DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA

Michael Hammer y James Champy en el libro Reengering the Corporation enuncian que cuando se pide una definición de reingeniería, se puede dar una idea informal y contestar que es empezar de nuevo, buscando una mejora continua en los negocios, pero no tratando de remendar sistemas existentes para que funcionen mejor o hacer cambios incrementales dejando intacta las estructuras básicas.

Hammer y Champy acotan que la reingeniería nos lleva a abandonar procesos establecidos hace mucho tiempo y examinar cuidadosamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente.

Dando una definición mejor propiamente hablando, Michael Hammer y James Champy en el libro Reengering the Corporation definen que: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos, tales como costo, calidad, servicio y rapidez” [1].

Según Hammer y Champy la reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado, sólo haciendo las siguientes preguntas básicas ¿Por qué se hace lo que la empresa está haciendo?, Por qué la empresa lo hace de esa forma? Estas preguntas ayudan a la empresa a determinar que debe hacer y luego cómo debe hacerlo.

Hammer y Champy destacan en su libro que la reingeniería se fundamenta en que no son los productos, sino los procesos los que crean y los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Y que además la reingeniería aprovecha atributos en los negocios que la aplican como lo son: el individualismo, la confianza en el negocio, la voluntad de correr riesgos, y la propensión al cambio, así como disposiciones naturales.

A través de la aplicación de los principios de reingeniería en los negocios se ha logrado alcanzar mejoras incrementales en rendimientos, logrando igualar

---

[1] Reengering the Corporation by Hammer and Champy

o superar la rapidez del cambio en el mundo actual que está cada día más globalizado.

MODELOS

En el libro Reengering the corporation, de los autores Hammer y Champy se nombran 3 tipos de organizaciones que pueden ser rediseñadas:

En primer lugar citan a las compañías que se encuentran en graves dificultades, que necesitan mejoras inmensas debido a que sus costos están en un orden de magnitud superior al de sus competidores, también si su servicio a los clientes está sumamente malo o si su índice de fracasos por sus productos es 5 o más veces superior al de la competencia.

En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya administración tiene la precisión de detectar que se avecinan problemas. Por el momento en estas empresas los resultados financieros parecen satisfactorios pero se visualizan amenazas: nuevos competidores, requisitos cambiantes de los clientes o un entorno económico cambiante.

Y finalmente citan a las compañías que están en óptimas condiciones, pero su administración tiene aspiraciones y energía. Las dificultades en estos negocios no son visibles por el momento y se busca crear una barrera competitiva y ganar fortalezas ante los demás.

Siguiendo estos modelos, la empresa ESBIN S.A. se encuentra en este último caso, ya que es una empresa que está en óptimas condiciones, y no encuentra dificultades visibles por el momento, pero quiere ganar fortalezas y aumentar su competitividad en el merado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace algunos años las empresas nacionales, vienen atravesando crisis, provocadas por la inestabilidad política y económica que afronta el país. Estas crisis no van a desparecer a menos que los administradores se ajusten rápidamente a las cambiantes condiciones de mercado, convirtiendo a sus empresas ágiles para superar el precio de cualquier competidor, tan innovadoras que sean capaces de mantener sus productos y servicios tecnológicamente frescos y tan consagradas a su misión que rindan el máximo de calidad y servicio el cliente.

Entonces parece raro que si los administradores desean empresas más ágiles y competitivas aún se encuentren empresas ineficientes y torpes con respecto a las necesidades del cliente. Quizás este comportamiento se debe a que el mundo en donde operan las empresas ha cambiado y rebasa los

límites de su capacidad de adaptarse o evolucionar, ya que los principios que alguna vez funcionaron en una época anterior ya no dan más.

Sin embargo, sí existen administradores como el de ESBIN S.A., una empresa dedicada a la distribución de colchones de la marca “Chaide y Chaide“, el cual se encuentra impulsado a penetrar cada vez más profundamente en un territorio donde las compañías se enfrentan a una realidad aterradoramente cambiante. Porque ahora las fuerzas dominantes están cambiando, ahora son los clientes quienes dicen a los proveedores qué es lo que quieren, cuándo lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar.

Ahora son los clientes quienes exigen que se diseñen productos y servicios de acuerdo con sus específicas necesidades.

Aplicar una Reingeniería proporcionará a la administración recursos teóricos y técnicos para implementar correctivos en cada proceso de comercialización que se lleva a cabo en la empresa.

A través de entrevistas sostenidas con el personal que labora en ESBIN S.A. y mediante la observación e investigación realizada por las autoras de la reingeniería, de las actividades que se realizan dentro de la empresa, se identificaron los siguientes problemas:

En el área administrativa, un problema que en la Empresa ESBIN S.A. ha identificado, es la dependencia que mantienen todos los departamentos con la gerencia. Esto causa limitaciones a los jefes de los departamentos, ya que el gerente es el único encargado de tomar todas las decisiones. Esto podría ser evitado si algunas de las decisiones fueran tomadas por cada uno de los responsables de los distintos departamentos presentes en la empresa.

