

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA

**REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA, OPERATIVA
Y FINANCIERA DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE COLCHONES “CHAIDE Y
CHAIDE”**

AUTORAS:

MARIA VANESSA DE LA PAZ CASTRO

PAULINA ANGELICA ROMAN VINCES

DIRECTOR:

MSC. MARIA ELENA ROMERO

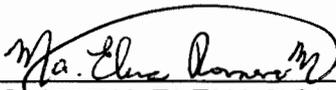
GUAYAQUIL, SEPTIEMBRE DEL 2003

DEDICATORIA

Con profundo amor dedico este trabajo fruto del esfuerzo y sacrificio, a mis padres y hermanas por haber sido los pilares en el desarrollo de toda mi carrera profesional, a mis maestros y a todas y cada una de las personas que de una u otra manera han contribuido a la culminación de una meta.

A Dios, a mis padres y hermanos por su infinito amor.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN


MSC. MARIA ELENA ROMERO
Director(a) del Proyecto


ING. RICARDO CASSIS
Presidente Del Tribunal


MSC. PEDRO GANDO
Vocal Principal


MSC. SONIA ZURITA
Vocal Altern(a)

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este proyecto, corresponden exclusivamente a las autoras y los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.

INDICE GENERAL

Introducción

Definición de Reingeniería	Pag	12
Planteamiento del Problema		16
Justificación del Proyecto		20

Capítulo 1.- Situación de la Empresa

1.1 Antecedentes históricos		21
1.2 Información General de la Empresa		23
1.2.1 Area Administrativa		
1.2.1.1 Organigrama de la Empresa		23
1.2.1.2 Función del Personal		24
1.2.1.3 Estructura de Gastos		25
1.2.2 Area Financiera		
1.2.2.1 Evaluación del Capital de Trabajo		26
1.2.2.2 Estructura de Costos		27
1.2.3 Area Operativa		
1.2.3.1 Proceso Operativo		29
1.2.3.2 Descripción de Recursos Operacionales		30
1.2.4 Area Comercial		
1.2.4.1 Descripción del Producto		31

1.2.4.2 Formas de Comercialización	45
1.2.4.3 Identificación de la Competencia	46
1.2.4.4 Tipo de cliente	48

Capítulo 2.- Reingeniería Administrativa

2.1 Planeación Estratégica

2.1.1 Misión	Pag	49
2.1.2 Visión		50
2.1.3 Objetivo General		50
2.1.4 Objetivos Específicos		50
2.1.5 Meta		51
2.1.6 Principios y Valores		51
2.1.7 Políticas Internas		52
2.1.8 Análisis Foda		53
2.1.9 Estructura Organizacional		56

Capítulo 3.- Reingeniería Operativa

3.1 Proceso Operativo

3.1.1 Descripción del Proceso Operativo	60
3.1.2 Capacidad de Almacenamiento en Bodega	62
3.1.2.1 Datos de la Bodega	63
3.1.2.2 Calculo Real	63
3.1.3 Inventarios	64

3.2 Distribución y Comercialización		
3.2.1 Capacidad y Tiempo de Distribución		65
3.2.2 Capacidad y tiempo de Comercialización		66
3.2.3 Transporte		66
3.3 Análisis del Mercado		
3.3.1 Análisis del Proveedor	Pag	67
3.3.2 Análisis de los Clientes		68
3.3.3 Análisis de las Preferencias del Consumidor		72
3.3.4 Análisis de Competencia		81
3.3.5 Políticas de Ventas		84
3.4 Plan de Mercado		
3.4.1 Matriz BCG		85
3.4.2 Posicionamiento		88
3.4.3 Segmentación		89
3.4.4 Análisis de las 4P		90

Capítulo 4.- Reingeniería Financiera

4.1 Balance General		94
4.2 Estado de Resultado		96
4.3 Proyección de las Ventas		101
4.4 Costo de Capital		103
4.5 Flujo de Efectivo		106

