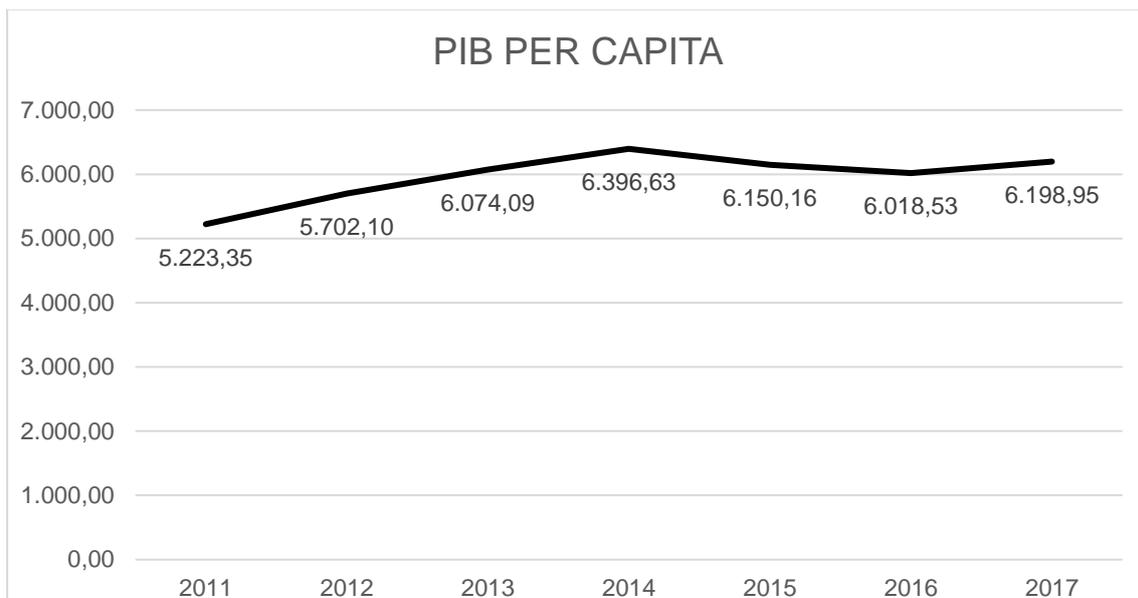
3,5%	7,9%	5,6%	4,6%	3,7%	0,1%	-1,6%	3%	2,2%	1,5%
------	------	------	------	------	------	-------	----	------	------

Fuente: BCE

Elaborado por: Los Autores

Así mismo, el PIB per cápita, índice que representa el ingreso anual por

Tabla 3-14 PIB per cápita anual del Ecuador.



Fuente: BCE

Elaborado por: Los autores

Este decrecimiento en el año 2016 afectó de manera significativa a la utilidad de BRILLANTE S.A. como se puede apreciar a continuación, debido a la restricción presupuestaria de los consumidores.

Tabla 3-15 Utilidad BRILLANTE S.A.

	2014	2015	2016	2017
Ventas	297.879.690	291.954.429	287.158.426	288.344.714
Utilidad	43.335.142	45.708.528	33.555.537	41.442.958
Impuestos	10.117.665	17.454.894	16.652.498	15.902.062

Fuente: EkosNegocios

Elaborado por: Los autores

BRILLANTE S.A. enfrenta todas las condiciones en el que el mercado se ve inmerso, basándose en los principios de recursividad, por lo cual, si la economía del Ecuador está decreciendo, BRILLANTE S.A. trata de ofrecer precios módicos de sus productos, de tal manera que sean asequibles para los consumidores, sin afectar de manera significativa a la utilidad de la empresa.

3.3.2 Análisis Político

El actual presidente del Ecuador es Lenín Moreno, elegido de manera democrática el 2 de Abril del 2017.

El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC), para el año 2017, fue de 32 puntos, lo cual nos ubica en el puesto número 117 de 180, 3 posiciones debajo del ranking del 2016, la misma que fue de 31 puntos. Cabe recalcar, que la posición actual de Ecuador en el ranking de la corrupción 2017, es uno de los más bajos en los últimos 10 años.

BRILLANTE S.A. está regida por diversas normas nacionales, ambientales, internacionales, las cuales afectan directamente a su desarrollo.

3.3.3 Análisis Ambiental

Gracias a diversos estudios, se ha podido determinar que las industrias y los medios de transporte, son los principales causantes del acelerado crecimiento de contaminación atmosférica en los últimos años, debido a la constante quema de petróleo, carbón y gas para el desarrollo de estos.

Es por ello que, BRILLANTE S.A. se ha comprometido a disminuir la contaminación que generan el uso de sus plantas, promoviendo las buenas prácticas y generando conciencia ambiental, puesto que la contaminación industrial no solo contamina el aire, sino también el agua y la tierra, y esto nos afecta directamente a todos los consumidores y no consumidores de sus productos.

Así mismo, BRILLANTE S.A. desarrolló un Plan de Vida Sustentable, el cual espera disminuir a la mitad la huella de los residuos para el año 2020.

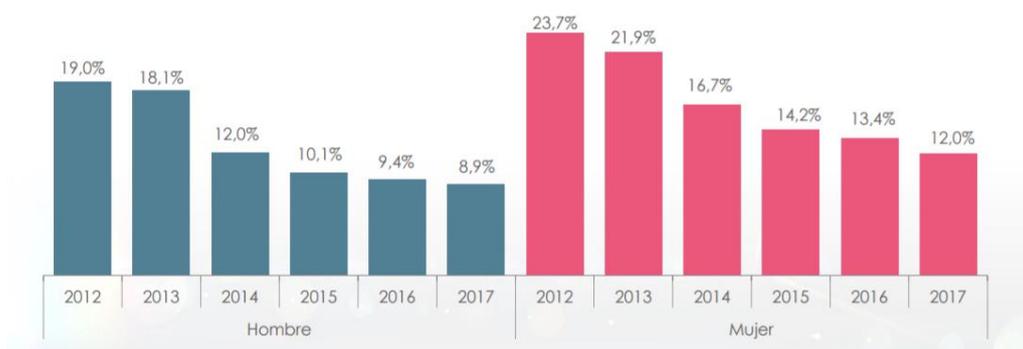
3.3.4 Análisis Tecnológico

La tecnología ha ido avanzando sin duda a lo largo de los años a nivel mundial, y aunque Ecuador no es un país líder tecnológicamente, hemos ido incrementando el nivel de nuestra tecnología en pequeños pasos.

Según (INEC, 2017), en el año 2012, el 42.7% de la población ecuatoriana entre 15 y 49 años eran analfabetas digitales. Sin embargo, esa cifra se ha ido reduciendo en los últimos seis años, y en el 2017 Ecuador alcanzó un 20,9% de analfabetismo digital.

Esta reducción se dio sobre todo por las estrictas políticas gubernamentales que incluían las capacitaciones a personas aisladas de la tecnología, inversiones en fibra óptica para mejorar la conexión a la red de internet, entre otras.

Tabla 3-16 Analfabetismo digital

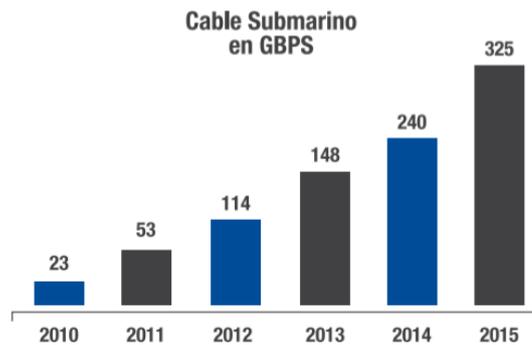


Elaborado por: INEC.

Fuente: Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC'S)

En el 2015 el 50.5% de la población ecuatoriana utilizó internet y gracias al incremento de capacidad de cable submarino se aumentó la velocidad de navegación en un 35% **Fuente especificada no válida..**

Tabla 3-17 Cable Submarino en GBPS



Elaborado por: PRO ECUADOR

Fuente: Ministerio de Comunicaciones y Sociedad de la Información

Así mismo, la tecnología a nivel industrial se ha ido incrementando con el paso de los años, debido a la constante globalización que se vive a nivel mundial, y con la finalidad que las empresas traten de cumplir con todas las necesidades que los consumidores demandan, las mismas que se pueden materializar gracias a la tecnología.

BRILLANTE S.A. cuenta con un muy alto nivel de tecnología en sus plantas, y una gran capacidad para producir los diversos productos que ofrecen.

La ventaja de BRILLANTE S.A. es que sus principales competidores, como La Fabril, no tienen plantas para la fabricación de detergentes, motivo por el cual, BRILLANTE S.A. fabrica la base de estas a sus competidores.

Esto le favorece significativamente, ya que al ser ellos los únicos fabricantes y distribuidores de éstas, BRILLANTE S.A. puede darle un valor agregado al fabricar sus propios detergentes, adicionándole sustancias que la competencia no tendrá debido a su falta de tecnología.

3.4 MICROENTORNO

3.4.1 Proveedores

Los principales proveedores de materia prima son quienes venden el aceite, compuestos químicos para la elaboración del detergente en polvo y combustible. A partir de una estrategia de marketing la compañía se enfrenta a la necesidad de incorporar a su línea regular de negocio otro tipo de proveedor. Todos los

países tienen creencias y tipos de consumo diferentes, estos pensamientos afectan directamente en el proceso de comercialización de los productos ofertados por BRILLANTE S.A., como los jabones de tocador, en Ecuador tradicionalmente se compran los jabones en paquetes de 3, además como tipo de promociones para promover la compra de productos se ofrecen packs, que son mecánicas de venta en las que se ofrece el producto más un adicional, como un Detergente de 2kg más un suavizante de 40ml, estas mecánicas necesitan un proceso de repacking, ya que el producto final se somete a un proceso adicional en que se le pegan stickers, promocionales que pueden ser productos o tácticos. Para el proceso de copacker² BRILLANTE S.A. tiene a un proveedor de readecuados.

3.4.2 Clientes

Los principales clientes de BRILLANTE S.A. son en general todas las personas, ya que ofrece muchos productos que satisfacen las necesidades de muchos segmentos del mercado, para mujeres y hombres, y al ser productos de higiene que se usan a diario, el negocio depende netamente de la demanda de los consumidores, de si se ajustan a las necesidades de cada sector, la disponibilidad a pagar y el valor agregado en cada producto. Actualmente Ecuador se enfrenta a una contracción del mercado, esto afecta al presupuesto del hogar destinado a la compra de productos en general, la restricción presupuestaria hace que las personas tengan menos disponibilidad a pagar. BRILLANTE S.A. ha reaccionado de manera eficiente a estos cambios, el más representativo es el regramaje de sus productos, empaques de desodorantes más pequeños, detergentes más un promocional, entre otros.

El poder de negociación de los consumidores de productos de BRILLANTE S.A. es alto, ya que en el mercado existen muchas empresas que ofrecen productos similares, y al ser estos productos no complejos de reacción y elaboración, cada vez hay más entrantes, esto facilita el cambio de productos que ofrece la compañía por los de otro ofertante. BRILLANTE S.A. siempre está innovando y

² Copacker es una compañía que empaqueta productos para sus clientes. Los servicios de empaque y etiquetado se pueden usar para muchos tipos de productos, incluidos alimentos, productos farmacéuticos, productos para el hogar y productos industriales.

dándole un valor agregado a sus productos, por ejemplo, en el segmento Antibacterial, este beneficio está presente en jabones de tocar, desodorantes y en detergentes. La comunicación que tiene BRILLANTE S.A. está enfocada en sus beneficios y no en los precios.