Otro problema presente, es la falta de un organigrama que defina claramente los niveles jerárquicos, las actividades que cumple el personal y las responsabilidades asumidas por cada uno de ellos dentro de la empresa.

En el área operativa se han podido identificar los siguientes problemas:

1.- En el área destinada al almacenamiento de los colchones, no se utiliza eficientemente todo el espacio con que cuenta el edificio de ESBIN. Solo 2/3 de la bodega están en uso.

2.- La empresa no cuenta con un experto técnico, el cual se encargue de evaluar las fallas de fabricación que pueden presentar los colchones, cuyos dueños desean que sea ejercida la garantía de calidad.

3.- A principios del año en curso la empresa no contó con la cantidad de colchones en stock necesaria para hacer frente eventualidades externas,

como lo fueron las huelgas y los paros de transporte que provocaron el bloqueo de carreteras e impidieron que los colchones lleguen desde la fábrica en Quito a tiempo, provocando así un desabastecimiento del producto.

Y finalmente en el área financiera encontramos que:

No se aplican principios básicos de finanzas como lo son el análisis de los Estados Financieros.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Considerando los tipos de problemas por los que atraviesa la empresa, se puede concluir que aplicando los principios de Reingeniería en cada una de las áreas en donde hemos identificado los problemas, la distribuidora ESBIN S.A. podrá obtener mejoras notables a nivel administrativo, mejorará sus estándares de comercialización al corregir las fallas presentes en su área operativa y finalmente alcanzará mayores ventas al aprovechar eficientemente sus recursos.

CAPITULO 1.- SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1.- Antecedentes Históricos

En 1980 en la ciudad de Guayaquil, empieza a funcionar la distribuidora de colchones “ESBIN S.A.”. Esta empresa comisionista, nace con el propósito de distribuir los colchones de la marca “Chaide y Chaide” fabricados en Quito hacia las provincias de Guayas, Manabí, Los Ríos, El Oro y Loja. Ya que hasta ese momento la comercialización se realizaba directamente desde la ciudad de Quito, por lo que se dificultaba la entrega del producto a esta región del país.

Los colchones que comercializa la empresa ESBIN S.A., tienen su origen de fabricación en Estados Unidos. Luego pasan a producirse y comercializarse en Perú, y finalmente en noviembre de 1975 llegan a fabricarse en la ciudad de Quito.

Desde el origen de “Chaide y Chaide” de industria ecuatoriana, esta empresa se ha especializado en la fabricación de colchones de resortes y

esponja. Sus productos cuentan con el respaldo de "Restonic Mattres Corporation", organización líder en la investigación y desarrollo de tecnología para la fabricación de colchones a nivel internacional.

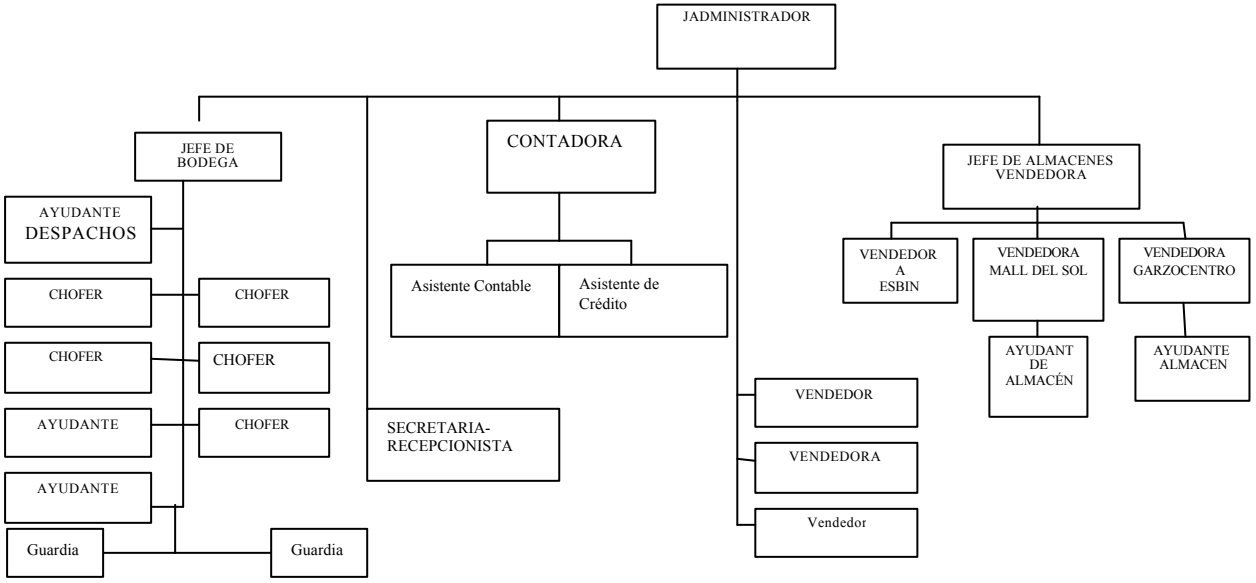
La historia de los colchones de la marca Chaide que comercializa ESBIN S.A., comienza en 1980, con un producto de alta calidad y sofisticación técnica. Los tejidos utilizados en la elaboración de estos colchones ya en esa época marcaban la diferencia por sus variados colores, de acuerdo a cada una de las hermosas telas, las cuales eran de algodón.

