Cuadro N° 27: Oportunidades de ESBIN S.A.

• Por la excelente calidad de los productos “Chaide y Chaide” y sus bajos precios comparándolos con los de la competencia, ESBIN S.A. tiene la oportunidad de abrirse mercado hacia provincias donde la distribución de colchones “Chaide y Chaide” no llegan.

Elaborado por las autoras

Cuadro N° 28: Debilidad de ESBIN S.A.

• Falta de optimización del área de almacenamiento de los colchones.

Elaborado por la autoras

Cuadro N° 29: Amenazas de ESBIN S.A.

• Debido a que la calidad de los productos “Chaide y Chaide” solo se comprueba a largo plazo, la competencia puede entregar un producto de baja calidad a un precio relativamente inferior a los de la distribuidora ESBIN S.A.

Elaborado por las Autoras

2.1.9 Estructura Organizacional

En el libro de Administración del autor James Stonner se expone que: “Para mostrar la organización de una empresa, los gerentes acostumbran trazar un organigrama o diagrama de organización, en el que se muestra las funciones, los departamentos o las posiciones de la empresa y cómo se relacionan entre si. Las distintas unidades del organigrama se representan por casillas conectadas unas con otras mediante líneas sólidas que indican el orden jerárquico y los canales oficiales de comunicación.”

Tomando este marco teórico y conociendo que “Una ventaja del organigrama, es que permite a los gerentes puntualizar los defectos organizacionales tales como fuentes potenciales de conflicto o áreas en la que existen duplicaciones innecesarias “, se ha considerado necesario que la empresa ESBIN S.A., cuente con un diseño de un propio organigrama, el cual no se muestra como parte de la empresa fabricante de los colchones “Chaide y Chaide”, a pesar de que ESBIN S.A., sea distribuidora de estos productos.

Como parte de la reingeniería se define claramente cuál es el diagrama organizacional de ESBIN S.A., ya que este conformará una base para el proceso de administración.

Administración por James A. F. Stonner, Segunda Edición, Año 1984, editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. Pag 249-250

La empresa actualmente está dividida en unidades de trabajo, como son departamentos, los cuales están dirigidos por jefes de área quienes tienen asignadas especificas responsabilidades.

Pero como parte de la reingeniería, es necesario definir claramente cuál es su organigrama, ya que este conforma una de las bases básicas del proceso de administración.

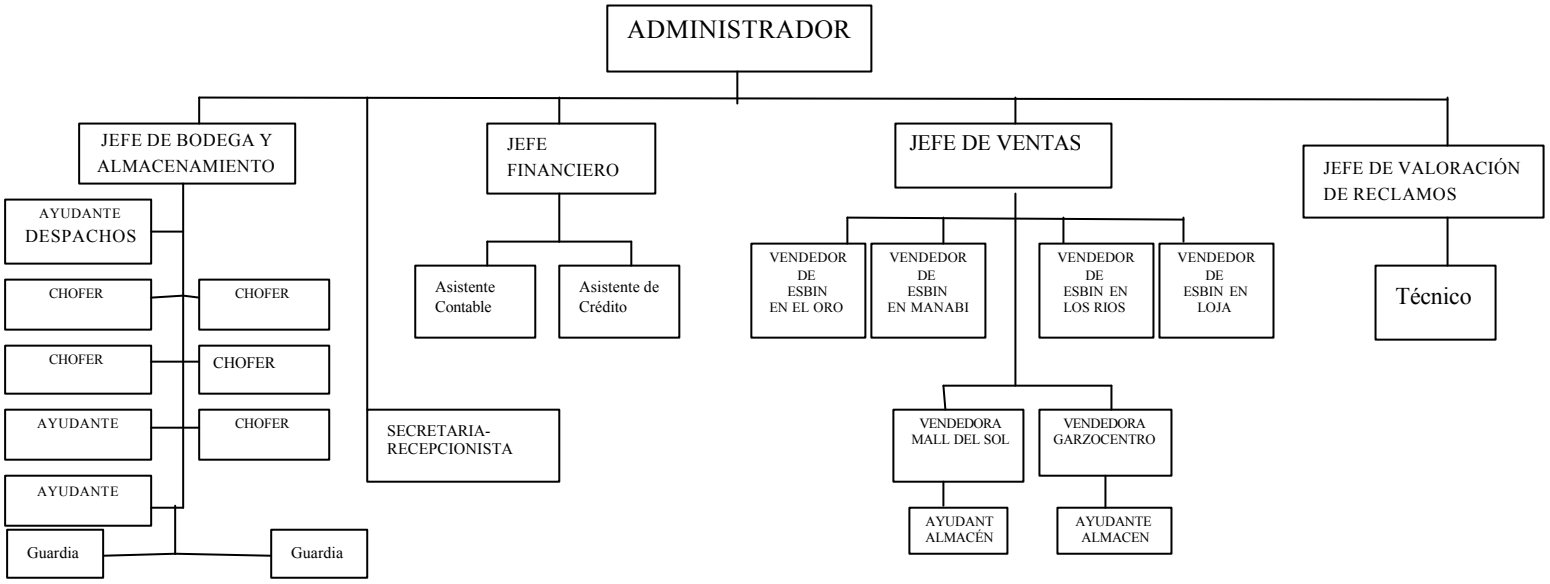
En ESBIN S.A., los departamentos de la empresa están estructurados por funciones. En un solo departamento se reúne a todos los que se dedican a una misma actividad o a varias actividades relacionas entre si.