3.4.3 Competidores

La empresa se enfrenta a un gran número de competidores por los sectores que atiende, empresas nacionales e internacionales, con alta tecnología en sus procesos y presencia en el mercado: Según Ekos los principales competidores en la industria son:

Procter & Gamble

La Fabril

Jabonería Wilson

Unilever Andina Ecuador S.A.

Estos competidores ponen a la disposición de los clientes sus productos y servicios atractivos con calidad y precios similares que los productos de BRILLANTE S. A. Estas grandes industrias tienen el poder de atraer y convencer a los clientes haciendo alternativa más atractiva, los precios y las técnicas de publicidad. El número de industrias en el Mercado crea una industria más competitiva y minimiza la rentabilidad de las empresas.

CAPITULO IV

4 Análisis del proceso de readecuados

4.1 Design Thinking

En este capítulo haremos uso de la metodología Design Thinking para analizar de manera más profunda las oportunidades de mejora que tiene la empresa, este análisis parte de un conjunto de segmentos: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Evaluar, y son herramientas de la metodología que ayudan a profundizar desde observaciones concretas de una situación en particular a situaciones, motivaciones y hasta incluso emociones más abstractas que influyen en las oportunidades de mejora. Stickdorn y Schneider (2011) lo definen como un proceso por etapas en el que probablemente sea necesario dar varios pasos atrás o incluso empezar desde el principio, un hecho que es consustancial a la propia disciplina, que convive con la incertidumbre que implica tratar de generar algo nuevo.

En el caso de Brillante S.A. analizaremos los altos costos incurridos en las readecuaciones de los productos terminados, previo a la comercialización. Nuestros clientes serán el personal del departamento de marketing ya que de ellos nace la necesidad de la readecuación de los productos.

4.1.1 Empatizar

Este es uno de los pilares de la metodología de Design Thinking: entender la situación desde la perspectiva del cliente actual o potencial, y para ello se apoya principalmente en herramientas del campo de las ciencias sociales y la etnografía (Brown, 2009; Dunne & Martin, 2006; Lockwood, 2009).

En el primer acercamiento con los colaboradores del departamento de marketing nos expusieron las diferentes necesidades del cómo deben vender sus productos al cliente final para que sea más atractivo y lo compren, que es de donde nace la necesidad de contratar servicios de una empresa de readecuados, a continuación, hemos definido 3 necesidades principales:

- Brillante S.A. importa el Jabón de tocador Andy Jelio, uno de sus productos más vendidos, de Colombia en donde es fabricado y

empaquetado por unidad, y según Mónica Velez en Ecuador los consumidores tienen un hábito de compra en su subconsciente, ya que buscan jabones que vengan empaquetados en grupos de 3 unidades y aunque cueste lo mismo si están por unidades el cliente siempre preferirá los empaquetados de 3. Hasta el año 2001 se comercializaban los jabones por separado, como vienen importados del país de origen, pero se dieron cuenta que obtuvieron un incremento en ventas al venderlo empaquetado en grupo de 3.

- La competencia en la industria de productos de limpieza personal y para el hogar es latente, cada vez más ofrecen mejores precios y promociones, desde hace 4 años atrás aproximadamente se pusieron de moda el amarre de los productos con otro de su misma línea con un descuento adicional. Así mismo los armados de combos, que tienen el mismo fin de vender al consumidor final con un descuento.
- Etiquetado adicional de productos, para comunicar descuentos y promociones.

Ante las necesidades descritas en el apartado anterior, Brillante S.A. tuvo la necesidad de contratar a una empresa que le ofrezca el servicio de readecuar sus productos.

4.1.1.1 Insights

“La contracción del mercado está haciendo que todas las compañías migren a una baja de precios y en nuestro caso los costos mantenidos con el proceso de readecuados no permiten mantener el precio en el tiempo, convirtiéndonos menos competitivos frente a la competencia”

“El proceso de hacer readecuaciones realmente es perturbador, la empresa tercerizada tiene sus instalaciones lejos de la planta y ellos no ofrecen el servicio de logística y transporte por lo que adicional al pago por el servicio, se debe pagar gastos logísticos”

“La calidad del pegado de etiquetas por parte de la empresa tercerizada no es buena, tapan la marca y comunicación importante”

“La empresa tercerizada no tiene respuesta rápida en los pedidos, cuando existen eventualidades que requieren mayor volumen de producción, hemos tenido situaciones que dejamos de vender por no contar con los readecuados, teniendo el producto listo”

“Existen pocas empresas en el mercado que ofrecen el servicio de readecuados de productos, y las pocas que están, no cumplen con las normas de calidad requeridas por la compañía”

4.1.2 Definir

Según la información recopilada en la fase de empatizar y en función a los Insights recopilado podemos definir los siguientes problemas que aquejan a la empresa, todos centrándose en la mala gestión de la empresa tercerizada que ofrece el servicio de readecuados, a continuación, detallamos las oportunidades de mejoras más significativas que resaltaron los entrevistados:

- Baja competitividad de los productos por altos costos en readecuados
- Calidad baja de los servicios ofrecidos
- Capacidad limitada de producción
- Costos logísticos adicionales
- Pocas empresas ofrecen servicios de readecuaciones

4.1.2.1 POV

Tabla 4-1 POV BRILLANTE S.A.

USUARIO	NECESIDAD	INSIGHTS
Gerente de Marketing	Bajar o mantener en el tiempo los precios de los productos	La contracción del mercado está haciendo que todas las compañías migren a una baja de precios y en nuestro caso los costos mantenidos con el proceso de readecuados no permiten mantener el precio en el tiempo, convirtiéndonos menos competitivos frente a la competencia
Jefe de Trade Marketing	Tener al proveedor del servicio cerca de la planta de producción	El proceso de hacer readecuaciones realmente es perturbador, la empresa tercerizada tiene sus instalaciones lejos de la planta y ellos no ofrecen el servicio de logística y transporte por lo que adicional al pago por el servicio, se debe pagar gastos logísticos

Gerente de Marketing	Servicio de readecuados con alta calidad	La calidad del pegado de etiquetas por parte de la empresa tercerizada no es buena, tapan la marca y comunicación importante
Jefe de Ventas	Mayor capacidad de producción	La empresa tercerizada no tiene respuesta rápida en los pedidos, cuando existen eventualidades que requieren mayor volumen de producción, hemos tenido situaciones que dejamos de vender por no contar con los readecuados, teniendo el producto listo.
Gerente de Marketing	Empresa que ofrezca el servicio de readecuados debe aplicar normas ISO 9001 – Calidad	Existen pocas empresas en el mercado que ofrecen el servicio de readecuados de productos, y las pocas que están, no cumplen con las normas de calidad requeridas por la compañía.

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

Tabla 4-2 Matriz Ishikawa BRILLANTE S.A.



4.1.2.2 Análisis de la Matriz Ishikawa

4.1.2.2.1 Mano de Obra

Mano de Obra No Calificada

Los productos de Brillante S.A. en función a la visión de la empresa deben ser productos de calidad que cumplan con altos estándares y éstos se ven vulnerados al ser manipulados por mano de obra no calificada por parte de la terciarizadora, ya que en este proceso se quebrantan estándares de calidad, como daños en las cajas, y en el caso de pegados de stickers, muchas veces se oculta información necesaria para los consumidores.

Retorno de mercadería en mal estado

Muchas veces cuando la mercadería es retornada a las instalaciones de Brillante S.A. después de la realización de los procedimientos de readecuación de los productos, ésta llega con algunos desperfectos, o no llegan los productos completos, puesto que fueron desechados en la empresa tercerizada debido al mal manejo de éstos al momento de realizar los procesos.

Otro de los problemas al momento de recibir la mercadería, es que el readecuamiento de los productos no siempre es bien desarrollado, ya que a veces llegan mal empacados, no cumpliendo con la necesidad por la que se adquiere el servicio.

4.1.2.2.2 Capacidad

Capacidad Limitada – Plazos de Entrega no acorde a la necesidad del negocio

La poca capacidad con la que cuenta la empresa tercerizada en sus instalaciones hace que se extiendan los plazos de entrega, ya que muchas veces no tienen espacio físico suficiente para el almacenamiento de la

mercadería de los distintos clientes, ni la capacidad productiva. Esto conlleva a que Brillante S.A. también se retrase en sus pedidos, lo que puede causar pérdidas de clientes negociaciones importantes que representen ingresos fuertes para la empresa. Además, no le permite ser flexible en los tiempos de entrega cuando se presentan eventualidades de pedidos extras, incapacitándolos a generar ingresos adicionales.

4.1.2.2.3 Logística

No cuentan con transporte para el traslado de la mercadería - No asumen ningún gasto de transporte

La empresa tercerizada no cuenta con ningún medio de transporte para trasladar la mercadería desde la planta de Brillante S.A. hasta sus instalaciones, y viceversa, y tampoco se hace cargo de ningún costo de transporte, por lo que, Brillante S.A. asume estos costos de transporte adicionales, generando un aumento en sus costos totales de producción, los que se pueden ver reflejados en el aumento del precio de los productos que necesitan un proceso de readecuación, o en la disminución de las ofertas al consumidor final.

4.1.2.2.4 Medio Ambiente

Infraestructura no adecuada – Carecen de Organización de su personal

La empresa tercerizada no cuenta con una buena infraestructura con condiciones de comodidad para sus empleados y clientes, no tiene espacios renovados ni amplios como debería, y la iluminación, la temperatura y la ventilación no son los adecuados para los procesos que realizan.

El mal ambiente laboral ocasiona una baja productividad y eficiencia, y esto se ve reflejado en los procesos terminados, los cuales tienen alta probabilidad de tener fallas, y extender los tiempos de los procesos

4.1.3 Idear

A partir de la información recopilada y analizada en los apartados anteriores hemos elaborado, haciendo uso de la técnica lluvia de Ideas, propuestas que ayudarán a mitigar los problemas a los que se enfrenta Brillante S.A. por los costes y condicionantes encontrados en el proceso de readecuados, siendo las siguientes:

- Exigir a la empresa contratada la aplicación de Normas ISO 9001 de calidad.
- Negociar los costos logísticos incurridos en enviar el producto a las instalaciones del proveedor.
- Implementar a la línea del negocio un área de readecuaciones.

CAPITULO V

5 PLAN DE MEJORA

La propuesta del plan de mejora para la empresa Brillante S.A. plantea la integración de un Centro de Readecuados a la línea de negocio, tomando a cargo la función de sus proveedores, este proyecto se enfoca en el área de Supply Chain para reducir los costos y eventualidades existentes a partir de este proceso.