Desde que los colchones son fabricados en el país, se ha venido usando alambres de procedencia nacional, espuma importada de Estados Unidos y Alemania, así como resistentes resortes que cubren los paneles interiores del colchón. Todo esto acompañado de máquinas de avanzada tecnología. Desde 1984, la empresa ESBIN S.A. gracias a sus productos de calidad, se consolida como una empresa líder que contribuye al crecimiento económico del país, proporcionando plazas de trabajo.

1.2.- Información General De La Empresa

1.2.1.- Área Administrativa

1.2.1.1.- Organigrama: La administración de la empresa ESBIN S.A., tiene un organigrama que no muestra una correcta estructura de los niveles de jerarquía que existen dentro de la empresa.



1.2.1.2.- FUNCIÓN DEL PERSONAL

La empresa ESBIN SA., está compuesta en su totalidad por 25 personas, las cuales desempeñan su labor, en las distintas áreas en las que está dividida la empresa, para su mejor administración.

Una persona se desempeña dentro de la empresa como administrador, esta persona es la que se encuentra responsabilizada por el buen desempeño de la empresa.

Por ser la venta de colchones el único medio para obtener ingresos, el personal de la empresa en su mayoría está compuesta por ejecutivos de venta, que en total son 9 y están encargados de comercializar los colchones de acuerdo a las respectivas provincias o regiones que tienen asignadas.

Para el control financiero la empresa cuenta con el apoyo de tres personas: Un contador, un asistente y un oficial de crédito.

Para el control del proceso operativo la empresa posee 1 Jefe de Bodega y 3 empleados que se encargan del control de despacho de la bodega. Así como también laboran cinco chóferes.

Por último posee una persona que se encarga de la recepción, y cuenta con cuatro guardias que controlan la seguridad de la empresa.

1.2.1.3.- Estructura De Gastos (Agua, Luz, Teléfono, etc.)

La cuenta de gastos de ESBIN S.A., se encuentra dividida en gastos administrativos y en gastos de ventas; y ambos gastos se encuentran subdivididos en gastos por mantenimiento, suministros y materiales, arriendo, servicios, viajes y relaciones públicas, impuestos, contribuciones y varios.
Por información brindada por la jefe del departamento financiero, se conoció que el costo generado por agua potable es $50, consumo de energía eléctrica $400 y teléfono $800, que están contabilizados dentro de la cuenta de servicios. También se conoció que los gastos por viajes y relaciones públicas en el año 2002 se redujeron en casi un 60%.

Esta reducción en los gastos así como otras sucedidas en los gastos por mantenimiento, han producido una ligera reducción en la cuenta de gasto total de la empresa en el año 2002. La que junto a un aumento en las ventas produjo también un ligero aumento en la utilidad de la empresa en ese año.

1.2.2.- Área Financiera

Actualmente el Departamento Financiero de la empresa ESBIN S.A., desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de la empresa, se ocupa de dosificar racionalmente los recursos financieros destinados a atender cualquier tipo de necesidades dentro de las empresa; garantiza el logro pleno de objetivos generales de la empresa y; tiene como función central aplicar sus conocimientos y creatividad con el fin de obtener el máximo de beneficios monetarios con un monto mínimo de recursos invertidos.

1.2.2.1.- Evaluación De Capital De Trabajo

El objetivo de evaluar el capital de trabajo es determinar si la empresa lo ha controlarlo eficientemente, o si tiene la necesidad de aumentarlo.

El capital de trabajo obtenido restando los activos circulantes con los pasivos circulantes del año 2002 es -47.932,61, el cual indica que la empresa no posee capacidad para cumplir sus obligaciones conforme éstas se vencen, es decir, que existe inseguridad en sus acreedores de recibir el pago completos.

A través de la reingeniería la empresa podría reducir la necesidad de capital de trabajo aplicando políticas y procedimientos eficientes que abrevien el intervalo entre el vender un producto y el momento de cobrarlo en efectivo a los clientes buscando fundamentalmente minimizar la inversión en activos que no producen utilidades, como lo son las cuentas por cobrar y los inventarios, así como la recuperación de las cuentas por pagar.

1.2.2.2.- Estructura De Costos

Costos Fijos De La Empresa

La empresa ESBIN SA., ha identificado como costos fijos los siguientes rubros: Pago por arriendo, pago por sueldos, pago de beneficios sociales y empresariales.

Pero por motivos de estudio se analizará el rubro de gasto por arriendo, debido a que este rubro justifica la aplicación de la reingeniería en el área operativa.

El rubro de pago por arriendo en la empresa presenta un valor de $5.000 mensuales en los meses en los cuales las ventas son relativamente estables y no se necesita del alquiler de bodegas adicionales. Pero este valor que es considerado fijo, aumenta considerablemente a $7.500, en los meses de

mayo, junio, octubre, noviembre y diciembre, ya que son los meses que registran mayor venta de colchones; por motivo de fechas festivas como son: Día de la Madre, Día del Padre, y vísperas de Navidad.