En el nuevo organigrama se muestra cómo todos los ejecutivos de ventas deben pertenecer a un mismo departamento, ya que todos realizan una misma labor en conjunto. El administrador no debe estar encargado de algunos vendedores, sino que todos deben trabajar bajo las órdenes del Jefe de Ventas, que es el responsable de todas las ventas que realiza ESBIN S.A., tanto locales como regionales. Y a su vez el jefe de venta comunicará oportunamente al administrador todo lo concerniente a su departamento.

Además, en este nuevo organigrama se incluye un jefe de reclamos, que se aconseja contratar como parte de esta reingeniería; el cual estará encargado

de revisar y evaluar los colchones que presenten fallas. De esta manera la empresa evitará a sus clientes el gasto de enviar los colchones para ser recién evaluados por fallas en la ciudad de Quito, lugar donde se encuentra la fábrica de producción de los Colchones “Chaide y Chaide”.

A continuación un gráfico que muestra el nuevo organigrama de ESBIN SA.



CAPITULO 3.- REINGENIERIA OPERATIVA

3.1.- Proceso Operativo

3.1.1.- Descripción Del Proceso Operativo

El proceso operativo en ESBIN SA empieza con la recepción de los colchones enviados desde la fábrica en Quito.

El transportista al llegar a la distribuidora, entrega una guía (listado de colchones enviado desde Quito) al encargado de bodega de receptar los colchones.

Esta guía es la que permite hacer una comparación y verificación de los colchones que se envían desde la fábrica de Quito y los colchones que deben ser receptados en ESBIN S.A.

Además, el encargado de la recepción de colchones, verifica que el producto que se va al almacenar corresponda en cantidad, tipo y calidad al pedido realizado con anterioridad.

Cuando un colchón llega en mal estado, ya sea por fallas de fabricación o por daños que hayan ocurrido en el momento de transportarlos; este colchón de igual manera es receptado. Pero inmediatamente se comunica a la fábrica en Quito del desperfecto que tenga el colchón, para que en el siguiente envío de los colchones desde Quito, se corrija el daño, enviando un colchón del mismo tipo que al que llegó dañado por uno en buen estado.

Luego de ser receptados y verificados los colchones, se continúa con el registro de estos en la bodega por medio de un programa computarizado que permite llevar el control de los productos recibidos.

Al final desde las bodegas, los colchones son enviados hacia los diferentes subdistribuidores y puntos de venta, en las diferentes ciudades y cantones.