Capítulo 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Tiempo de aplicación de la Reingeniería	112
5.2 Costo de aplicación de la Reingeniería	113
5.3 Principales Resultados obtenidos de la Reingeniería	113
5.4 Recomendaciones	115

INTRODUCCIÓN

Un conjunto de principios sentados hace más de dos siglos por el filósofo y economista Adam Smith, quien se dio cuenta que la revolución industrial había creado oportunidades sin precedentes para que fabricantes aumentaran la productividad, y la reducción de costos de los bienes a partir del principio de la división del trabajo; ha venido dando forma a la estructura, la administración y el desempeño de los negocios durante los siglos XIX y XX.

Los empresarios, ejecutivos y gerentes han fijado las normas de desempeño para el resto del mundo de los negocios, creando y dirigiendo compañías que durante mas de 100 años han correspondido a las demandas del mercado masivo, siempre creciente de productos y servicios.

Pero lamentablemente esto ya no es suficiente, los administradores tienen la necesidad de emplear nuevos modelos en los negocios y las correspondientes técnicas a fin de reinventar enteramente sus compañías y poder competir en el mundo actual.

En el Ecuador, debido a la crisis económica que la mayoría de las empresas están afrontando, se han visto en la necesidad de implementar nuevos procesos que les ayuden a optimizar todos sus recursos y minimizar sus costos, para así obtener mejores productos a precios competitivos que le permitan ganar mercado.

Por este motivo la empresa ESBIN SA, que es una distribuidora de colchones perteneciente a "Chaide y Chaide", la cual está ubicada en la ciudad de Guayaquil, Av. Juan Tanca Marengo Km. 3 ½ vía a Daule, ha reconocido como propia la necesidad de aplicar principios de reingeniería, porque ésta podrá ayudar a restablecer el vigor competitivo de la empresa y acabar con métodos ineficaces y anticuados, que los pudiera llevar indudablemente al fracaso.

DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA

Michael Hammer y James Champy en el libro Reengineering 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 *Reengineering 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

Reengineering the Corporation by Hammer and Champy¹

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

MODELOS

En el libro *Reengineering 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 mercado.

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 desaparecer 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 al 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 atterradoramente 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.