5.1 Diagrama de Pareto

Para definir qué puntos debemos de resaltar como más importantes, los seleccionaremos a través del Diagrama de Pareto, estableciendo las causas construyen la problemática:

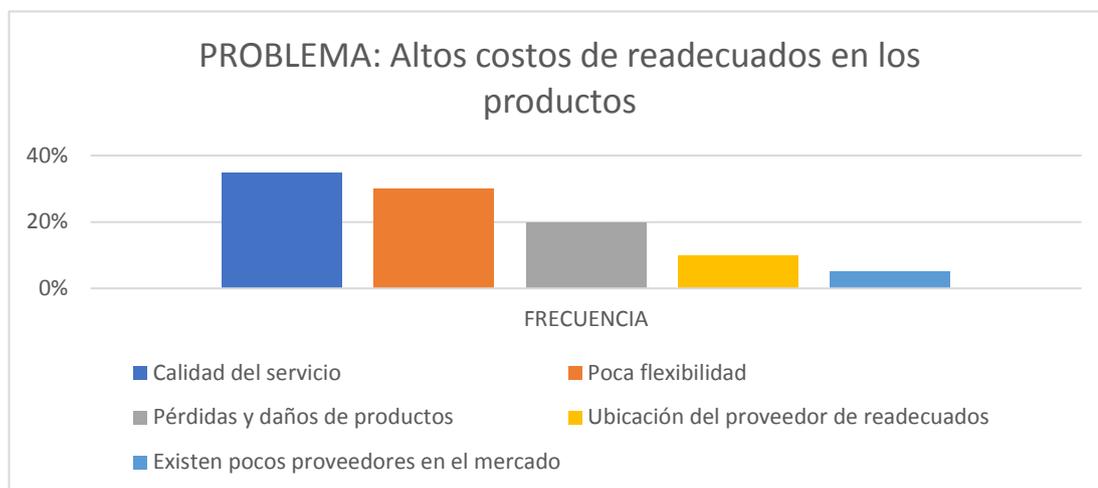
Tabla 5-1 Principales Causas de los Altos Costos de Readecuados en los Productos

PROBLEMA: Altos costos de readecuados en los productos		
CAUSAS	EXPLICACIÓN	FRECUENCIA
Pérdidas y daños de productos	Mensualmente se reportan un promedio de pérdida de 15 ítems	10%
Ubicación del proveedor de readecuados	El proveedor tiene su planta de producción lejos de las instalaciones de Brillante S.A.	20%
Poca flexibilidad	El proveedor del servicio tiene capacidad de producción limitada por lo que no tiene una respuesta rápida ante eventualidades, pérdida de clientes	30%
Existen pocos proveedores en el mercado	Pocas empresas ofrecen el servicio de readecuados	10%
Calidad del servicio	Las empresas que ofrecen el servicio no aplican normas de Calidad	30%

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

Ilustración 5-1 Principales causas de los Altos Costos de readecuados en los productos



Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.2 Matriz SMART, según las perspectivas del balance score card

5.2.1 Perspectiva Financiera

Tabla 5-2 Matriz SMART según perspectiva financiera

Perspectiva Financiera	
Objetivo Estratégico	Incrementar el margen de ganancia de los productos
Objetivo operativo	Reducir los costos de venta en un 6% mediante la implementación de un centro de readecuados.
	Reducir las pérdidas y daños de productos durante el proceso de readecuados en un 95%
	Eliminar los costos de transporte para las readecuaciones de los productos
Indicadores	$\frac{Ventas - Costo de Ventas}{Ventas} \times 100$
	$\frac{Productos dañados}{Producción total} \times 100$
	$\frac{Costo de transporte (año 1 - año 0)}{Costo de Transporte año 0}$

Descripción de indicador	Variación del costo de venta con respecto al periodo anterior.
	Porción de productos dañados
	Variación de los costos de transporte por readecuados.
Frecuencia	Trimestral
	Anual
	Anual
Meta	2,5%
	5%
	0%
Tipo	Reducción
	Reducción
	Reducción
Comportamiento del Indicador	Continuo
	Continuo
	Continuo
Umbral	Imáx: 2,5 – Imin: 9 - Umbral: 3 0.23
	Imáx: 0 – Imin: 10 - Umbral: 5 0.50
	Imáx: 0 – Imin: 2 - Umbral: 1 0.50
Responsable	Coordinador de Readecuados
	Asistente de Readecuados
	Asistente de Readecuados

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.2.2 Estrategias de Perspectiva Financiera

Tabla 5-3 Estrategias de Perspectiva Financiera

Reducción de costos Post- Fábrica
<p>Brillante S.A. con la implementación del área de readecuados hará que los costos incurridos mensualmente, que son aproximadamente un 9% de los costos totales por venta, se reduzcan en un 6%, ya que el servicio será mucho más económico. En esta nueva área tendrán los siguientes servicios a disposición de la compañía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EMPAQUES TERMOENCOGIDOS • COMBOS MANUALES • COLOCACIÓN DE FAJILLAS

- STICKERS PROMOCIONALES
- COLOCACIÓN DE SENSORES

Según la proyección de la demanda construida en función del histórico de necesidad de readecuados, definida por tipo de readecuados en el 2019 se prevé un gasto de \$5'144.643 con la empresa tercerizada, con el proyecto de la integración del Centro de Readecuados al negocio este costo se reduciría a \$1'328.149, lo que significa una disminución del costo de reducciones en 74%. El costo de readecuados representa el 9% del Costo de Venta Total, al implementar el centro de readecuados se reducirá al 2,3%, lo que significa una reducción del Costo Total en 6%.

Reducción de rechazos

El proveedor al no tener enfoque en la calidad del servicio, continuamente se presentaban pérdidas de productos por estar en malas condiciones, que no cumplen las normas de calidad de la compañía para salir a la venta. La compañía tendrá en práctica normas ISO 9001 para garantizar la calidad de los procesos realizados dentro del área, reduciendo a 5% los productos dañados.

Eliminar Costos de transporte

Al poder contar con el área de readecuados dentro de la compañía, los costos generados por el transporte de los productos a otras instalaciones se reducirían a \$0, ya que los productos que se someterán a procesos de readecuados serán trasladados con los montacargas de la compañía a esta área que será dentro de la empresa, cercana a la plata.

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.2.3 Perspectiva Clientes

Los principales clientes en el centro de readecuados son los departamentos demandantes de readecuaciones, principalmente el de marketing

Tabla 5-4 Matriz SMART según Perspectiva del Cliente

Perspectiva Cliente	
Objetivo Estratégico	Satisfacer al cliente ofreciendo productos de calidad y que cumplan con sus expectativas
Objetivo operativo	Mejorar el nivel de servicio.
	Disminuir en un 100% el volumen de devoluciones a través de un servicio integro.
Indicadores	$\frac{n \text{ de Clientes satisfechos}}{n \text{ de clientes atendidos}}$
	$\frac{\text{Numero total de devoluciones}}{\text{Numero de pedidos} - \text{Pedidos rechazados}}$
Descripción de indicador	Mide el porcentaje de clientes que estan satisfechos con el servicio entregado
	Evalúa el volumen de devoluciones
Frecuencia	Mensual
	Mensual
Meta	100%
	100%
Tipo	Incremento
	Reducción
Comportamiento del Indicador	Continuo
	Continuo
Umbral	Imáx: 100 – Imin: 95 - Umbral: 98 0.60
	0.03
Responsable	Asistente de Readecuados
	Coordinador de Readecuados

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.2.4 Estrategias de Cliente

Tabla 5-5 Estrategias de Cliente

Implementar Encuestas de evaluación del Servicio
Es importante conocer la opinión de los clientes, para medir qué estamos haciendo bien y que oportunidades de mejora tiene el proyecto, por esto el Asistente de readecuados les hará una encuesta a los clientes después de entregar el servicio, con variables definidas y comentarios de mejora.
Auditorias de Calidad
Para detectar fallas de los procesos de readecuados, se realizarán auditorias semanales aleatorias, del total de productos que han sido sometidos a procesos de readecuados, el Asistente de readecuados hará una auditoria para garantizar que los productos cumplan con las normas de calidad. Para evitar desviaciones en la muestra el encargado será el Asistente de readecuados, quien no está relacionado en la operación de piso.

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.2.5 Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 5-6 Matriz SMART según Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva de Procesos Internos	
Objetivo Estratégico	Incrementar la calidad en el servicio y confiabilidad en los resultados de éste en un 20%
Objetivo operativo	Disminuir en un 10% el volumen de devoluciones mediante la práctica de normas ISO 9001
	Mejorar el tiempo de entrega de los productos
	Optimizar la capacidad de producción de readecuados

	Mejorar la percepción precio calidad del servicio de readecuados
Indicadores	$\frac{n \text{ total de rechazos}}{n \text{ de prodts procesados}}$
	$\frac{\text{Tiempo promedio del servicio(año1 – año0)}}{\text{Tiempo promedio del servicio año 0}}$
	$\frac{\# \text{ de cajas readecuadas (año 1 – año 0)}}{\# \text{ de cajas readecuadas año 0}}$
	$\frac{\text{Costo de readecuados (año 1 – año 0)}}{\text{Costo de Readecuados año 0}}$
Descripción de indicador	Mide la porción de productos rechazados por encontrarse en mal estado.
	Evalúa el tiempo real de entrega de productos readecuados.
	Mide la variación de la capacidad de producción con respecto al mes anterior.
	Evalúa la variación de los costos de readecuados.
Frecuencia	Trimestral
	Mensual
	Anual
	Anual
Meta	Reducción
	Reducción
	Incremento
	Reducción
Tipo	Reducción
	Reducción
	Incremento
	Reducción
Comportamiento del Indicador	Continuo
	Continuo
	Continuo
	Continuo
Umbral	Imáx: 5 – Imin: 0 - Umbral: 3 0.60
	Imáx: 16 – Imin: 25 - Umbral: 18 0.84
	Imáx: 11 – Imin: 15 - Umbral: 13 0.51
	Imáx: -0,8 – Imin: 0,5 - Umbral: 70 -0.15
Responsable	Coordinador de Marketing Categoría

	Coordinador de Marketing Categoría
	Coordinador de Readecuados
	Coordinador de Marketing Categoría

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.2.6 Estrategias de Procesos Internos

Tabla 5-7 Estrategias de Procesos Internos

Implementar normas ISO 9001
<p>Para evitar rechazos de productos en mal estado, los cuales generan pérdidas para la compañía, la empresa debe ofrecer un servicio de calidad, siempre buscando una mejora continua, satisfaciendo las necesidades y exigencias del cliente, logrando fidelizarlo y que prefiera nuestro servicio. Implementar la norma ISO 9001 dará como resultado garantizar un servicio de calidad, con un buen trato a los productos readecuados y así reducir el porcentaje de rechazos de productos.</p>
Planificación de producción
<p>Para que el servicio sea más eficiente debe estar todo coordinado en función a los requerimientos de los clientes, para esto contrataremos a una persona encargada de la planificación de la producción para que todo fluya en tiempo y espacio, logrando mejorar el tiempo de entrega de los productos y optimizando la capacidad de producción.</p>

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.2.7 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 5-8 Matriz SMART según Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Aprendizaje y Crecimiento	
Objetivo Estratégico	Incrementar la cultura organizacional y el desarrollo del talento humano en un 30%
Objetivo operativo	Incrementar en un 30% el nivel de formación del personal operativo mediante un plan de capacitaciones
	Disminuir en un 30% el nivel de absentismo a través la implementación de un reloj biométrico
	Mejorar el ambiente laboral mediante un programa de reconocimiento.
Indicadores	$\frac{n \text{ de capacitaciones realizadas}}{n \text{ de capacitaciones programadas}}$
	$\frac{n \text{ de días concedidos por permisos o licencias}}{n \text{ colaboradores}}$
	$\frac{n \text{ de renuncias}}{n \text{ colaboradores}}$
Descripción de indicador	Mide las capacitaciones realizadas según el cronograma
	Mide el número de días promedio de ausentismo por cada colaborador
	Evalúa el porcentaje de renuncias
Frecuencia	Anual
	Mensual
	Semestral
Meta	30%
	10%
	0%
Tipo	Incremento
	Reducción
	Reducción
Comportamiento del Indicador	Continuo
	Continuo
	Continuo
Umbral	0.85
	0.015

	0.015
Responsable	Asistente de readecuados
	Asistente de readecuados
	Asistente de readecuados

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.2.8 Estrategias de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 5-9 Estrategias de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Plan de Carrera
Reunirse con todos los colaboradores para construir un plan de carrera, conocer sus deseos de crecimiento y en qué áreas le gustaría desempeñarse, además revisar el estatus de su formación actual, en función a esto armar un cronograma de capacitaciones para programarlas tomando en cuenta qué aptitudes necesitan desarrollar para desempeñar eficientemente en el puesto en que laboran y enfocados a dónde quiere llegar.
Implementación de reloj Biométrico
Implementar un control de asistencia digital que se encuentre ubicado a la entrada del Centro de Readecuados para que todos los colaboradores al llegar marquen con su huella digital y de esta manera controlar las inasistencias y las horas de retraso.
Plan de Reconocimiento
Lanzar un plan de reconocimiento que fidelice a los colaboradores y se sientan comprometidos a dar una milla extra, el plan de reconocimiento evaluará la forma en que hacen su trabajo, mas no su productividad para que se sientan motivados y en un buen ambiente de trabajo, lo que mejora

la productividad de las personas, disminuye porcentaje de fallas en el trabajo y aporta con su salud mental.