3.1.2.- Capacidad De Almacenamiento En Bodega

En la actualidad ESBIN SA cuenta con una bodega de 1.500 m^2 y 12 m de altura, donde se almacenan alrededor de 8.000 colchones al mes aproximadamente.

Por lo que en los meses de mayor venta, cuando se comercializa un promedio de 12.000 colchones, la empresa debe recurrir al alquiler de bodegas, las cuales están ubicadas cerca del local donde funciona la distribuidora.

El gasto de alquiler en que la empresa debe incurrir en los meses de mayores ventas, podría ser evitado si se ocupara eficientemente el espacio de almacenamiento de los colchones que posee la empresa en la actualidad. Cabe resaltar que las instalaciones tuvieron una adecuación en el año 2001, por un valor de $150.000 aproximadamente, por lo que se hace prioritario usarlas adecuadamente.

Por motivos de la reingeniería se ha realizado un cálculo real de la capacidad de almacenamiento en bodega que tiene la empresa, el cual es mostrado a continuación.

Datos de la Bodega

Área de almacenamiento: 1500 m^2

Medidas: 60m de largo x 25 m de ancho.

Volumen: 1500m^2 x 6 m altura.= 9000m^3

Ancho promedio de colchones: 0.25 m

Medida del colchón de 2 plazas = 1.35 m x 1.90 m

Peso del colchón de 2 plazas: 60lbs.

Peso del colchón de 1 ½ plazas: 40lbs.

Volumen del colchón: 1.35 m x 1.90 m x 0.25 m = 0.64 m^3

Cálculo real

Capacidad real de almacenamiento: 9000 m^3 / 0.64 m^3 = 14.035,08 colchones

Este resultado nos indica que ESBIN S.A., si posee la capacidad suficiente para almacenar los 12.000 colchones demandados en los meses de mayo, junio, octubre, noviembre y diciembre. Por lo que es innecesario el alquiler de bodegas con este fin.

Utilizando adecuadamente de las bodegas, ESBIN S.A., logrará un ahorro por gastos por alquiler de $7500 anualmente que podrían ser usados con otros propósitos.

3.1.3.- Inventarios

Todos los días llegan aproximadamente 400 colchones “Chaide y Chaide” a la distribuidora, debido a la gran demanda que debe ser abastecida.

Dentro de la distribuidora los colchones son inventariados en un programa computarizado, en el cual se controla el stock de colchones.

Por motivos de la reingeniería se sugirió el uso de la META del Just in Time (justo a tiempo) para la administración y control de materiales, el cual representa un principio cuyo objetivo es eliminar todas las fuentes de desperdicio incluyendo el inventario; es decir, reducir el inventario a 0, sólo manteniendo el siguiente proceso operativo. Pero la aplicación de este principio no es factible en la empresa, en la medida que en el país existan motivos como huelgas, y paros de transporte, que impiden el normal desarrollo de las actividades económicas y productivas.

Management and control quality, second edition by James R. Evaus and William M. Lindsdai, 1995

Para la distribuidora ESBIN S.A., los paros y cierres de carreteras provocan demoras en los envíos de los colchones “Chaide y Chaide” desde Quito. Por lo que se hace necesario contar con un nivel de inventario para cubrir su demanda.

El nivel mínimo de inventario ha sido estimado por el departamento de ventas y es de 2000 colchones.

3.2.- Distribución y Comercialización

3.2.1.- Capacidad Y Tiempo De Distribución

La empresa ESBIN S.A. por contar con 5 camiones, tiene capacidad para transportar un número promedio de 50 colchones por cada camión, claro que esta cantidad va a depender del tipo de colchón que sea transportado. Así mismo esta capacidad disminuirá si se transportan bases de colchones o sofás.

Y el tiempo promedio que le toma a la empresa en entregar los colchones desde que recibe un pedido hasta que logra hacer la entrega es mínimo de 3 días.