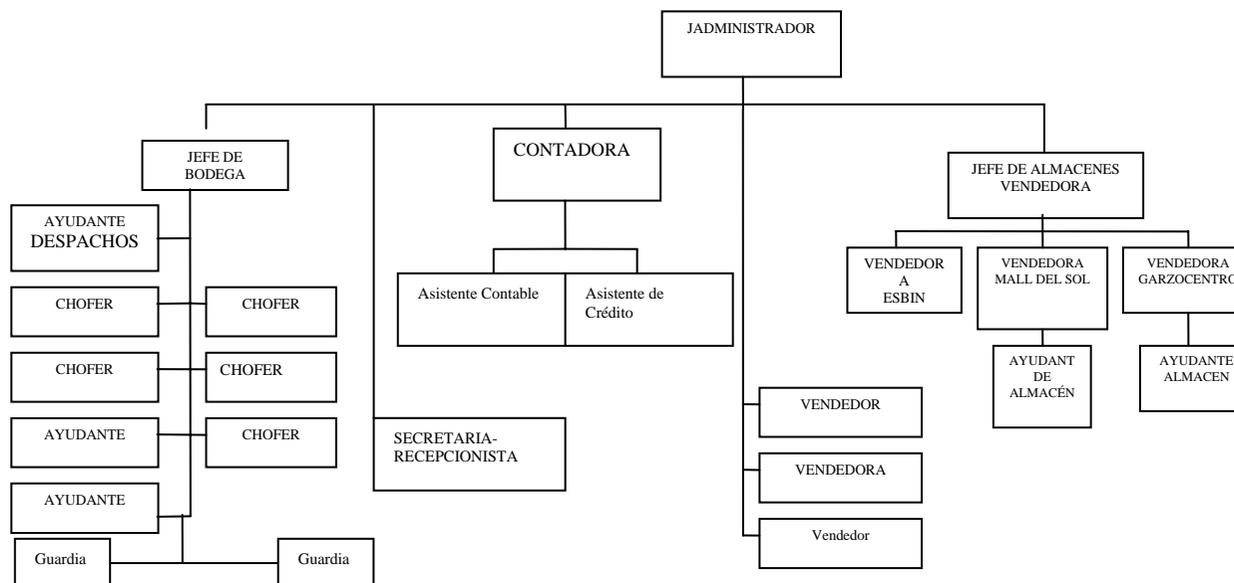
La historia de los colchones de la marca Chaide que comercializa ESBIN S.A., comienza en 1980, con un producto de alta calidad y sofisticación técnica. Los tejidos utilizados en la elaboración de estos colchones ya en esa época marcaban la diferencia por sus variados colores, de acuerdo a cada una de 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 gastos 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 el 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 (Pillow Top).
- Diseño ergonómico que asegura un excelente amoldamiento y soporte corporal.
- Tela importante, antiinflamatoria y antialérgica.
- 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, antífama 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 antífama, 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 comfortable.
- 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	420.00
	160x200	516.00
	200x200	636.00
Grand Hotel	135x190	187.20
	160x200	234.62
	200x200	292.03
Excellence	135x190	233.38
	160x200	290.78
	200x200	364.42
Gold	135x190	204.67
	160x200	255.84
	200x200	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	170.35
	160x200	210.91
	200x200	262.08
Restapedic	105x190	104.83
	135x190	140.40
	160x200	173.47
Ortopédico Prensado	200x200	220.27
	90x190	91.07
	105x190	106.14
	135x190	136.28
	160x200	170.35

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

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

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

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

Fuente: Administración de ESBIN S.A.

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

BASES	Medidas (cm.)	Tela	Tela
		Algodón	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 de precio 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 (Lbs)	Hasta 150	Hasta 160	Hasta 170	Hasta 180	Hasta 190	Más de 190
Hasta 120	LINEAS Chaide Económica Restonic	Suave Brisa Continental Restapedic Conforex Restonic Excellence Restonic Gold				
Hasta 140	LINEAS Chaide Restonic	Suave Brisa Continental Restapedic Conforex Restonic Excellence Restonic Gold Grand Palais				
Hasta 175	Ortopédico Continental Suave Brisa Restapedic Conforex Restonic Excellence Restonic Gold Grand Palais	Ortopédico Continental Suave Brisa Restapedic Conforex Restonic Excellence Restonic Gold Grand Palais	Ortopédico Continental Suave Brisa Restapedic Conforex Restonic Excellence Restonic Gold Grand Palais	Ortopédico Continental Suave Brisa Restapedic Conforex Restonic Excellence Restonic Gold Grand Palais	Ortopédico 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					

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.

Esta 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., todas 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
ANALISIS 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.

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.