A pesar de que en la empresa ya se han realizado adecuaciones en las instalaciones para mejorar la capacidad de almacenamiento de colchones desde el año 2001 por un valor de $150.000 aproximadamente, la empresa sigue incurriendo en altos gasto por alquiler de bodegas debido a que no se ha aprovechado debidamente la remodelación de las instalaciones.

Costos Variables De La Empresa

La empresa tiene identificado como costos variables los pagos que realiza por servicios básicos como agua, luz, teléfono, pagos por operaciones bancarias; así también como pagos por fletes.

Para la aplicación de la reingeniería no se tomará en cuenta el costo por pago de fletes, ya que ocupan una mínima proporción del total de gastos en que incurre la empresa.

Por información brindada por la Jefe del Departamento Financiero se conoce que le costo generado por pago por flete es aproximadamente $1100 mensuales, que están registrados dentro de la cuenta por servicio.

Ventas

La distribuidora ESBIN SA por ser una empresa de tipo comisionista, basa sus ingresos en el porcentaje de ganancia que recibe por todas las ventas de colchones realizadas en las provincias de El Guayas, Manabí, Los Ríos, El Oro y Loja.

La empresa actualmente posee un porcentaje de ganancia sobre las ventas realizadas del 5%.

1.2.3.- Área Operativa

1.2.3.1.- Proceso Operativo

El proceso operativo de la distribuidora lo componen todos los pasos que deben seguir las personas que laboran dentro de la empresa, desde la elaboración de un pedido de colchones hasta su distribución y comercialización.

El proceso operativo está conformado por los siguientes pasos:

- Análisis de la demanda de los clientes y consumidores potenciales.
- Elaboración de un presupuesto de ventas.

- Verificación del stock de colchones con que cuenta la empresa.
- Realización del pedido de colchones a la fábrica productora en Quito.
- Recepción de colchones en el local de la empresa.
- Verificación del estado en que llegan los colchones. Se constata que los colchones no llegan con daños ocasionados por el viaje.
- Se procede a la distribución de los colchones a las diferentes ciudades y cantones.
- Finalmente se Comercialización en puntos directos de ventas

1.2.3.2.- Descripción De Recursos Operacionales

El principal recurso operativo con el que cuenta ESBIN SA. , es el recurso humano que labora en la distribuidora, ya que es quien se encarga de llevar a cabo todo el proceso de comercialización de los colchones.

ESBIN SA. funciona en un amplio local, en el cual se encuentran tanto las oficinas administrativas, como también la bodega de colchones.

Otro recurso importante son los 5 camiones que posee para transportar un máximo de 50 colchones, a las diferentes regiones asignadas.

También cuenta con el equipo de oficina necesario, para que el personal administrativo labore como: computadoras, faxes, teléfonos, etc. Estos son utilizados para llevar de mejor forma las funciones de la empresa.

1.2.4.- Área Comercial

1.2.4.1.-Descripción Del Producto

La empresa ESBIN S.A. como ya se ha mencionado anteriormente, se encarga de comercializar colchones; pero también comercializa complementos de este producto como lo son: almohadas, bases para colchones y sofás cama de la línea de “Chaide y Chaide”.

A continuación se detallará los tipos de colchones con sus respectivas características; así como productos complementarios que la empresa ESBIN SA. comercializa.

LINEA DE PRODUCTO

CUADRO N° 1: Colchones Grand Palais

- Máximo lujo y confort
- Fabricado bajo las más estrictas normas de calidad internacional
- Panel de resortes enfundados individualmente (pocket coil) impide el deslizamiento hacia el centro del colchón.
- Ideal para personas de estatura y peso medios
- 10 años de garantía

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 2: Colchones Restonic Excellence

- Alto grado de confort y soporte.
- Fabricado bajo las más estrictas normas de calidad internacional.
- Sobre capa de distensión y relajamiento (Pilow Top).
- Diseño ergonómico que asegura un excelente amoldamiento y soporte corporal.
- Tela importante, aniflama y antialégica.
- Ideal para personas de gran estatura y peso.
- 10 años de garantía.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 3: Colchones Restonic Gold

- Excelente combinación de firmeza y comodidad.
- Fabricado bajo las más estrictas normas internacionales de calidad.
- Diseño ergonómico que garantiza una apropiada distribución del peso corporal.
- Tela importada, antiflama y antialérgica.
- Ideal para personas de gran estatura y peso.
- 10 años de garantía.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 4: Colchones Grand Hotel

- Fabricado bajo las más altas especificaciones internacionales para el Sector Hotelero.
- Máximo confort, soporte y durabilidad.
- Acolchado doble.
- Tela importada con tratamiento antiflama, antimanchas y antialérgico.
- Ideal para personas de gran estatura y peso.
- 10 años de garantía.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 5: Colchones Conforex

- Diseñado especialmente para brindar confort y firmeza.
- Adecuado amoldamiento y soporte corporal.
- Sobrecapa e distensión y relajamiento (Pillow Top).
- Tela de algodón antialérgica.
- Indicado para personas de gran estatura y peso.
- 10 años de garantía.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 6: Colchones Restapedic