3.2.2.- Capacidad Y Tiempo De Comercialización

La capacidad de comercializar de la distribuida está directamente relacionada con la capacidad de producción que tiene la fábrica en Quito.

Por estadísticas proporcionadas por el departamento de ventas, se œnoce que en promedio, ESBIN S.A., comercializa 116.000 colchones al año, de los cuales 60.000 son vendidos en los meses picos de mayo, junio, octubre, noviembre y diciembre, debido a que en estos meses se cumplen celebraciones que inducen a la población a comprar.

3.2.3.- Transporte

ESBIN S.A. cuenta con una flota de 5 camiones con capacidad de 50 colchones por cada camión, pero estos camiones no son suficientes en los meses de mayores ventas, por lo que se hace necesario fletar camionetas particulares para poder entregar los colchones a tiempo.

No se sugiere que la empresa haga un gasto por concepto de compra de camionetas, debido a que los meses en que se registran ventas estables de 8.000 colchones, estos camiones quedarían sin uso.

ESBIN S.A. también posee un montacargas, que ayuda a transportar los colchones desde la bodega hasta los camiones para su distribución. Por motivo de la reingeniería se recomienda la compra de 2 montacargas mas, de la marca Caterpillar con un valor de $ 19.500 cada uno, con capacidad de 1.5 toneladas métricas.

1.5 ton métricas = 1000 Kl.

= 2200Lbs.

Cada colchón tiene un peso promedio de 40Lbs, por tanto el montacargas puede trasladar en promedio 55 colchones.

2200/40= 55 colchones.

3.3.- Análisis De Mercado

3.3.1.- Análisis Del Proveedor

El único proveedor de ESBIN SA es la fábrica de colchones “Chaide y Chaide” de Quito. La fábrica produce cerca de 300.000 colchones anuales para abastecer la demanda en todo el país.

Esta fábrica posee tecnología avanzada para la elaboración de los colchones de gran calidad. Por este motivo los productos cuentan con el soporte y

respaldo de Restonic Mattress Corporation, organización especializada en la investigación, desarrollo de tecnología y control de estándares, para la fabricación de colchones a nivel internacional.

3.3.2.- Análisis De Los Clientes.

Para la distribuidora ESBIN S.A. todos sus subdistribuidores son considerados clientes.

La empresa distribuye colchones a un aproximado de 250 clientes, los cuales están ubicados en las provincias de Guayas, El Oro, Manabí, Los Ríos y Loja.

Con el propósito de determinar la opinión que tienen los clientes del servicio y el producto que provee ESBIN SA., se elaboró una encuesta telefónica a 30 personas. Se tomó de base la población de 110 subdistribuidores ubicados en la Provincia del Guayas, que es la provincia con mayor número de subdistribuidores.

Se justifica la elección de 30 personas, en base al teorema estadístico del límite central que establece:

Si X es la media de una muestra aleatoria de tamaño *n* que se toma de una población con media μ,

y variancia finita $\sigma 2$, entonces

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma/(n)^{(1/2)}}$$

es una variable aleatoria cuya función de distribución se aproxima a la de la distribución normal estándar como $n \to \infty$.

La aproximación normal x generalmente será buena si n > 30 sin importar la forma de la población. Si n < 30, la aproximación es buena sólo si la población no difiere mucho de una distribución normal .

"Probabilidad y estadística para ingenieros de Miller y Freund". Quinta edición ,1997. Pagina 203. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Las preguntas realizadas a los subdistribuidores fueron las siguientes:

1.- ¿Qué opinión tiene de los productos que comercializa ESBIN S.A.?

2.- ¿Qué opinión tiene acerca del servicio de distribución de los productos que realiza ESBIN SA.?

3.- ¿Qué opinión tiene acerca de los precios de los productos que ESBIN SA. le entrega?

Tabla 1
Respuestas de la Encuesta Telefónica
Acerca de la opinión de los distribuidores.