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

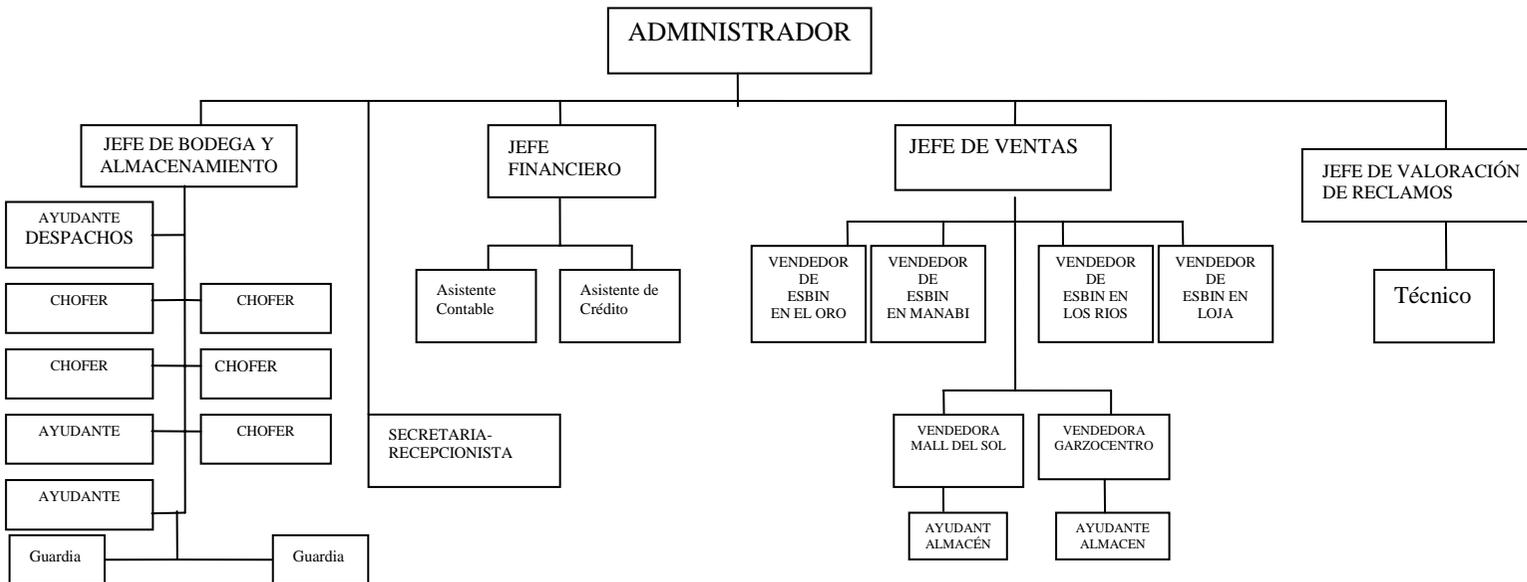
En ESBIN S.A., los departamentos de la empresa están estructurados por funciones. En un solo departamento se reúne a todos los que se dedican a una misma actividad o a varias actividades relacionadas entre sí.

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 receptor 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 m² 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 m²

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

Volumen: 1500m² x 6 m altura.= 9000m³

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 m³

Cálculo real

Capacidad real de almacenamiento: $9000 \text{ m}^3 / 0.64 \text{ m}^3 = 14.035,08$
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. Evans and William M. Lindsai,
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 conoce 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.

$$\begin{aligned} 1.5 \text{ ton métricas} &= 1000 \text{ Kl.} \\ &= 2200\text{Lbs.} \end{aligned}$$

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

$$2200/40= 55 \text{ colchones.}$$

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 \bar{X} es la media de una muestra aleatoria de tamaño n que se toma de una población con media μ ,

y variancia finita σ^2 , entonces

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

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

La aproximación normal Z 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

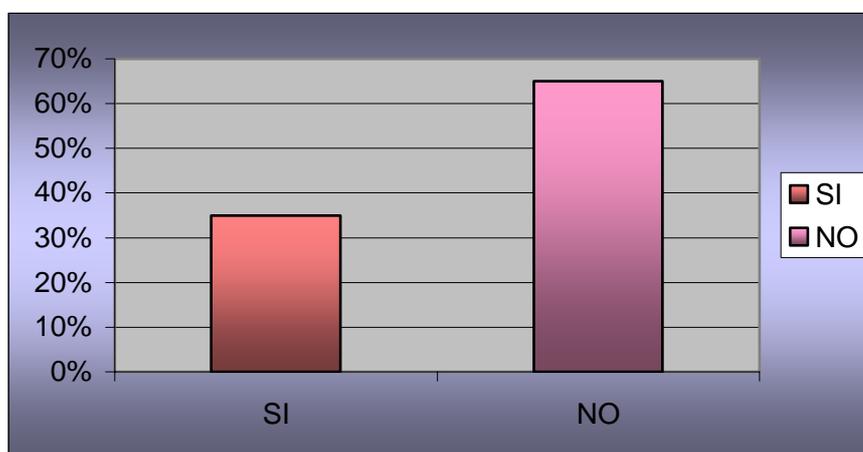
A través de la muestra pudimos conocer que los colchones de mayor acogida por su calidad y precio, son los colchones IMPERIAL y Continental de Lujo de resortes de la línea Chaide. Otro colchón que mostró acogida es el colchón ROYAL CONFORT que pertenece a la línea económica.