- Colchón ortopédico de resortes, extra firme y confortable.
- Alivia el estrés y la tensión muscular de la espalda, evitando problemas de columna.
- Recomendado para personas de gran estatura y peso.
- 10 años de garantía.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

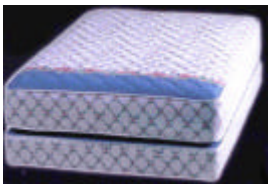
CUADRO N° 7: Colchones Ortopédico

- Máxima firmeza y soporte.
- Previene y corrige problemas de espalda.
- Espuma prensada a alta presión.
- Núcleo de espuma inteligente con resistencia auto ajustable.
- 10 años de garantía.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 8: Colchones Continental de Lujo

- Firmeza basculante.
- Diseño anatómico que brinda gran comodidad y soporte adecuado.
- Indicado para personas de gran estatura y peso.
- 10 años de garantía.



Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 9: Colchones Suave Brisa

- Con la frescura de las fibras naturales.
- Acolchado doble con tela de algodón antialérgica para comodidad y soporte.
- Ideal para personas de estatura y peso medios.
- 7 años de garantía.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 10: Colchones Imperial

- Colchón de resortes que brinda soporte y comodidad.
- Acolchado doble con tela de algodón antialérgica.
- Ideal para personas de estatura y peso medios.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 11: Colchones Chaide Futon

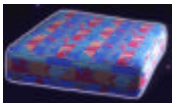
- Elaborado con láminas de fibra de algodón y espuma de alta calidad.
- Compacto y flexible a la vez.
- Fresco, ligero y suave al tacto.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

LINEA ECONOMICA DE COLCHONES

CUADRO N° 12: Colchones Royal Confort

- Colchón de resortes forrado con tela de algodón suave y fresca.
- Diseñado para personas de contextura delgada.



Fuente: Administración de ESBIN S.A.

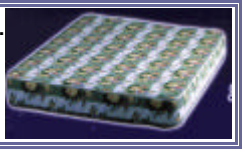
CUADRO N° 13: Colchones Standard Confort

- Colchón de resortes forrado con tela de algodón antialérgica.
- Ideal para personas de contextura delgada.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 14: Colchones Semi-Ortopédico

- Colchón de espuma forrado con tela de algodón antialérgica.
- Indicado para personas de contextura delgada.



Fuente: Administración de ESBIN S.A.

COMPLEMENTOS:

CUADRO N° 15: Box Spring

• Estructura metálica importada, engrapada a una base de madera de eucalipto tratada. • Forro con doble acolchado en tela de algodón o jacquard importado. • Máxima resistencia, durabilidad y confort.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 16: Base

• Estructura de madera de eucalipto tratada. • Forro de tela de algodón o jacquard importado.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

A continuación se detalla la línea de sofás con sus respectivas características que ESBIN S.A. comercializa:

LINEA DE SOFAS

CUADRO N° 17: Sofá Cama

• Estructura de madera de eucalipto tratada. • Tapizado con finas telas importadas. • Asiento plegado de tres cuerpos de espuma firme de alta densidad.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 18: Chaide Foam

- Base de madera de eucalipto tratada.
- Tapizado con finas telas importadas.
- Estructura metálica de apoyo.
- Asiento plegable de tres cuerpos de espuma firme de alta densidad.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

Un dato importante que debe ser incluido dentro de la descripción del producto que ESBIN S.A. comercializa es el precio, debido a que este no es fijado por esta empresa. El precio es fijado directamente por la fábrica de Quito, y la distribuidora ESBIN SA. los comercializa siguiendo la lista de precios que se le entrega.

Por medio de la administración se conoció que los precios de los colchones “Chaide y Chaide”, han permanecido sin variaciones desde el año 2001 hasta la presente fecha; debido a que los fabricantes consideran que todavía pueden cubrir sus gastos de producción con el margen de venta que alcanzan sus distribuidores y por un análisis de la situación económica actual del país que revela que la población (potenciales clientes) no aceptan un continuo incremento en los productos.

A pesar de lo expuesto, la administración de ESBIN S.A. estima que los precios de los productos "Chaide y Chaide", se incrementarán en un 5% aproximadamente a finales del presente año.

A continuación se detallará un cuadro de precios de los colchones que estuvo vigente en el tiempo de recopilación de la información.