Distribuidor	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
1	Buena calidad	Es eficiente	Son convenientes
2	Son buenos	No es rápido	No han aumentado
3	Son los mejores	Tiene demoras	Son convenientes
4	Son reconocidos	Es bueno	Son estables
5	No presentan muchas fallas	Tiene demoras	No han aumentado
6	Bastante vendidos	Error en despacho	No han aumentado
7	Son buenos	No hay demoras	Buenos precios
8	Son de calidad	Es bueno	Buen margen
9	Son accesibles	Es bueno	Son convenientes
10	Variedad de modelos	Es rápido	Buenos precios
11	Buena calidad	Tiene demoras	Son estables
12	Duraderos	Es bueno	No han aumentado
13	Están garantizados	A veces demora	Altos precios
14	Son reconocidos	Es bueno	Son convenientes
15	Más vendidos	Es bueno	Son buenos
16	Precios Altos	Se retrasa	Son convenientes
17	Son de calidad	Es bueno	Son altos
18	No tienen problemas	Es rápido	No han aumentado
19	Son reconocidos	Es eficiente	Buen margen
20	Se venden más	Error en despacho	No han aumentado
21	Buena calidad	Es bueno	No han aumentado
22	No presentan muchas fallas	Es bueno	No tengo problemas
23	Son más pedidos	No hay demoras	Precios altos

24	Diferentes precios	Es eficiente	Son convenientes
25	Son duraderos	Es bueno	No son altos
26	Son buenos	No demora	Son buenos
27	Son mejores	Error en despacho	Son caros
28	Tienen calidad	Es bueno	Son bajos
29	Hay diferentes modelos	Es eficiente	Son convenientes
30	Buena calidad	Es bueno	Son estables

Fuente: Basada en lista de distribuidores de ESBIN SA.

Elaborado por las Autoras

El análisis de las encuestas dio el siguiente resultado:

Casi el 100% de los distribuidores piensan que los productos de ESBIN SA., son de buena calidad. Cabe resaltar que casi ninguno de los encuestados ha tenido problemas por la calidad del producto. Es por este motivo que comercializan los diferentes productos. Solo 2 subdistribuidores en la encuesta, respondieron haber tenido problemas con el producto.

El 66.67% de los encuestados, piensa que el servicio de distribución y entrega de ESBIN SA., es bueno.

El 33.33% de los encuestados; es decir, aproximadamente 10 subdistribuidoras han sufrido contratiempos con el servicio; ya sea por fallas en el despacho de los productos o por demoras en la entrega. Se conoce que estas demoras pueden ser provocadas por motivos externos a la empresa, citados anteriormente en el punto 3.1.3.

Finalmente, el 89 % de los encuestados estuvo de acuerdo con el precio que son entregados los colchones por ESBIN SA. Esto se debe a que los precios que reciben los subdistribuidores les permiten obtener un justo margen de ganancia.

Por los resultados anteriores podemos concluir, que no existen problemas en la calidad de los productos de la empresa, ni en las políticas de precios y créditos que entregan a los distribuidores.

3.3.3.- Análisis De las preferencias del Consumidor

Con el propósito de medir las preferencias de los consumidores directos de la empresa, se realizó un muestreo a 269 personas, los días 13, 14, 20 y 21 de junio del presente año, de los productos más vendidos de ESBIN SA., en los locales de venta directa ubicados en Mall del Sol, Garzocentro y el propio local de ESBIN SA..

Para justificar el tamaño de la muestra de 200 personas, se tomó como referencia la fórmula para muestra en poblaciones finitas, la cual se describe a continuación:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

Donde:

σ = Nivel de confianza

N = Universo o Población

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación (precisión en los resultados)

n = Número de elementos (tamaño de la muestra)

Por motivo de estudio, se utilizó un error de estimación del 5%. Este error de estimación de acuerdo con las tablas estadísticas de distribución normal, dio un valor de 1.645.