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE READECUADOS

En función a todas las oportunidades de mejora definidas en la Matriz Smart, y tomando en cuenta los resultados del Design Thinking, proponemos el siguiente Plan de Implementación de un Centro de Readecuados que satisfaga la necesidad de los departamentos de la compañía que nos ayudará a cumplir con nuestros objetivos SMART.

5.3.1 Estudio Técnico del Centro de Readecuados

5.3.1.1 Ubicación del Centro de Readecuados y aspectos técnicos

El centro de readecuados se ubicará en las propias instalaciones de Brillante S.A, puesto que hay espacio físico no utilizado que cuenta con un área de aproximadamente 2100m², el cual está disponible para su inmediato uso, por lo que se podría implementar todas las medidas necesarias para la correcta adecuación de este dentro de las instalaciones de la empresa.

El área de construcción es de 1864 m²

Los aspectos técnicos que deben ser tomados en cuenta al momento de la realización del Centro de readecuados son:

- Contar con equipamiento de tecnología de punta, para así satisfacer eficientemente las necesidades del cliente, como se trata de una integración vertical nuestros clientes son los departamentos que requieren readecuaciones de productos.
- Conocer las características del servicio que se va a ofrecer.
- Conocer las necesidades del cliente, sus preferencias de material de empaque, y como prefieren el producto final.

- Analizar cómo debe estar dividido el espacio físico para optimizar el área disponible.

5.3.1.2 Especificaciones técnicas (Normas y Estándares)

Al momento de implementar un Centro de readecuados en la empresa, Brillante S.A. debe seguir algunas normas y estándares que se detallan a continuación:

ISO 9001, la cual se basa en la gestión de calidad del buen desarrollo de una empresa. Se deben fijar objetivos y una planificación de calidad viable. La norma ISO 9001 obliga a la empresa a seguir todos los requisitos reglamentarios que de una u otra manera perjudiquen la calidad del producto.

ISO 14001, norma cuya misión es cuidar el medio ambiente. Obliga a las empresas a cumplir los reglamentos o códigos basados en el medio ambiente, y los estatutos que incentivan a las industrias a ser eco amigables.

OHSAS 18001, Norma que se caracteriza por la gestión de la prevención de cualquier tipo de riesgos laborales, es decir, se preocupa por la salud, bienestar y la seguridad de los empleados en su lugar de trabajo. Trata de hacer cumplir a las empresas los distintos reglamentos que busquen minimizar el riesgo que corren los trabajadores al realizar sus tareas en la empresa. Es la norma que complementa a la ISO 9001 y ISO 14001

Estos tres reglamentos internacionales son de carácter voluntario, y buscan una mejora continua de la empresa en todo ámbito, tratan de prevenir ofrecer productos de mala calidad, evitar la contaminación y ser más eficientes cada día, para así poder brindar a los consumidores productos con los mejores estándares ayudando al medio ambiente.

CERTIFICACION TPM, Se basa en aprovechar de una manera eficiente y eficaz la capacidad de producción de una empresa, y busca eliminar distintas pérdidas como de mantenimiento y operación. Mejora la calidad del producto,

y también la productividad de la empresa, haciendo de sus plantas cada vez más eficientes.

La constante capacitación en acciones de seguridad, medio ambiente y salud los destaca como una de las empresas que ejecutan operaciones ejemplares a nivel latinoamericano (EkosNegocios).

5.3.2 Evaluación Financiera del Proyecto

5.3.2.1 Costos

Los costos de la implementación del Centro de readecuados se han determinado en función al estudio técnico que se ha realizado en este capítulo, a partir de esto nos permitirá estimar los costos del proyecto, con lo cual, se determinará los recursos necesarios que exige la implementación de este.

5.3.2.2 Costos de Insumos

Como parte de las operaciones del centro de readecuados se necesitan ciertos insumos variables.

Dentro de estos insumos tomamos en cuenta los que son necesarios para que los colaboradores realicen sus actividades operativas diarias, los mismos que están dentro de los estándares de calidad y seguridad que sigue la empresa.

Tabla 5-10 Costo de Insumos

INSUMOS					
DESCRIPCION	CONSUMO MENSUAL	CONSUMO ANUAL	COSTO UNITARIO (USD)	COSTO TOTAL MENSUAL (USD)	COSTO TOTAL ANUAL (USD)
Guantes Térmicos Industriales	0	96	22	0	\$2.112
Mascarilla de Seguridad	24	288	15	360	\$4.320
Mandiles Industriales	0	96	20	0	\$1.920
Gorros de Tela	0	96	4,5	0	\$432
Total					\$8.352

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.3.2.3 Costos de servicios básicos

Los costos de servicios básicos son de suma importancia al momento de realizar el análisis de costos para el Centro de readecuados, debido a que éstos son costos incurridos para el funcionamiento de las máquinas que van a ser instaladas en este espacio, así como para el correcto adecuamiento de las instalaciones.

Tabla 5-11 Servicios Básicos

SERVICIOS BASICOS		
DESCRIPCIÓN	Costo Mensual	Costo Anual
Energía Eléctrica	\$2.500	\$30.000
Agua Potable y Alcantarillado	\$350	\$4.200
TOTAL	\$2.850	\$34.200

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.3.2.4 Costos de mano de obra directa

El costo de mano de obra directa implica el valor total que se desembolsa a los trabajadores que están relacionados directamente en el proceso de producción, o en este caso, la prestación de los servicios de readecuados.

El costo de cada trabajador incluye el sueldo que recibe cada uno de ellos (dependiendo de su cargo), más los beneficios que otorga la ley (décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, aporte al IESS, fondos de reserva).

El valor del aporte personal al IESS para el sector privado será del 9,45% y el valor del aporte patronal de 11.15% para el año 2019.

Las vacaciones son calculadas como la veinticuatroava parte del sueldo anual.

El décimo tercer sueldo es calculado como un salario mensual que recibe el trabajador, y el décimo cuarto sueldo es un sueldo básico mensual. Ambos son entregados al finalizar el año, o se lo puede mensualizar.

El fondo de reserva se los paga a partir del primer año de trabajo, y es calculado como un sueldo mensual del trabajador. Así mismo, se lo puede mensualizar. Este valor se ve reflejado en el flujo de caja.

Tabla 5-12 Sueldos del Personal Operativo

SUELDO PERSONAL OPERATIVO									
CARGO	SUELDO MENSUAL (USD)	SUELDO ANUAL (USD)	DECIMO TERCERO (USD)	DECIMO CUARTO (USD)	APORTE IESS (USD)	VACACIONES (USD)	COSTO TOTAL BENEFICIOS (USD)	CANTIDAD PERSONAL	COSTO TOTAL ANUAL (USD)
Operadores	\$400	\$4.800	\$400	\$394	\$535	\$200	\$1.529	24	\$151.901
Supervisor de Operaciones	\$650	\$6.600	\$650	\$394	\$870	\$275	\$8.555	1	\$15.155
Montacarguista	\$600	\$6.000	\$600	\$394	\$803	\$250	\$7.813	2	\$27.626
Total	\$1.650	\$17.400	\$1.650	\$1.182	\$2.208	\$725	\$17.897	27	\$194.682

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

Tabla 5-13 Sueldos de Personal Administrativo

SUELDOS ADMINISTRATIVOS									
CARGO	SUELDO MENSUAL (USD)	SUELDO ANUAL (USD)	DECIMO TERCERO (USD)	DECIMO CUARTO (USD)	APORTE AL IESS ANUAL (USD)	VACACIONES (USD)	COSTO TOTAL BENEFICIOS (USD)	CANTIDAD PERSONAL	COSTO TOTAL ANUAL (USD)
Coordinador	\$1.200	\$14.400	\$1.200	\$394	\$1.606	\$600	\$18.200	1	\$32.600
Asistente	\$700	\$8.400	\$700	\$394	\$937	\$350	\$10.781	1	\$19.181
Total	\$1.900	\$22.800	\$1.900	\$788	\$2.542	\$950	\$28.980	2	\$51.780

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.3.2.5 Costos de otros Materiales de Operación

Para calcular los costos de otros materiales de la operación, debemos tomar en cuenta la demanda proyectada, ya que este costo varía en función a cuánto vamos a producir de cada tipo de readecuado.

5.3.2.5.1 Histórico de readecuados previo a la comercialización de productos de la empresa BRILLANTE S.A.

Según a la necesidad de comercialización, los tipos de readecuados a los que son sometidos los productos de la empresa se clasifican en:

Tabla 5-14 Tipo de Readecuado Utilizado según la Línea del Producto

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTO	TIPO DE READECUADO
Detergente en polvo	COLORMAX	COLOCACIÓN DE FAJILLAS
		STICKERS PROMOCIONALES
Jabones de tocador	ANDY JELIO ROSE EMMA	COMBOS MANUALES
		STICKERS PROMOCIONALES
		COLOCACIÓN DE SENSORES
Jabones de ropa	LIMPIAMAX	STICKERS PROMOCIONALES
Cloro	CLOROMAX	EMPAQUES TERMOENCOGIDOS
		COLOCACIÓN DE FAJILLAS
		STICKERS PROMOCIONALES
		COLOCACIÓN DE SENSORES

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

En función a los datos obtenidos del registro de los costos de ventas detallados en el Anexo 1, abierto por año sujeto a las mecánicas desarrolladas mensualmente haciendo uso de los servicios de la empresa tercerizada para las readecuaciones tenemos los siguientes importes pagados a la empresa:

Tabla 5-15 Porcentaje del Costo de Readecuados en el Costo Total del Producción

COSTO DE READECUADOS		% COSTO TOTAL
2015	\$ 4.442.970	9,476%
2016	\$ 3.893.039	8,902%
2017	\$ 4.615.470	10,571%
	\$ 12.951.479	

Fuente: Datos de la investigación
 Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

Adicional podemos ver una columna Costo Total que representa la participación de los costos de readecuados comparado con los Costos totales de la venta de los productos que son readecuados.

Tabla 5-16 Histórico del Costo de Readecuados en los últimos 3 años

COSTOS DE READECUADOS			
TIPO DE READECUADOS	2015	2016	2017
CODIFICACIÓN INKJET	\$ 496.404	\$ 543.289	\$ 522.341
COLOCACIÓN DE FAJILLAS	\$ 1.535.070	\$ 913.958	\$ 839.305
COLOCACIÓN DE SENSORES	\$ 153.695	\$ 8.605	
COMBOS MANUALES	\$ 973.767		
COMBOS MANUALES /COLOCACIÓN DE SENSORES	\$ 694.404	\$ 1.711.416	\$ 2.577.604
EMPAQUES TERMOENCOGIDOS	\$ 394.393	\$ 534.262	\$ 504.333
STICKERS PROMOCIONALES	\$ 195.237	\$ 185.420	\$ 171.886
	\$ 4.444.985	\$ 3.898.966	\$ 4.617.486

Fuente: Datos de la investigación
 Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

En función al histórico, hemos proyectado la demanda esperada para los años próximos para los productos que son sometidos al proceso de readecuados, la misma que la tomaremos en cuenta para ver la factibilidad del proyecto, y determinar si es mejor que la empresa realice sus readecuaciones o pague por el servicio a una empresa tercerizada.