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%.

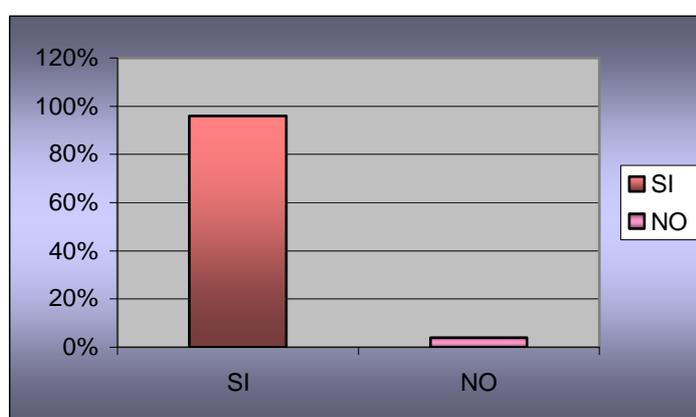
La línea Restonic tiene bastante acogida por su confort. El 12% de los consumidores prefirió el colchón Restonic Gold y un 16% de los consumidores prefirió Restonic Excellent.

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.

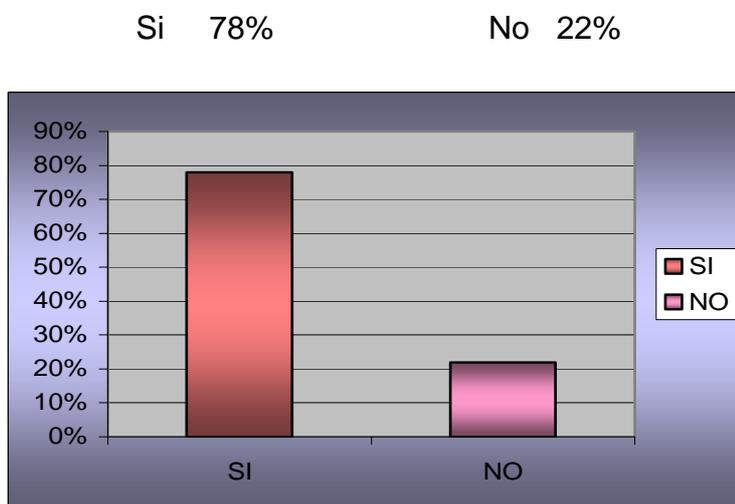
3. ¿Le pareció a usted que el colchón es de buena calidad?