CUADRO N° 19: Lista de Precio Restonic

LINEA RESTONIC	Medidas (cm.)	Precios
Grand Palais	135x190 160x200 200x200	420.00 516.00 636.00
Grand Hotel	135x190 160x200 200x200	187.20 234.62 292.03
Excellence	135x190 160x200 200x200	233.38 290.78 364.42
Gold	135x190 160x200 200x200	204.67 255.84 326.35

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 20: Lista de precio de la Línea Chaide

LINEA CHAIDE	Medidas (cm.)	Precios
Conforex	135x190 160x200 200x200	170.35 210.91 262.08
Restapedic	105x190 135x190 160x200 200x200	104.83 140.40 173.47 220.27
Ortopédico Prensado	90x190 105x190 135x190 160x200	91.07 106.14 136.28 170.35

Continental de Lujo	105x190 135x190 150x190 160x200 200x200	86.74 113.57 124.80 142.90 184.70
Suave Brisa	90x190 105x190 120x190 135x190 160x200	69.89 76.13 85.49 94.85 132.29
Imperial de resortes	90x190 105x190 135x190	52.42 61.78 76.13

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 21: Lista de precio de la línea económica

LINEA ECONOMICA RESORTES	**Medidas (cm.)**	**Precios**
Royal Confort	105x190 135x190	54.91 65.52
Standard Confort	105x190 135x190	51.17 59.90
Sueño Dorado	105x190 135x190	41.18 52.41
LINEA ECONOMICA ESPONJA	**Medidas (cm.)**	**Precios**
Sueño Dorado	90x190x15 105x190x15 135x190x15 105x190x18 135x190x18	29.95 36.19 44.92 41.18 52.41
Semiortopédico	80x190x15 90x190x15 105x190x15 120x190x15 135x190x15 105x190x20 135x190x20	31.20 36.82 42.43 47.42 53.66 53.66 59.60
Bebé	130x0.70 140x0.70	13.10 14.35

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 22: Lista De precios de Bases de colchones

BASES	Medidas (cm.)	Tela Algodón	Tela Jacquard
Bases	90x190	60.72	-----
	105x190	62.04	-----
	135x190	67.92	91.47
	BOX	78.10	105.19
	160x2	76.56	106.92
	200x2	129.36	175.56

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

CUADRO N° 23: Lista deprecio de los Sofá Camas

SOFA CAMA	Medidas	Precio
Spazio	70	86.83
Spazio	105	127.01
Spazio	135	152.93
Sofá CHAIDE	90x180	200.64
Sofá Cama	135x190	286.44
Bastidores	135	42.00
Bastidores	160	58.00

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

A pesar de que ESBIN S.A. comercializa toda la gama de productos Chaide y Chaide, por motivos de estudio solo se tomará en cuenta su principal producto que son los Colchones y no sus productos complementarios, ya que los colchones constituyen la razón de ser de la empresa, por lo tanto, son la fuente principal de ingresos.

GARANTÍA

La línea de colchones que ESBIN S.A. comercializa están sometidos a controles estrictos de calidad, razón por la cual es poco probable que el consumidor final encuentre defectos de fábrica en la tela o en sus costuras. Sin embargo, si un cliente encontrara que los resortes se han desprendido o que brotan del colchón, este sería un caso de inmediata atención y reposición del producto.

ESBIN SA. tiene la capacidad para emitir una orden de retiro del colchón, que es enviado a la fábrica de Quito, donde se procede a su reparación. Luego de ser rectificado el error, el mismo colchón es devuelto en un máximo de 15 días al cliente.

La empresa ESBIN S.A. lleva una estadística de este tipo de reclamos, por lo cual se puede informar que en los colchones los defectos de fabricación son del menos 0.5% de la mercadería vendida.

La mayoría de los colchones que vende la empresa ESBIN S.A., poseen 10 años de garantía, debido a que son elaborados con la más alta calidad.

Muchas personas preguntan por que ESBIN S.A. entrega con el respaldo de Chaide y Chaide un máximo de 10 años de garantía en sus colchones.

La respuesta simple que da el fabricante de los colchones, así como ESBIN S.A. es que conocen que sus clientes, la tercera parte de sus vidas pasan descansando en un colchón. Y están seguros que luego de 10 años de utilizar el mismo colchón, sus clientes no dudarán en realizar un pequeño cambio e inversión en sus vidas, porque ellos se lo merecen. Es decir, dan a conocer a sus clientes que luego de los 10 años es recomendable adquirir un nuevo colchón por confort, comodidad e higiene, y no por imperfecciones del colchón.

A continuación se detalla cuales son los casos en que la garantía de los colchones no se hace efectiva:

CUADRO N° 24: LA GARANTÍA NO CUBRE

- Manchas, roturas o quemaduras del forro u otros daños causados por mal uso. En estos casos podría realizarse una reparación con costo, siempre y cuando las condiciones higiénicas del colchón sean óptimas.
- Las agarraderas laterales que tienen algunos modelos, sirven para mover y acomodar el colchón, no para transportarlo. Estas no están cubiertas por la garantía. Algunas personas tienen dificultad de adaptarse al olor del colchón, éste, como cuando alguien compra un carro nuevo, tiene un olor característico que desaparecerá en pocos días.

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

A continuación se detalla un cuadro que la empresa ESBIN S.A., utiliza para recomendar a sus clientes cual colchón le conviene, según la estatura y peso.