Los valores de la demanda de cada tipo de readecuado del año 2019 nos facilitaron la empresa Brillante S.A., y para calcular la demanda proyectada anual en cajas de los próximos 5 años asumimos un incremento constante de la demanda del 3% cada año.

Tabla 5-17 Demanda Proyectada Anual en Cajas

DEMANDA PROYECTADA ANUAL EN CAJAS							
TIPO DE READECUDOS	Materiales en uso	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Colocación de Fajillas	Fajillas	295822	304697	313838	323253	332951	342939
Stickers Promocionales	Stickers	291531	300277	309285	318564	328121	337964
Compos Manuales/ Colocación de sensores	Láminas de Cartón Corrugado	680792	701215	722252	743920	766237	789224
Empaques Termo encogidos	Rollo de Polietileno	10459	10773	11096	11429	11772	12125
TOTAL DEMANDA PROYECTADA ANUAL		1278604	1278604	1316962	1356471	1397165	1439080

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

Los costos de otros materiales de operación proyectados a 5 años, los obtuvimos de la multiplicación de las demandas proyectadas por el costo unitario de cada caja de material. Cabe recalcar, que en cada caja entran 36 productos.

Tabla 5-18 Costo Otros Materiales de Operación

COSTOS OTROS MATERIALES DE OPERACIÓN POR CAJAS							
	Costo Unitario	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Fajillas	\$1,80	\$532.480	\$548.455	\$564.908	\$581.856	\$599.311	\$617.291
Stickers	\$1,80	\$524.756	\$540.498	\$556.713	\$573.415	\$590.617	\$608.336
Láminas de Cartón Corrugado	\$1,20	\$816.950	\$841.459	\$866.702	\$892.703	\$919.485	\$947.069
Rollo de Polietileno	\$8,75	\$91.516	\$94.262	\$97.090	\$100.002	\$103.002	\$106.092
TOTAL COSTOS OTROS MATERIALES DE OPERACIÓN		\$1.965.702	\$2.024.673	\$2.085.414	\$2.147.976	\$2.212.415	\$2.278.788

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.3.2.6 Equipos de Oficina

A continuación, se detallan los equipos necesarios para la adecuación de las oficinas del coordinador y el asistente del Centro de readecuados. Adicional a ello, se ha presupuestado un reloj biométrico para evitar posibles retrasos en la producción ya que el personal operativo puede ser impuntual en sus horas de trabajo.

Tabla 5-19 Equipos de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA	
DESCRIPCION	COSTOS (USD)
Muebles de oficina	\$5.800
Equipos de computo	\$4.400
Equipo de climatización	\$1.200
Reloj Biométrico	\$7.000
Total	\$18.400

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.3.2.7 Depreciación Equipos de Oficina

La depreciación se refiere a una reducción del valor de los bienes, en este caso los equipos de oficina, a través del tiempo.

Se asumió un plazo de 5 años para realizar la siguiente tabla de depreciación. Aquellos activos que tengan una vida útil mayor a 5 años, reflejarán un valor en libros en la tabla, caso contrario este valor será cero. En el caso que la vida útil de los activos sea menor a 5, se procederá a hacer una recompra del activo y a realizarle la respectiva depreciación para los años que faltan. La suma de todos los valores en libros se lo denomina valor de desecho.

Tabla 5-20 Depreciación de Equipos de Oficina

DEPRECIACION EQUIPOS DE OFICINA							
ACTIVOS FIJOS	Costo/Equipo	VIDA UTIL (AÑOS)	Periodo depreciación	Depreciación anual	Año Depreciación	Depreciación acumulada	Valor en libros
Muebles de Oficina	\$5.800	10	10	\$580	5	\$2.900	\$2.900
Equipo de Climatización	\$1.200	5	5	\$240	5	\$0	-
Equipos de computo	\$4.400	3	3	\$1.467	3	\$0	-
Equipos de cómputo (Recompra)	\$4.400	3	3	\$1.467	2	\$2.933	\$1.467
Total	\$15.800			\$2.287			
Valor desecho							\$4.367

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.3.3 Inversiones

5.3.3.1 Inversión en Maquinarias, Equipos y Construcción de la Planta.

A continuación, se detallarán todas las maquinarias y equipos que son necesarios para la implementación del Centro de readecuados. Todas son de vital importancia para los procesos que se realizan dentro del mismo. Adicionalmente, añadimos la cotización de construir la planta en donde se realizará el proceso de readecuados con todos los elementos necesarios.

Tabla 5-21 Inversión en Maquinarias y Equipos

INVERSION MAQUINARIAS Y EQUIPOS			
ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD (UND)	COSTO UNITARIO (USD)	COSTO TOTAL (USD)
Túnel termo encogible	3	\$3.551	\$10.652
Codificador Inkjet	2	\$4.928	\$9.855
Pistola de codificación EBS-250 LCP	2	\$2.025	\$4.050
Impresora de códigos de barra y etiquetas TSC 99 – 147 A031 – 00LF	3	\$1.620	\$4.860
Sensor láser de Contraste Q3X	3	\$473	\$1.418
Faja de banda transportadora	2	\$1.755	\$3.510
Envolvedora de Pallets motorizada (DG300)	1	\$2.835	\$2.835
Construcción de la planta		\$270.000	\$270.000
Montacarga	2	\$37.800	\$75.600
TOTAL		\$324.986	\$382.779

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

Tabla 5-22 Referencias de Activos

ACTIVOS	REFERENCIAS
Túnel Termoencogible	
Codificador Inkjet	
Pistola de codificación EBS-250 LCP	

<p>Impresora de códigos de barra y etiquetas TSC 99 – 147 A031 – 00LF</p>	 A black and silver TSC 99 barcode printer with a printed label emerging from the front.
<p>Sensor láser de Contraste Q3X</p>	 A close-up of a Q3X laser contrast sensor mounted on a metal frame, with a red laser line visible.
<p>Faja de banda transportadora</p>	 A stainless steel conveyor belt system with a white belt and metal rollers.
<p>Envolvedora de Pallets motorizada (DG300)</p>	 A motorized pallet wrapper (DG300) with a blue circular platform and a vertical motor unit.

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.3.3.2 Depreciación Maquinaria y Equipos

Al igual que en la depreciación de Equipos de Oficina, se tomó un periodo de 5 años para depreciar los activos. En este caso todos los activos, a excepción del montacargas tienen una vida útil mayor a 5 años, por lo que reflejarán un valor en libros mayor a cero. Sin embargo, el montacargas tiene una vida útil de 4 años, por lo que se procede a realizar una recompra en ese periodo y la respectiva depreciación del año faltante.

Tabla 5-23 Depreciación Maquinarias y Equipos

DEPRECIACIÓN MAQUINARIAS Y EQUIPOS							
ACTIVOS FIJOS	Costo/Equipo	VIDA UTIL (ANOS)	Periodo depreciación	Depreciación anual	Año Depreciación	Depreciación acumulada	Valor en libros
Túnel termo encogible	\$10.652	10	10	\$1.065	5	\$5.326	\$5.326
Codificador Inkjet	\$9.855	10	10	\$986	5	\$4.928	\$4.928
Pistola de codificación EBS-250 LCP	\$4.050	10	10	\$405	5	\$2.025	\$2.025

Impresora de códigos de barra y etiquetas TSC 99 – 147 A031 – 00LF	\$4.860	10	10	\$486	5	\$2.430	\$2.430
Sensor láser de Contraste Q3X	\$1.418	10	10	\$142	5	\$709	\$709
Faja de banda transportadora	\$3.510	10	10	\$351	5	\$1.755	\$1.755
Envolvedora de Pallets motorizada (DG300)	\$2.835	10	10	\$284	5	\$1.418	\$1.418
Construcción de la planta	\$270.000	20	20	\$13.500	5	\$67.500	\$202.500
Montacarga	\$75.600	4	4	\$18.900	4	\$75.600	\$0
Montacarga (Recompra)	\$75.600	4	4	\$18.900	1	\$18.900	\$56.700
TOTAL	\$458.379			\$36.118			
					Valor desecho		\$277.790

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.3.3.3 Inversión para la adecuación

Estos bienes detallados a continuación son para adecuar de manera correcta y segura el Centro de readecuados.

Las mesas rectangulares 3mx1,2m, las sillas, 5 aires acondicionados, los pallets de madera y los extintores, se los ubicará en donde se va a realizar el proceso de readecuados. Por otro lado, el comedor, inodoros , lavabos, muebles y un aire acondicionado estarán ubicados en la sala de descanso del personal operativo.

Tabla 5-24 Inversión para la Adecuación

INVERSIÓN PARA LA ADECUACIÓN			
DESCRIPCION	CANTIDAD (UND)	COSTO UNITARIO (USD)	COSTO TOTAL (USD)
Mesas rectangulares 3mx1,2m	9	\$1.500	\$13.500
Sillas	20	\$50	\$1.000
Aire acondicionado LG techo suspendido- INVERTER (23,900 Btu/h)	6	\$1.450	\$8.700
Pallets de madera Americano 1x1,2	44	\$3	\$110
Extintor De Seguridad 10libras Contra Incendio	6	\$40	\$240
Muebles	5	\$1.000	\$5.000
Inodoros y Lavabos	6	\$350	\$2.100
Comedor (mesas, sillas, microondas, extractor de olor, utensilios de cocina)		\$3.250	\$3.250
TOTAL		\$7.643	\$33.900

Fuente: Datos de la investigación
Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.3.3.4 Costos de mantenimiento de la Maquinaria y Equipo

Tabla 5-25 Costo de Mantenimiento de Maquinarias

COSTOS DE MANTENIMIENTO		
DESCRIPCION	COSTO MENSUAL (USD)	COSTO ANUAL (USD)
Mantenimiento de maquinarias	\$719	\$8.628
Total	\$719	\$8.628

Fuente: Datos de la investigación
Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.4 Análisis comparativo del Centro de Readecuados vs estrategia actual

5.4.1 Flujo de Gastos Proyectados de la implementación de la Integración Vertical

Para realizar el Flujo de Caja de Gastos de la empresa, además de los datos detallados con anterioridad, añadimos ciertos rubros que creemos necesarios para que el Gasto Total Anual de la empresa sea un valor comparable con los Gastos anuales proyectados a la empresa tercerizada al momento de analizar cual de las dos alternativas es la más rentable, estas cuentas las explicaremos a continuación:

Gastos de arriendo: Este no es un gasto real, es un gasto proyectado con fines comparativos, puesto que al implementar el Centro de Readecuados en las instalaciones de Brillante S.A, no desembolsamos gastos de arriendo, sin embargo, lo tomamos como un gasto para hacerlo comparable con los gastos de la empresa tercerizada.

Adicional a ello, a partir del segundo año consideramos fondos de reserva para los trabajadores en los sueldos administrativos y operativos, el cual equivale a

un salario mensual a cada trabajador por año, y suponemos un incremento en el salario del personal de 8 dólares anuales.

Para llevar todos los valores del flujo de caja al valor presente, se utilizó la fórmula del VAN, en donde se necesita una tasa mínima aceptable de rendimiento, la cual la sacamos del modelo del CAPM.

Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento (TMAR)

Utilizando el modelo del CAPM, se debe calcular la tasa en función a todas las variables en el mercado, que viene dada por la siguiente fórmula:

$$R_i = R_f + B_l * (R_m - R_f) + R.P.Ecu$$

En donde,

R_f es la tasa libre de riesgo, la cual se obtiene de la fórmula:

$$R_f = R.P.Ec + Tasa\ de\ riesgo\ de\ bonos\ del\ tesoro\ de\ 10\ años\ de\ EE.UU$$

B_l es el beta desapalancado de la industria comparable,

R_m es el riesgo de mercado de nuestra industria,

$R.P.Ecu$ es el riesgo país de Ecuador.

Tabla 5-26 Fuente de los índices encontrados del modelo CAPM

Índices	Valor	Fuente:
Rf	9,934%	R. P. Ecu + Tasa de riesgo de bonos del tesoro de 10 años de EE. UU 7,15% + 2,784% = 9,934%
BI	0,58	Damodaran: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/ , 17 de Enero del 2019 INDUSTRIA: Empaquetado
Rm – Rf	9,03%	Damodaran: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/ , 17 de Enero del 2019
R.P.Ecu	7,15%	Banco Central del Ecuador, 17 de Enero del 2019
Tasa de riesgo de bonos del tesoro de 10 años de EE.UU	2,779	Yahoo Finance

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

Por lo tanto, la Tasa Mínima aceptable de Rendimiento (TMAR) para ambas empresas, tomando en cuenta la industria de empaquetados, obtenida del modelo CAPM se la define de la siguiente manera:

$$R_i = 0,09934 + 0,54 * (0,0903) + 0,0715$$

$$R_i = 0,2136 = 21,36\%$$

Tabla 5-27 Flujo de Gastos Proyectados a 5 años

FLUJA DE CAJA DE GASTOS						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Sueldos administrativos	\$51.780	\$53.688	\$53.696	\$53.704	\$53.712	\$53.720
Sueldo personal operativo	\$194.682	\$196.340	\$196.348	\$196.356	\$196.364	\$196.372
Gastos de Arriendo	\$72.000	\$79.200	\$87.120	\$95.832	\$105.415	\$115.957
Gasto de capacitaciones	\$49.300	\$26.100	\$26.100	\$49.300	\$26.100	\$26.100
Costo de servicios básicos	\$34.200	\$34.200	\$34.200	\$34.200	\$34.200	\$34.200
Costo de insumos	\$8.352	\$8.352	\$8.352	\$8.352	\$8.352	\$8.352
Costo otros materiales de Operación	\$1.965.702	\$2.024.673	\$2.085.414	\$2.147.976	\$2.212.415	\$2.278.788
Costos equipo de oficina	\$18.400					
Depreciación equipos de oficina		\$2.287	\$2.287	\$2.287	\$2.287	\$2.287
Costo de recompra equipos de computo					\$4.400	

Valor de desecho						\$-4.367
Costo de maquinarias y equipos	\$382.779					
Depreciación de maquinarias y equipos		\$36.118	\$36.118	\$36.118	\$36.118	\$36.118
Costo de recompra montacarga				\$56.000		
Valor de desecho						\$-277.790
Costo de mantenimiento de maquinaria y equipos	\$8.628	\$8.628	\$8.628	\$8.628	\$8.628	\$8.628
Costo de adecuación	\$33.900					
FLUJO DE CAJA	\$2.819.723	\$2.469.586	\$2.538.262	\$2.688.752	\$2.687.991	\$2.478.365
FLUJO DE CAJA VP	\$10.262.893					

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.4.2 Costos Estrategia Actual - Empresa Tercerizada

5.4.2.1 Variación de Precios Empresa tercerizada

Para poder estimar los precios del año 2019 y el crecimiento de estos, se tomaron en cuenta los precios históricos de los años 2016, 2017, 2018 de la empresa tercerizada, y se realizó una variación de los precios año a año, y, por consiguiente, se sacó un promedio de las variaciones para poder así establecer el porcentaje de crecimiento de los precios a partir del 2019.

Tabla 5-28 Variación de Precios Empresa Tercerizada

PRECIOS EMPRESA TERCERIZADA							
LISTA DE PRECIOS POR CAJA	2016	VARIACIÓN 2016-2017	2017	VARIACIÓN 2017-2018	2018	ESTIMACIÓN 2019	
COLOCACIÓN DE FAJILLAS	\$2,80	1,43%	\$2,84	1,80%	\$2,89	1,62%	\$2,94
CODIFICACIÓN INKJET	\$0,75	1,43%	\$0,76	1,80%	\$0,77	1,62%	\$0,79
COMBOS MANUALES / COLOCACIÓN DE SENSORES	\$2,95	1,43%	\$2,99	1,80%	\$3,05	1,62%	\$3,10
COMBOS MANUALES	\$2,30	1,43%	\$2,33	1,80%	\$2,37	1,62%	\$2,41
COLOCACIÓN DE SENSORES A COMBOS ARMADOS	\$0,45	1,43%	\$0,46	1,80%	\$0,46	1,62%	\$0,47
EMPAQUES TERMOENCOGIDOS	\$4,50	1,43%	\$4,56	1,80%	\$4,65	1,62%	\$4,72
STICKERS PROMOCIONALES	\$0,80	1,43%	\$0,81	1,80%	\$0,83	1,62%	\$0,84

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.4.2.2 Proyección de precios Empresa Tercerizada

Al haber definido un porcentaje de crecimiento constante anual y los precios de cada tipo de readecuado para el año 2019 en la tabla anterior, se procede a realizar una proyección de los precios de la empresa tercerizada a partir del 2020, tomando en cuenta los precios del año 2019 y el crecimiento proyectado de los mismos, el cual se asume como constante para todos los años en análisis.

Tabla 5-29 Proyección de los precios de Empresa Tercerizada

PRECIOS PROYECTADOS DE EMPRESA TERCERIZADA							
LISTA DE PRECIOS POR CAJA	CRECIMIENTO PROYECTADO DE LOS PRECIOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CODIFICACIÓN INKJET	1,62%	\$0,79	\$0,80	\$0,81	\$0,83	\$0,84	\$0,85
COLOCACIÓN DE FAJILLAS	1,62%	\$2,94	\$2,99	\$3,03	\$3,08	\$3,13	\$3,18
COMBOS MANUALES / COLOCACIÓN DE SENSORES	1,62%	\$3,10	\$3,15	\$3,20	\$3,25	\$3,30	\$3,35
EMPAQUES TERMOENCOGIDOS	1,62%	\$4,72	\$4,80	\$4,88	\$4,95	\$5,03	\$5,12
STICKERS PROMOCIONALES	1,62%	\$0,84	\$0,85	\$0,87	\$0,88	\$0,89	\$0,91

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.4.2.3 Flujo de Gastos de Empresa Tercerizada Proyectado a 5 años

Para la realización del flujo de gastos que se desembolsarían si se sigue realizando el proceso de readecuados con la empresa tercerizada, se tomó en cuenta la demanda proyectada en cajas de cada tipo de readecuados y se lo multiplicó por los precios proyectados de los mismos.

Para la tasa mínima aceptable de rendimiento, asumimos la misma tasa que utilizamos para el flujo de caja de la empresa Brillante S.A.

Tabla 5-30 Flujo de Gastos proyectados a 5 años

FLUJO DE GASTOS DE LA EMPRESA TERCERIZADA						
TIPO DE READECUADOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CODIFICACIÓN INKJET	\$373.013	\$390.408	\$408.615	\$427.670	\$447.615	\$468.489
COLOCACIÓN DE FAJILLAS	\$869.083	\$909.612	\$952.031	\$996.429	\$1.042.897	\$1.091.532
COMBOS MANUALES / COLOCACIÓN DE SENSORES	\$2.107.212	\$2.205.481	\$2.308.333	\$2.415.981	\$2.528.649	\$2.646.571
EMPAQUES TERMOENCOGIDOS	\$49.383	\$51.686	\$54.096	\$56.619	\$59.259	\$62.023
STICKERS PROMOCIONALES	\$244.707	\$256.119	\$268.063	\$280.564	\$293.648	\$307.342
COSTO TOTAL ANUAL PROYECTADO	\$3.643.398	\$3.813.306	\$3.991.138	\$4.177.263	\$4.372.067	\$4.575.956
FLUJO DE CAJA VP	\$15.420.252					

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

5.4.3 Conclusión del Análisis Comparativo

En base al análisis comparativo del Flujo de Gastos de la implementación del Centro de readecuados con el Flujo de Gastos de la estrategia actual (empresa tercerizada) cuyo objetivo fue determinar cuál de las dos opciones genera menores costos para la empresa, se pudo establecer que la implementación de la integración vertical en la empresa genera menores costos, a pesar de tener que realizar grandes inversiones en el año 0, el costo en ese año sigue siendo menor que continuar realizando las actividades de readecuación con la empresa tercerizada, según la proyección de costos a 5 años en ambos casos.

La proyección de los precios de la empresa tercerizada se lo realizó gracias a datos históricos de precios proporcionados por la empresa, para así lograr establecer un porcentaje de crecimiento de los precios a través de los años, el mismo que se considera fijo para los siguientes 5 años.

Se pudo concluir también que, los costos que generaría implementar el Centro de readecuados en la empresa representarían en promedio de los 5 años, solo el 20% de los costos que genera la estrategia actual de readecuación de los productos mediante la empresa tercerizada.

CAPITULO VI

6 PLAN DE RIESGOS

6.1 Identificación de los riesgos basado en los Objetivos Operativos del Plan de Mejora

En función a la matriz SMART se identificaron 3 objetivos operativos principales, de los que iremos analizando los posibles riesgos que se nos pueden presentar durante la implementación del Plan de Mejora.

Tabla 6-1 Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera	
Objetivo Estratégico	Incrementar el margen de ganancia de los productos

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

Los riesgos implícitos de este objetivo son:

- **Riesgo de no incrementar el margen de ganancias**

La empresa venden sus productos a los consumidores finales, el país se enfrenta ante una inminente contracción del mercado, lo que conlleva a que las personas busquen productos más económicos, los productos de Brillante S.A. son dirigidos a personas con un nivel socioeconómico medio alto por lo que muchos de ellos ahora buscan productos que ofrezcan los mismos beneficios con un precio más económico, lo que puede ocasionar una contracción de la demanda por lo que la capacidad instalada del Centro de Readequados se vería afectada no siendo ocupada en su nivel máximo de producción lo que generaría costos innecesarios en los costos fijos, siendo más difícil incrementar el margen de ganancias de la empresa.

- **Riesgo de no reducir los costos de ventas por la fuerte inversión de capital inicial/ Costes de fabricación más elevados de lo previsto afectarán a nuestros márgenes**

El principal recurso que necesita el Centro de Readequados para iniciar con sus operaciones es el recurso humano, contraer obligaciones con personas

implica altos costos, adicional este personal debe recibir capacitaciones específicas del negocio, las maquinarias y la construcción del centro son caros, todo esto está considerado en el análisis para ver si financieramente es viable, pero en la realidad durante la implementación pueden salir costos no mapeados y pueden generar inestabilidad financiera al proyecto, imposibilitando la necesidad de reducir los costos incurridos por la implementación del Centro de Readecuados.

- **Riesgo de incrementar los productos dañados por la falta de experiencia**

En Ecuador son 5 las empresas que ofrecen el servicio de readecuados, quieren decir que muy pocas personas saben la labor de este tipo de servicio, además para realizar los readecuados se debe manipular los productos, al contratar personas sin experiencia la empresa se enfrenta a un alto índice de daños en los productos y de errores que conllevan a maltratar los productos, mismos que no pasarían las pruebas de calidad para ser expuesto a la venta.