Si 96% No 4%



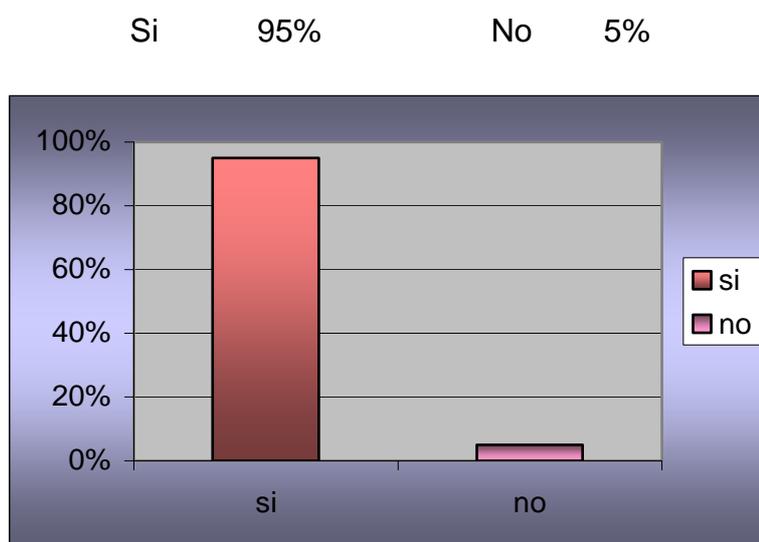
Con este resultado es notoria la aceptación que tiene esta marca de colchones en la población. Ya que solo un 4% de los encuestados respondió haber tenido dificultad con el Colchón debido a fallas de fabricación, pero manifestaron haber hecho uso de la garantía.

4. ¿Le parece a usted que el precio del colchón está acorde con la calidad del producto?



En la encuesta se puede observar que el 78% de los encuestados están de acuerdo con los precios, porque van acorde con la calidad del producto. Pero existe un 22% que consideran los precios están elevados, y que se les hace difícil adquirir un colchón por la situación económica que atraviesa el país.

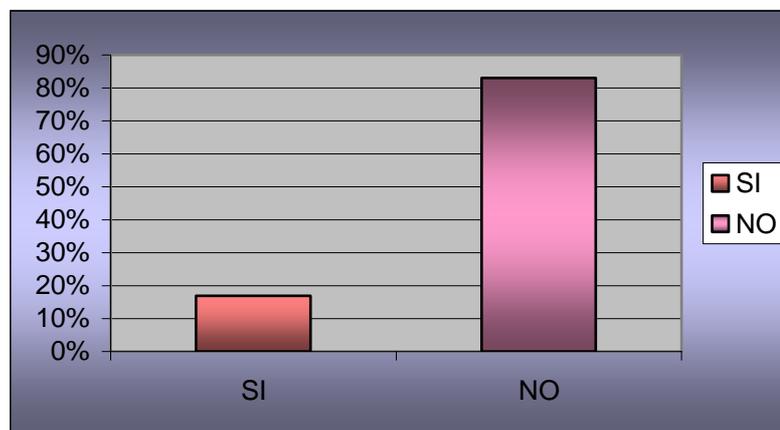
5. ¿Usted recomendaría la marca de colchones Chaide y Chaide para que sea comprada por otras personas?



El 95% de las personas que han comprado los colchones Chaide y Chaide manifiestan haber recomendado estos colchones a sus allegados., por la gran comodidad y confort que brindan estos productos.

6. ¿Considera usted que el servicio que ofrece la garantía es conveniente?

Si 17% No 83%



Como muestran las encuestas, en la actualidad existen deficiencias para brindar un buen uso de la garantía. Esto se debe a que existen muchos trámites que deben realizar los consumidores para hacer uso de la garantía. No existe un técnico en la ciudad de Guayaquil que identifique el daño del producto, que indique si dicho daño puede ser cubierto por la garantía o no; y en el caso que el daño del colchón no sea cubierto por la garantía, no hay quien indique cuál sería su costo de reparación antes de ser examinado por los técnicos de la fábrica en Quito.

Por lo expuesto anteriormente se recomienda contratar una persona especializada en esta materia, que pueda examinar las posibles fallas de los colchones y estimar su costo aproximado de reparación, antes de ser

enviado a la fábrica de Quito, de esta manera se evitarían contratiempos, y costos inesperados por la reparación de los colchones a los clientes.

3.3.4.- Análisis De La Competencia

Para la empresa ESBIN SA., existe un solo tipo de competidor, que son las empresas dedicadas a la distribución de colchones de otras marcas.