Con motivos de segmentar el mercado se requirió la siguiente información:

Tabla 2
Población del Ecuador

POBLACION DEL ECUADOR	12,156,608
POBLACION DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS	3,309,034
POBLACION DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL	1,985,379

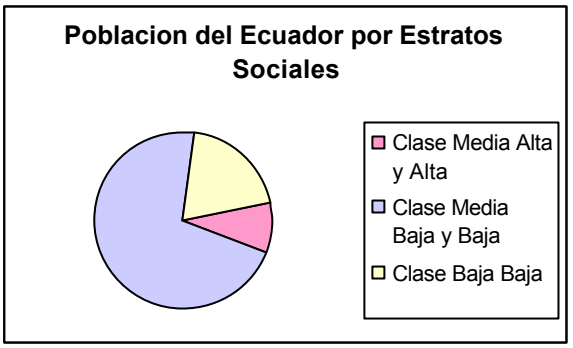
Fuente: *Información cruzada INEC*

Tabla 3
Estratos Sociales

CLASE MEDIA ALTA Y A LTA	8.9%
CLASE MEDIA BAJA Y BAJA	71.10%
CLASE BAJA BAJA	20%

Fuente: *Información cruzada INEC*

Tabla 4
Población del Ecuador por Estratos Sociales



Elaborado por las autoras.

Por motivo de segmentar el mercado, se ha tomado el 8.9% de la población de Guayaquil, que corresponde a la proporción de clase media alta y alta según los datos del INEC.

La proporción de mercado a encuestar es la siguiente:

$$n = \frac{(1.645)^2 \times (51242.63) \times (0.5) \times (0.5)}{(0.5)^2 \times (51242.63-1) + (1.645)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

n = 269 personas

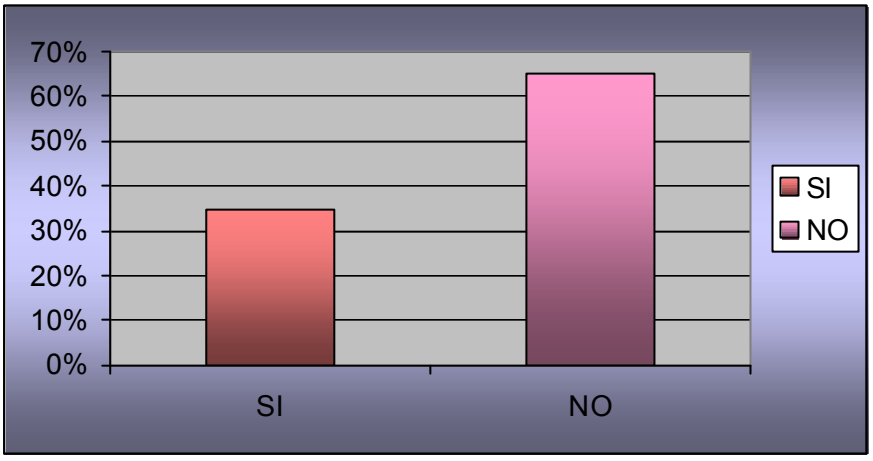
A través de la muestra pudimos conocer que los colchones de mayor acogida por su calidad y precio, son los colchones IMPERIAL y Continental de Lujo de resortes de la línea Chaide. Otro colchón que mostró acogida es el colchón ROYAL CONFORT que pertenece a la línea económica.

A continuación se detallan los resultados de la encuesta realizada.

Encuesta:

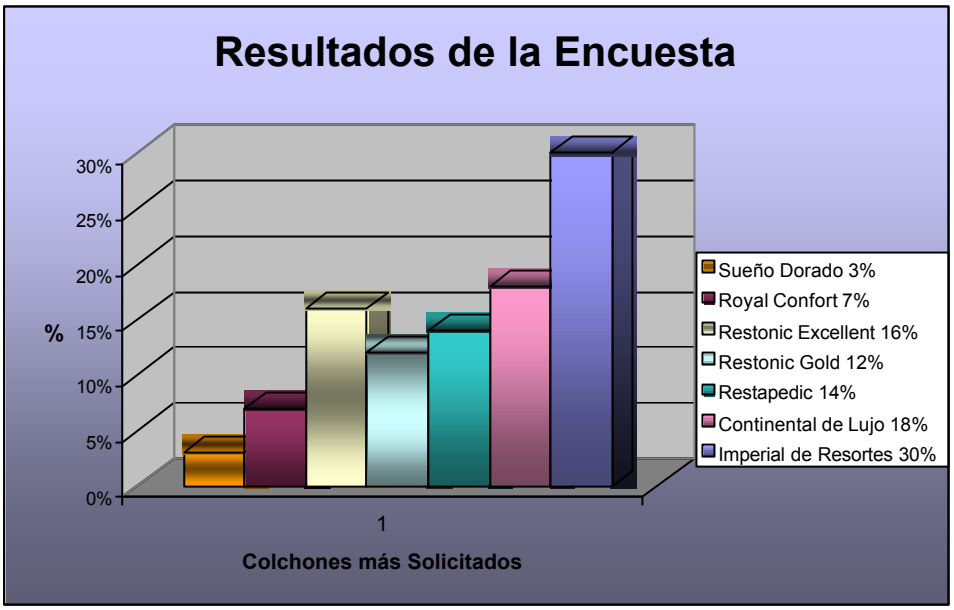
1. ¿Ha comprado usted anteriormente un colchón Chaide y Chaide?

Si 35% No 65%



El resultado obtenido en esta pregunta muestra que el 65% de los encuestados no ha usado antes un colchón Chaide y Chaide. Cabe recalcar que dentro del 65% se encuentran personas que no recuerdan qué marca de colchón poseen en sus casas. Solo el 35% de los encuestados tienen bien claro la marca de Chaide y Chaide en sus colchones por la publicidad y garantía que esta marca ofrece.

2. ¿Qué colchón adquirió?



Casi el 50% de los consumidores, prefieren los colchones de la línea Chaide: Imperial de Resortes 30%, Continental de lujo 18% y Restapedic 14%.

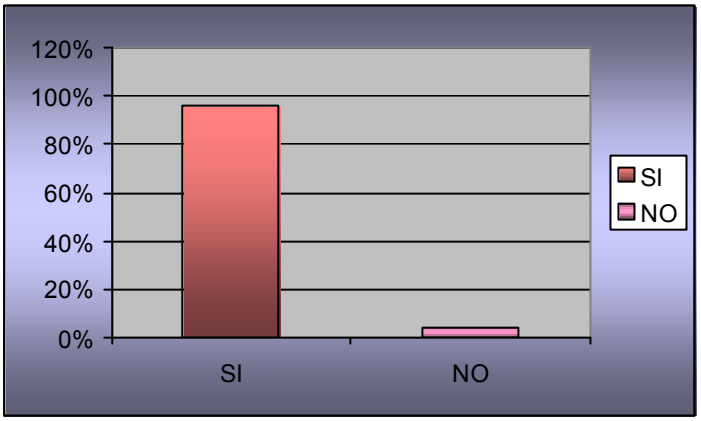
La línea Restonic tiene bastante acogida por su confort. El 12% de los consumidores prefirió el colchón Restonic Gold y un 16% de los consumidores prefirió Restonic Excellent.

El 7% de los compradores prefirieron el colchón Royal Confort de la línea de resortes.

Y un 3% escogió el colchón Sueño Dorado de la línea de Esponja. Esta baja demanda se debe a que los consumidores pueden encontrar un producto de similares características externas, pero de menor calidad, en otras marcas de colchones.

3. ¿Le pareció a usted que el colchón es de buena calidad?

Si 96% No 4%



Con este resultado es notoria la aceptación que tiene esta marca de colchones en la población. Ya que solo un 4% de los encuestados respondió haber tenido dificultad con el Colchón debido a fallas de fabricación, pero manifestaron haber hecho uso de la garantía.