- **Cambio del mercado / La elevada proporción de costes fijos en la estructura de costes de la empresa afectará negativamente a la empresa**

Una de las necesidades de los readecuados se da principalmente por ofrecer promociones a los consumidores finales, por lo que se pega un producto con otro, para ofrecer un descuento y hacer los productos más atractivos. Esto puede cambiar, la manera en que operan las empresas puede enfrentarse a cambios repentinos y la necesidad de readecuar productos puede desaparecer, que el cambio de un giro operativo es un riesgo alto que puede afectar a la fuerte inversión que la empresa debe arriesgar para este proyecto.

Tabla 6-2 Perspectiva Cliente

Perspectiva Cliente	
Objetivo Estratégico	Satisfacer al cliente ofreciendo productos de calidad y que cumplan con sus expectativas

Fuente: Datos de la investigación
 Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

Los riesgos implícitos de este objetivo son:

- **Riesgo de no obtener retroalimentación**

Las personas no siempre están dispuestas a exponer cual su percepción o creencia real, a veces por miedo a desanimar a terceros, o algunas otros motivos que conllevan a no decir la verdad en una retroalimentación.

Tabla 6-3 Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva de Procesos Internos	
Objetivo Estratégico	Incrementar la calidad en el servicio y confiabilidad en los resultados de éste en un 20%

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

Los riesgos implícitos de este objetivo son:

- **Riesgo de no mejorar la calidad del servicio**

Actualmente la compañía realiza readecuaciones con una empresa tercerizada que a través del tiempo ha demostrad tener una serie de oportunidades de mejora, una de las principales la flexibilidad de la capacidad, ya que eventualmente Brillante S.A. recibe pedidos grandes de ventas que no estaban proyectados, y esos productos comprometidos para la venta debían ser readecuados, la empresa tercerizada no siempre estaba dispuesta a readecuar productos fuera de la producción y para los usuarios del servicio la flexibilidad es un factor importante que determina la calidad del servicio, Brillante S.A. se enfrenta al riesgo de retrasar los tiempos de producción lo que no solo desencadenaría una pérdida de venta actual, sino también disminuir la capacidad de respuesta ante eventualidades de pedidos no planificados.

- **No cumplir con tiempos de producción y que las ventas se caigan**

El área de Readecuados es nueva para la compañía, lo que representa un riesgo muy alto, ya que al no tener experiencia en el día a día pueden enfrentarse a eventualidades que deben resolverse de manera sabia y

enfocado a los resultados del negocio, el no cumplir con los tiempos de entrega pueden generar muchas cosas negativas, una de las principales es no vender un producto lo que desencadena una serie de problemas como caída en las ventas, pérdida de producto por no venta, gastos de almacenaje entre otros.

- **Falta de suministros y maquinarias para la operación**

Al iniciar en un área nueva de negocio, en la que la empresa no tiene conocimiento, la planeación de compra de todos los equipos y suministros para iniciar la producción puede que no esté completa, ya que en la práctica es cuando sabrá la empresa si hay algo que falte.

- **No lograr implementar las normas ISO 9001**

Las normas de calidad implican poner en práctica programas enfocados a mejorar la calidad de las operaciones en todos los aspectos de la organización, en nuestro caso con énfasis en la productividad y satisfacción del cliente, para llevar todo estos procesos debe existir un responsable para hacer las mediciones y encontrar puntos de mejora en la operación que en nuestro caso será el Coordinador de Readecuados, existe el riesgo de que el coordinador no realice los análisis de manera objetiva, no dar un seguimiento adecuado a la operación, o también puede suceder que los colaboradores que estén del lado operativo no cumplan con los procesos mejorados propuestos por el coordinador, todos estos puntos pueden poner en riesgo la implementación de las normas de calidad.

- **Capacidad de producción no cubre con las necesidades de los clientes**

El plan de implementación está sujeto a una proyección de la demanda obtenida en base a un histórico de readecuados que Brillante S.A. mantuvo con una empresa tercerizada, la capacidad instalada del Centro de

Readecuados está hecha para cubrir un 10% más de la demanda estimada, las mediciones de la capacidad instalada se las hicieron empíricamente, tomando el tiempo promedio por tipo de readecuados, existe el riesgo de que estas mediciones no sean las correctas, o que hayamos omitido partes importantes del proceso que desconocíamos, lo que implica en riesgo alto de no poder cubrir con las necesidades de los clientes.

Tabla 6-4 Aprendizaje y Crecimiento

Aprendizaje y Crecimiento	
Objetivo Estratégico	Incrementar la cultura organizacional y el desarrollo del talento humano en un 30%

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

Los riesgos implícitos de este objetivo son:

- **Falta de experiencia en desarrollo de equipos y generar buen ambiente laboral**

Los colaboradores que estarán liderando la operación, coordinador, asistente y supervisor, corren con el riesgo de sobrecargar a sus colaboradores a cargo por querer alcanzar la planeación.

- **No poder costear el plan de capacitaciones**

La inversión inicial para el Centro de Readecuados es alta durante el primer año, por toda la inversión en maquinarias y construcción en que debe incluir la empresa, al tratarse de un proyecto dirigido a una línea de negocio distinto al de la compañía esto se puede afectar al presupuesto que la empresa esté disponible en invertir, poniendo en riesgo a las capacitaciones.

- **Mala selección del personal**

Existe el riesgo de que las personas contratadas para el Centro de Readecuados inicialmente cumplan con el perfil requerido, pero en la práctica demuestren tener actitudes y aptitudes distintas a las demostradas durante las entrevistas.

6.2 Matriz de Riesgos

Para legitimar la administración del riesgo operativo, las empresas deben de identificar los indicadores de riesgo, tales como: estadísticas de la actividad, base de datos de incidencias y eventos de pérdida, reportes de cifras de control, reportes para análisis de conciliaciones y el grado de implementación de las recomendaciones de los auditores. (Rodríguez, 2011)

A partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, la administración de riesgos debe desarrollar un proceso para la “identificación” de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas; entendiéndose como riesgo la eventualidad de que una determinada entidad no pueda cumplir con uno o más de los objetivos. (SIGWEB, 2012)

La matriz de riesgos es una matriz de ayuda visual, la cual permite establecer las prioridades para la atención y toma de decisiones con respecto a diferentes factores. Además, ayuda a analizar los riesgos en base a la probabilidad de que éstos se lleven a cabo, así como también las consecuencias desencadenadas por el mismo.

El rango de probabilidades de la ocurrencia de riesgos se lo detalla a continuación:

Tabla 6-5 Rango de probabilidades

PROBABILIDAD	VALORACIÓN
0 – 0.20	1
0.21 – 0.40	2
0.41 – 0.60	3
0.61 – 0.80	4
0.81 - 1	5

Fuente: Datos de la investigación
Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

Tabla 6-6 Probabilidad de los Riesgos y sus Consecuencias

PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS				
	NO SIGNIFICATIVO	MENOR	MODERADO	MAYOR	SIGNIFICATIVO
RARO	1	2	3	4	5
IMPROBABLE	2	4	6	8	12
POSIBLES	3	6	9	12	15
PROBABLE	4	8	12	16	20
CASI SEGURO	5	12	15	20	25
	Los riesgos extremos deben ponerse en conocimiento de los Directores y ser objeto de seguimiento permanente				
	Los riesgos altos requieren la atención del Presidente/ Director General/Director Ejecutivo				
	Los riesgos moderados deben ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los niveles medios de Dirección				
	Los riesgos bajos deben ser objeto de seguimiento por parte del Supervisor de Operación				

Fuente: Los Autores

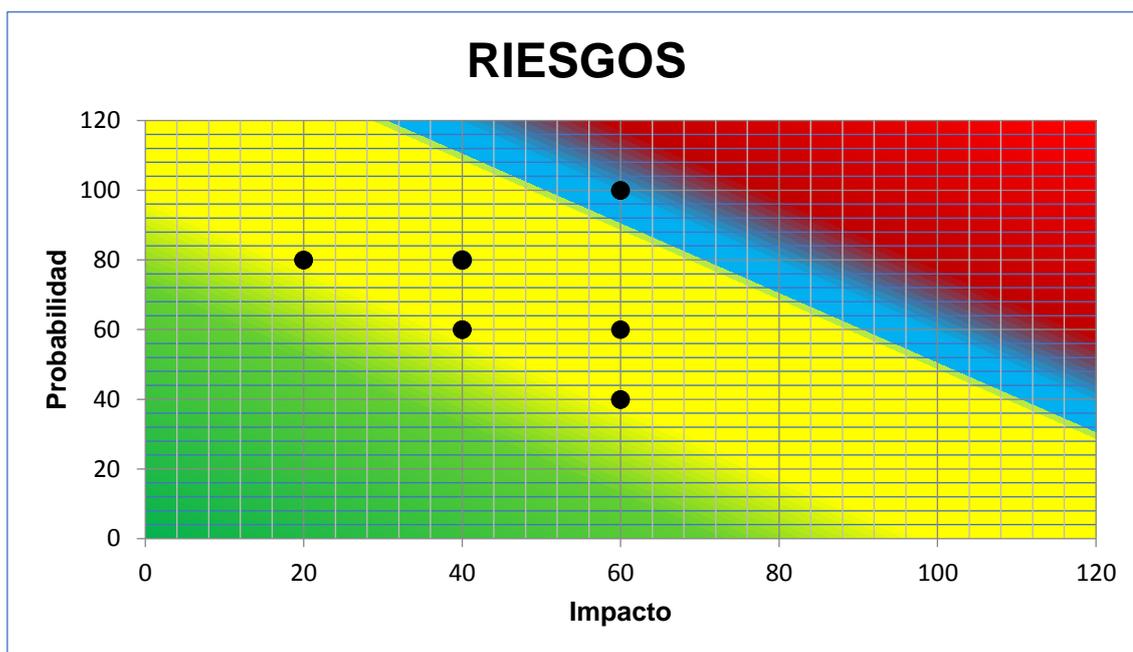
Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

Tabla 6-7 Matriz de Riesgos

RIESGO	PR	CONSECUENCIA (gravedad)	VALOR DEL RIESGO	NIVEL DE RIESGO
Riesgo de no incrementar el margen de ganancias	3	5	15	EXTREMO
Riesgo de no reducir los costos de ventas por la fuerte inversión de capital inicial	2	4	8	ALTO
Riesgo de incrementar los productos dañados por la falta de experiencia	5	5	25	EXTREMO
Riesgo de que cambien las percepciones del mercado	2	4	8	ALTO
Riesgo de no mejorar la calidad del servicio	2	3	6	MODERADO
Riesgo de no obtener retroalimentación	3	2	6	MODERADO
No cumplir con tiempos de producción y que las ventas se caigan	3	5	15	EXTREMO
Falta de suministros y maquinarias para la operación	3	3	9	ALTO
No lograr implementar las normas ISO 9001	2	3	6	MODERADO
Capacidad de producción no cubre con las necesidades de los clientes	2	4	8	ALTO
Falta de experiencia en desarrollo de equipos y generar buen ambiente laboral	3	2	6	MODERADO
No poder costear el plan de capacitaciones	1	4	4	ALTO
Mala selección del personal	1	4	4	ALTO

Fuente: Datos de la investigación

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón



Fuente: Los Autores

Autores: Jacquelyn Arias y Xiomara Chacón

6.3 Plan de acción y Responsables

A partir de los resultados de la Matriz de Riesgos tomamos los riesgos extremos, los cuales tienen una alta probabilidad de ser y su impacto puede ser catastrófico, detallo a continuación los riesgos extremos y el plan de acción planificado para mitigar el riesgo:

- **Riesgo de no incrementar el margen de ganancias**

Como se mencionó en el Plan de Mejora, Ecuador enfrenta una contracción de mercado que hace que los consumidores opten por comprar productos sustitutos que satisfagan sus necesidades a un precio más bajo, es por ello que, a pesar que el riesgo de no incrementar el margen de ganancias debido a la decisión de los consumidores es extremo, para llevar a cabo este objetivo general, nos planteamos tres objetivos específicos, que son disminuir costos de venta, el cual nos

permitirá desarrollar nuestro objetivo general a medida que nuestros costos vayan reduciendo hasta llegar a nuestra meta del 6% del costo total de producción, lo cual hará mantener los precios de venta al público a través de los años, y, posiblemente se reduzcan si se logra sobrepasar las expectativas del 6%.