CUADRO N° 25: Recomendaciones Para La Selección Del Colchón De Acuerdo A Su Peso Y Estatura

Altura (cm) / Peso (Lbrs)	Hasta 150	Hasta 160	Hasta 170	Hasta 180	Hasta 190	Más de 190
Hasta 120	LINEAS Chaide Económica Restonic	LINEAS Chaide Económica Restonic	LINEAS Chaide Económica Restonic	LINEAS Chaide Económica Restonic	LINEAS Chaide Económica Restonic	Suave Brisa Continental Restapedic Conforex Restonic Excellence Restonic Gold
Hasta 140	L I N E A S Chaide Restonic	L I N E A S Chaide Restonic	L I N E A S Chaide Restonic	L I N E A S Chaide Restonic	L I N E A S Chaide Restonic	Suave Brisa Continental Restapedic Conforex Restonic Excellence Restonic Gold Grand Palais
Hasta 175	Ortopédicc Continental Suave Brisa Restapedic Conforex Restonic Excellence Restonic Gold Grand Palais	Ortopédicc Continental Suave Brisa Restapedic Conforex Restonic Excellence Restonic Gold Grand Palais	Ortopédicc Continental Suave Brisa Restapedic Conforex Restonic Excellence Restonic Gold Grand Palais	Ortopédicc Continental Suave Brisa Restapedic Conforex Restonic Excellence Restonic Gold Grand Palais	Ortopédicc Continental Suave Brisa Restapedic Conforex Restonic Excellence Restonic Gold Grand Palais	Ortopédico Continental Suave Brisa Restapedic Conforex Restonic Excellence Restonic Gold Grand Palais
Hasta 190	Continental Restapedic Conforex Grand Hotel Restonic Excellence Restonic Gold	Continental Restapedic Conforex Grand Hotel Restonic Excellence Restonic Gold	Continental Restapedic Conforex Grand Hotel Restonic Excellence Restonic Gold	Continental Restapedic Conforex Grand Hotel Restonic Excellence Restonic Gold	Continental Restapedic Conforex Grand Hotel Restonic Excellence Restonic Gold	Continental Restapedic Conforex Grand Hotel Restonic Excellence Restonic Gold
Más de 190	Restapedic Restonic Excellence Restonic Gold Grand Hotel	Restapedic Restonic Excellence Restonic Gold Grand Hotel	Restapedic Restonic Excellence Restonic Gold Grand Hotel	Restapedic Restonic Excellence Restonic Gold Grand Hotel	Restapedic Restonic Excellence Restonic Gold Grand Hotel	Restapedic Restonic Excellence Restonic Gold Grand Hotel

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

1.2.4.2.- Formas de Comercialización

Actualmente ESBIN S.A. con el propósito de abastecer con mayor eficiencia a todos sus clientes, ha dividido su mercado en zonas. Y a cada una de estas zonas ha designado ejecutivos de ventas, los cual están encargados de analizar la demanda de colchones existente en el mercado, así como también son responsables de establecer nuevos contactos con clientes potenciales.

El número de ejecutivos de venta asignados a cada zona, depende del tamaño de su población.

Cada ejecutivo tiene la responsabilidad de cumplir un plan de trabajo, que consiste en visitar periódicamente las zonas que le han sido asignadas. Ya sea en un cantón o ciudad.

Estás visitas periódicas le permiten a los ejecutivos de venta identificar cuales son los almacenes más grandes, en su zona de trabajo; para luego tratar de establecer vínculos, con el propósito de ampliar estratégicamente el mercado donde son vendidos los colchones.

Actualmente ESBIN S.A. posee una política de comercialización, la cual consiste en respetar y apoyar en precios y planes de crédito a los subdistribuidores de mayor antigüedad.

Está política impide a ESBIN S.A. establecer un nuevo local de venta de sus productos, cerca de un local, cuyo dueño se encuentre vendiendo los colchones ya hace algunos años.

1.2.4.3.- Identificación de la competencia

Para la empresa ESBIN S.A., todos las empresas que distribuyen productos que no son de la línea "Chaide y Chaide", son consideradas Competencia.

Ya que las características de los productos que ESBIN S. A. comercializa, sólo pueden ser apreciadas y diferenciadas a largo plazo, a medida que se comprueba la calidad del producto por la durabilidad y confort que este ofrece.

Por todas las razones expuestas anteriormente la calidad de los productos de ESBIN S.A. no se deben medir por su aspecto externo, sino más bien deben ser valorados por los materiales por los que están compuestos y por la tecnología que ha sido utilizada en su elaboración.

De esta manera los colchones tienen un beneficio intangible, ya que en el momento de la compra no pueden ser apreciados, sino con su uso.

Actualmente la competencia no vende colchones elaborados con resortes especiales y tecnología avanzada, igual a la de los colchones que comercializa ESBIN S.A. La competencia trata de vender sus productos con características externas similares a la de los productos “Chaide y Chaide”, lo que está provocando confusión en compradores potenciales.

Los principales competidores de la distribuidora ESBIN SA., son las empresas que se dedican a la distribución de los colchones Ortiz producidos en Cuenca, así como también son consideradas competencia las distribuidoras de los colchones Paraíso, Regina, Duraflex y colchones American.

Todas estas distribuidoras son consideradas competidores por la aceptación que cada una tiene en el mercado, ya sea porque unas la hayan ganado por merito propio, gracias a los productos que distribuyen o ya sea porque distribuyen colchones que se presentan en el mercado como una copia de los colchones “Chaide y Chaide” que distribuye la empresa ESBIN S.A..