Por la confidencialidad existente en las empresas, es difícil acceder a información que nos permita conocer las actividades que realiza la competencia para ganar mercado.

Con el propósito de realizar una comparación entre ESBIN SA., y las empresas de la competencia, nuestro análisis de la competencia se basó en una investigación de mercado realizada por el departamento de ventas de la empresa en estudio, efectuado en el año 2002, el cual produjo los siguientes datos:

Cuadro N° 30: Datos de Colchones Fabricados y Vendidos en el año 2002

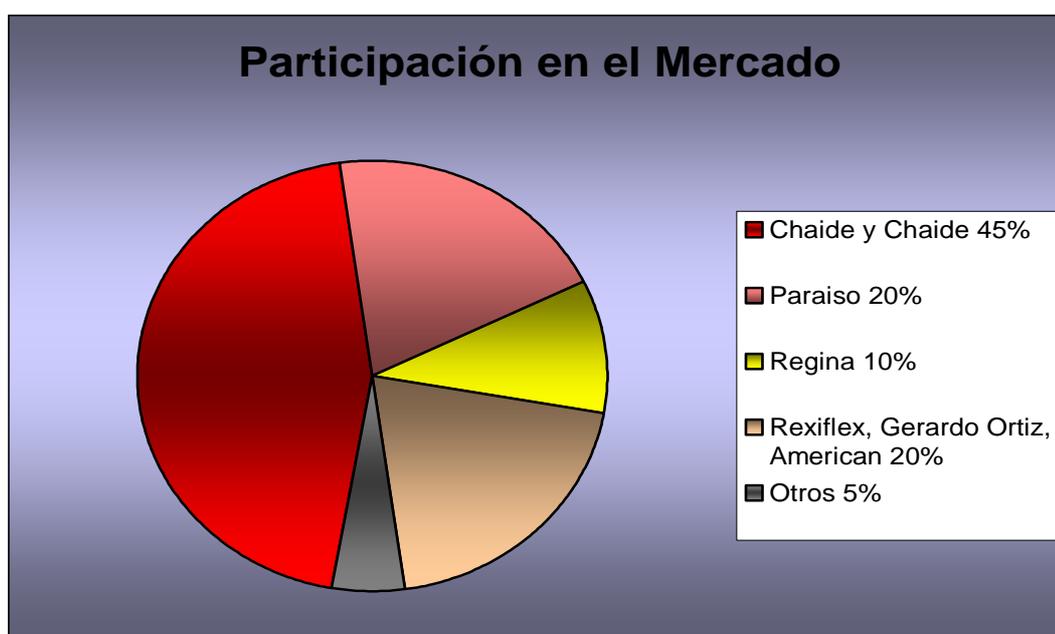
- Colchones fabricados y vendidos en el Ecuador en el año 2002: 666.666 colchones aproximadamente.
- Colchones producidos por Chaide y Chaide: 300.000 colchones al año
- Colchones distribuidos por ESBIN S.A. 116.000 colchones al año
- Colchones Paraíso distribuidos: 51.000 colchones al año
- Colchones Regina distribuidos: 26.333 colchones al año
- Colchones Rexiflex y Gerardo Ortiz distribuidos: 51.500 colchones al año.
- Otros Colchones distribuidos: 12890 colchones al año.

Fuente: Departamento de Venta

En este estudio se tomó en cuenta el tipo de producto y servicios que brindan las empresas competidoras; así como calidad y precios, para determinar el porcentaje de cuota de mercado que posee cada empresa.

Según este estudio de mercado se pudo identificar la marca de colchón líder en cada una de las características mencionadas anteriormente, y la importancia que otorgan a las mismas los clientes y consumidores potenciales.

Cuadro N° 31: Participación en el mercado de las distribuidoras de colchones según la calidad y precio.



Fuente Administración de ESBIN SA.