Otro de los objetivos específicos planteados es reducir las pérdidas de los productos que se tenía con la empresa tercerizada, para ello implementaremos la norma de calidad ISO 9001 en la empresa, la cual garantizará el buen desarrollo de la empresa ya que se debe seguir ciertos lineamientos para brindar productos con un alto nivel de calidad a los consumidores.

Esto además de reducir las pérdidas de los productos, sin duda hará que nuestro margen de ganancia se incremente, ya que la empresa no enfrentaría pérdidas monetarias ocasionadas por el daño de los productos.

Finalmente, al tener el centro de readecuados en las instalaciones de Brillante S.A, se eliminan por completo los costos de transporte que se generaban con la empresa tercerizada al momento de enviar los productos para que sean reempaquetados, y trasladarlos de vuelta a la empresa.

- **Riesgo de incrementar los productos dañados por la falta de experiencia**

El riesgo de incrementar los productos dañados por la falta de experiencia de nuestros colaboradores es extremo ya que, como en el mercado no existen muchas empresas de readecuados, los empleados que contratemos posiblemente no estén bien capacitados en un principio, por la falta de experiencia en otras empresas similares, tomando en cuenta que el centro de readecuados en su mayoría, utiliza la mano de obra en lugar de maquinarias, es por ello que les ofreceremos varias

certificaciones, para que se adapten a este ambiente laboral, y puedan desarrollar sus trabajos de la manera más eficiente, tratando de disminuir las pérdidas de los productos, que se tenía con la empresa tercerizada.

También aplicaremos la norma OHSAS 18001 con el fin de brindarles seguridad laboral al momento de trabajar en las instalaciones de la empresa. Esta norma busca atenuar el riesgo al que los trabajadores se enfrentan al realizar las labores diarias.

- **No cumplir con tiempos de producción y que las ventas se caigan**

Si no se cumple con los tiempos de entrega de los productos, la empresa enfrenta un gran riesgo, lo cual generaría decaimiento en el porcentaje de ventas de productos que pasan por el proceso de readecuados, ya que, al aplazar la fecha de entrega establecida, produciría desconfianza en los clientes, y esto hace que al momento que vuelvan a necesitar de los productos que ofrece Brillante S.A, opten por adquirir productos similares que ofrezca la competencia.

Es por ello que, como se explicó en el Plan de Mejora, para ser puntuales con los tiempos de entrega, y generar una buena imagen de la empresa en lo que a puntualidad se refiere, se debe ofrecer un servicio de readecuados muy eficiente, que sobrepase las expectativas de los clientes, cumpliendo una planificación previamente realizada por el coordinador del Centro de readecuados, para así lograr optimizar el tiempo de producción, y a la vez disminuir los tiempos de entrega de los productos, y que así logremos fidelizar a nuestros clientes.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este proyecto ha contribuido de manera muy importante para identificar y resaltar los puntos que hay que cubrir y considerar para mejorar el margen de ganancia de la compañía a través de la reducción de sus Costos de Ventas, mediante una implementación exitosa de una integración vertical hacia atrás.

En base al proyecto investigativo realizado a la empresa Brillante S.A. con el fin de desarrollar un diagnóstico actual de la compañía a través de la metodología Design Thinking obtuvimos las siguientes conclusiones:

Respecto al Objetivo Específico No. 1, que indica que se realizará un diagnóstico organizacional y financiero, por medio de la información y análisis recolectado de los años 2015, 2016 y 2017, en donde se tomó la información de los estados de resultado, el balance general de la empresa de los años previamente mencionados, y se realizó un análisis de Porter y de la matriz FODA. Por consiguiente, se obtuvieron varios resultados, y entre los más importantes del análisis financiero se puede resaltar que, la empresa Brillante S.A. tiene una fuerte posición financiera, lo cual se ve reflejado en los ratios de liquidez y circulante de activos, mejorando a través del tiempo la capacidad de asumir sus obligaciones o deudas y su eficiencia en términos de liquidez. Por otro lado, entre los resultados más relevantes del análisis organizacional, se obtuvo que, la empresa tiene más fortalezas que debilidades, tales como: ofrecer productos líderes en el mercado, tener un alto margen de ganancia, y bajo poder de negociación de los proveedores, sin embargo, se encuentra amenazada por los diversos productos sustitutos que existen en el mercado a precios más bajos, la alta rivalidad de los competidores, y el alto poder de negociación de los compradores. Por lo que se concluye que Brillante S.A. tiene fondos suficientes para hacer frente a mejoras dentro de la estructura del negocio, según las oportunidades de mejora encontradas, no obstante, debe tener mucha precaución con sus competidores, que buscan cada vez más llegar a ser los líderes del mercado.

Respecto al Objetivo Específico No. 2, que indica que se analizará por medio de la metodología Design Thinking y diagrama de causa y efecto, los motivos que

provocaron los problemas que la empresa ha presentado en los años 2015, 2016 y 2017, en donde se realizaron entrevistas a jefes y gerentes del área comercial de la compañía para conocer los procesos internos Brillante S.A. oportunidades de mejora, y definir la problemática. A través de este análisis encontramos una que existen oportunidades de mejora en los costos incurridos en cuanto a los procesos de readecuados, no solo por su gran incidencia del 9% en el costo total de las ventas, también por la calidad del servicio ofrecido por parte de una empresa tercerizada, por lo cual, se concluye que existe un malestar por parte del departamento de Marketing y Venta, ya que son los principales usuarios del servicio de readecuados.

Actualmente existen 5 empresas en el mercado que ofrecen el servicio de readecuados, Brillante S.A. realiza este servicio con la mejor empresa de readecuados del mercado, pero aun así se han podido identificar oportunidades de mejora. Este es un proceso sensible para la compañía ya que gran parte de sus productos previo a la comercialización necesitan ser sometidos a procesos de readecuados, y la empresa tercerizada ha mostrado grandes deficiencias en el servicio. Mediante la Matriz Ishikawa obtuvimos las problemáticas más crónicas, como los resultados del servicio mantiene un margen del 12% de productos dañados, por el maltrato a éstos, el alto costo de transporte que está ligado en el precio de readecuados y el más importante, la capacidad de reacción ante eventualidades ya que la compañía tercerizada no admite pedidos fuera de la programación, y la empresa al encontrarse en un mercado dinámico está sujeto a cambios de volumen de venta lo que significa un riesgo significativo para los ingresos de la empresa.

Respecto al Objetivo Específico No. 3, que indica que se elaborará un Plan de mejora para que la empresa pueda reducir sus costos post fábrica, integrando al negocio el proceso de readecuados, en donde realizamos un análisis del Balance Scorecard, desde la perspectiva financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y clientes. Posterior a esto, realizamos un análisis comparativo del costo de la implementación del Centro de readecuados dentro de las instalaciones vs el costo proyectado de seguir usando la empresa tercerizada para este proceso. Estos análisis arrojaron varios resultados, y entre los más importantes se tiene que el valor presente del flujo de caja de los costos de

implementar la integración vertical es menor al valor presente del flujo de caja de los costos proyectados de realizar el proceso de readecuados con la empresa tercerizada, y que el mismo que representa un ahorro en los Costos de Venta Total del 6%, incrementando el margen de ganancia. Por lo que se concluye realizar una integración vertical hacia atrás, mediante la implementación de un Centro de Readecuados a la línea del negocio, ya que resulta en un 75% más viable realizar este proceso dentro de las instalaciones de la compañía.

Respecto al Objetivo Específico No. 4, que indica que se establecerán los riesgos que puedan suscitarse en la integración vertical del centro de readecuados, en donde se diseñó un plan para controlar los posibles riesgos que pueden afectar al plan de implementación del Centro de readecuados. En base a los resultados encontrados en el Plan de riesgos se concluye que se debe implementar las Normas de Calidad para garantizar el buen performance y buenos resultados de la integración, y así cumplir con tiempos de producción y tener capacidad de respuesta rápida.

8 Bibliografía

- Alejandro Acevedo, A. F. (1986). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. España: Limusa. Recuperado el 6 de Junio de 2018
- Blois, K. (1972). *Vertical Quasi-Integration*.
- Brown, T. (2008). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Nueva York: HarperCollins Publishers.
- Cervantes, O. A. (2005). *Administración Estratégica*.
- Corbin, A. S. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamental*. Colombia: Universidad de Antioquía.
- EkosNegocios. (s.f.). *EkosNegocios*. Obtenido de EkosNegocios: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/especiales/rse/documentos/35.pdf>
- Eslava, J. d. (2013). *La gestión del control en la empresa*. España: Esic.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Education.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Colombia: Fondo editorial Universidad Eafit.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (1a. edición ed.). Argentina: Brujas. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- INEC. (2017). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf
- Johansson, U. &. (2010). *How to avoid throwing out with the bath water: An ironic perspective on design thinking*. Lisbon, Portugal.
- Leyton, A. (2012). Investigación es todo. En A. Leyton, *Investigación es todo* (pág. 1). Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de

<https://investigacionestodo.files.wordpress.com/2012/05/claesdeinvestivacion.jpg>

McCullagh, K. (2010). Stepping Up: Design Thinking Has Uncovered Real Opportunities. En *Design Management Review* (págs. 32-39).

Pallister, B. (2013). *Manitoba*. Obtenido de <https://www.gov.mb.ca/agriculture/food-and-ag-processing/food-commercialization/pubs/using-a-co-packer.pdf.pdf>

Pérez, M. B. (2013). *El proceso de investigación: Visión general de desarrollo*. Colombia: Universidad del Norte.

Perry, M. K. (1989). *Integración Vertical: Determinantes y Efectos* (Vol. 1). R. Schmalensee y R.D. Willig.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Rodriguez, C. P. (2011). ¿CÓMO CONSTRUIR UNA MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO? Costa Rica. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7061/6746>

Rosado, E. (23 de 11 de 2017). *Tiempo de Negocios*. Obtenido de <https://tiempodenegocios.com/marketing-promocional/>

SIGWEB. (2012). *SIGWEB. El portal de los expertos en prevención de riesgos CHILE*. Obtenido de <http://www.sigweb.cl/wp-content/uploads/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: los secretos para fortalecer su negocio*. Recuperado el 18 de Mayo de 2018

Talancón, H. P. (09 de 2006). *Eumed*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Tamayo, M. P., & Piñeros, J. D. (2007). *Formas de integración de las empresas*. Medellín.

Valadez, M. A. (16 de Enero de 2012).

<https://es.slideshare.net/MiguelValadez/metodologa-de-investigacion-cientfica-11094181>.

Obtenido de

<https://es.slideshare.net/MiguelValadez/metodologa-de-investigacion-cientfica-11094181>.

Velasco, A. R. (08 de Noviembre de 2012). La globalización y el impacto en el mundo empresarial. *América Economía*.