1.2.4.4.-Tipo De Cliente

La empresa ESBIN S.A. tiene establecido ciertos requisitos a sus potenciales clientes.

Un potencial cliente para ser aceptado, necesita presentar documentos que avalúen que posee un local legalmente formado. Es decir que posea número de RUC, copia de constitución del local, y ciertos documentos personales del propietario del local, como lo es la copia de la cédula de identidad.

También se evalúa la capacidad de venta que posea el potencial cliente, considerando si en un lapso de 90 días, puede mantener compras al contado por un monto mínimo de $1.500 mensuales.

Luego de este tiempo de prueba, el cliente puede ya acceder a los diferentes niveles de crédito que otorga ESBIN SA.

CAPITULO 2.- REINGENIERIA ADMINISTRATIVA

Con el propósito de hacer mejoras en el área administrativa de la empresa, se ha propuesto hacer correctivos, comenzando por determinar un componente vital como lo son las metas, las cuales darán sentido básico de dirección a sus actividades. Las metas incluirán la misión, visión, y objetivos organizacionales, de esta manera el administrador de la empresa logrará mas fácilmente los propósitos planteados para alcanzar las metas.

2.1.- Planeación Estratégica

2.1.1.- MISION

La distribuidora ESBIN SA, con el apoyo de un grupo humano capacitado y comprometido, ofrecerá al mercado productos y servicios de la marca Chaide y Chaide para brindar comodidad y descanso a sus clientes.

2.1.2.- VISION

ESBIN SA., es una empresa que busca siempre ser líder en la distribución y comercialización de colchones Chaide y Chaide, para lograr así una mayor participación en el mercado.

2.1.3.- OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la venta de colchones Chaide y Chaide en las provincias de El Guayas, Manabí, El Oro, Los Ríos y Loja, a través de la mejora continua de los servicios de distribución y comercialización, así como la atención a los clientes.

Para lograr este objetivo, la empresa ESBIN S.A., se ha propuesto realizar una Reingeniería en las áreas Administrativa, Operativa, y Financiera.

2.1.4.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

A través de la reingeniería, se propone los siguientes objetivos específicos que debería trazarse la empresa.

- Evitar gastos innecesarios a sus clientes, por motivos de reparación de colchones.

- Aumentar los ingresos de la empresa buscando mayor participación de mercado.
- Reducir los costos de almacenamiento del producto antes de ser comercializado.

2.1.5.- META

Luego de haber determinado la misión, visión y objetivos de la empresa, se considera que la empresa estará en capacidad de lograr un aumento en su margen de ganancia.

Considerando la capacidad de ventas que posee la empresa y las expectativas económicas del país, se estima que sus ingresos por ventas deberán alcanzar un aumento del 15% en un escenario positivo y un 5% dentro de un escenario negativo. Estos incrementos en las ventas permitirán afrontar cualquier imprevisto en la empresa.

2.1.6.- PRINCIPIOS Y VALORES

A continuación se muestra los principios y valores que deben regir en la empresa:

- El cliente es lo primero

- Transparencia y ética en todos nuestros actos.
- Desarrollo, respeto y beneficio mutuo en las relaciones laborales.
- Intolerancia al desperdicio.
- Mejoramiento continuo.
- Actualización tecnológica en todos nuestros procesos.
- Relaciones a largo plazo con nuestros proveedores.
- Cuidar el medio ambiente y cuidar a la comunidad.

2.1.7.- Políticas Internas

ESBIN SA cuenta con políticas internas, las cuales han sido ligeramente modificadas por motivos de la reingeniería. Estas políticas son:

- La organización se encuentra estructurada por departamentos, los cuales están integrados con metas y objetivos comunes, por los que se trabaja.

- Se establece responsabilidades a cada departamento, así como también se fijan objetivos específicos y personales.

- Las políticas internas están relacionadas con el cumplimiento de estos objetivos, los cuales son reconocidos a través de incentivos y premios.

- Los incentivos que ofrece la empresa a nivel ejecutivo, administrativo y a obreros, permite que el personal se sienta parte responsable del bienestar que esta obtenga.

2.1.8.- ANALISIS FODA

Es necesario que una empresa siempre cuente con un sistema que le ayude a evaluar su situación actual en el mercado. Por esta razón se recurre a un análisis FODA, el cual es recomendable realizar periódicamente para identificar a tiempo cualquier inconveniente por el que esté atravesando la empresa.

A continuación se muestra el análisis FODA en el cual se identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ESBIN S. A.

Cuadro N° 25: Esquema del Análisis FODA

Fuente Internet: http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc065.htm

Cuadro N° 26: Fortalezas de ESBIN S.A.

- Fabricación de colchones resortes.
- Utilización de materia prima de calidad.
- Distribuidos a nivel nacional.
- La diferente variedad de colchones hace que haya colchones al alcance de todos.
- Han logrado adaptarse a los problemas económicos que ha enfrentado el país, manteniendo sus precios de venta.
- Es capaz de producir colchones a pedido especial de clientes y no solo producción en masa.

Elaborado por las Autoras.