El líder en cuota de mercado de este tipo de empresas, por calidad y precios de los productos que ofrece lo ocupa ESBIN SA., con su producto colchones “Chaide y Chaide” con un 45% de participación en el mercado.

Le siguen con un 20% las empresas distribuidoras de colchones Paraíso.

También están presentes en el mercado las empresas distribuidoras de los Colchones Rexiflex, Colchones Gerardo Ortiz y Colchones American, con un 20% de participación.

Y finalmente otros distribuidores tienen una participación menor del 5% en el mercado.

Por este motivo implementaremos una estrategia competitiva donde la fuerza de venta esté basada en la calidad del producto y el precio.

De esta manera nuestras acciones estarán dirigidas a analizar y destacar los diferentes modelos de colchones; así como los precios que ofrece la empresa ESBIN SA., a través de un plan de mercado que se mostrará en el siguiente punto.

3.3.5.- Políticas De Ventas

LA empresa ESBIN SA por ser una distribuidora de productos de la marca “Chaide y Chaide”, debe mantener las mismas políticas de ventas, que la empresa “Chaide y Chaide” exige a todos sus distribuidores, las cuales son:

- No entrar masivamente en el mercado; es decir, hay una selección de subdistribuidores los cuales se colocan en las cabeceras cantonales principales y son estas subdistribuidoras las que se encargan de hacer llegar el producto al consumidor final.

- En un Cantón principal puede haber sólo un máximo de 10 subdistribuidores principales, y en cantones con menor población no hay más de 4 subdistribuidoras.
- No permitir que 2 o mas subdistribuidoras estén localizadas próximas entre sí como forma de incentivo y protección a sus subdistribuidores más antiguos.

3.4.- Plan De Mercado

3.4.1.- Matriz BCG

Con el fin de resaltar los productos que distribuye ESBIN SA, frente a los de sus competidores más fuertes, se ha utilizado la matriz BCG, que mide el crecimiento del producto en el mercado y su participación relativa en el mismo.

CUADRO N° 32: Matriz BCG



CUADRO N° 33: Producto Estrella

ESTRELLAS



Como lo muestra el gráfico el producto Estrella de la distribuidora es el colchón Imperial de Resortes de la línea Chaide.

Hay que resaltar que el precio de este colchón es similar al precio que ofrece un colchón de parecidas características de la marca Paraíso, llamado Renova; con la diferencia de que el colchón Imperial posee mayor calidad por estar fabricado con resortes que le dan mayor durabilidad y confort que otras marcas de colchones ofrecen.

Este colchón es ideal para personas de mediano peso (hasta 140 lbs.) y estatura común (hasta 170 CMS) en la población ecuatoriana, obteniendo así una gran participación en el mercado y un alto crecimiento.

Es necesario considerar que este producto es utilizado por la empresa como una barrera que impide que la competencia aumente en participación de mercado.

Elaborado por las autoras

CUADRO N° 34: Producto Interrogación

SIGNOS DE INTERROGACION



Como producto interrogación se encuentra el colchón Grand Palais. Este producto está fabricado por “Chaide y Chaide” en su totalidad con materiales importados de Estados Unidos y Europa. Es el colchón de más alta calidad y finura que brinda el máximo lujo y confort a los consumidores. Su precio hace que no esté al alcance de todos, teniendo una baja participación en el mercado, pero por su gran tecnología y beneficios ofrecidos tiene un alto porcentaje de crecimiento.

Elaborado por las Autoras

CUADRO N° 35: Producto Perro

PERROS



El colchón Royal Confort de la línea Chaide es considerado en ESBIN S.A. como su producto perro, debido a que tiene baja participación y bajo crecimiento en el mercado. Este colchón no ha aumentado su crecimiento de venta en los últimos años, pero se lo mantiene porque forma parte de la gran variedad de colchones que ofrece la empresa y debido también a que satisface las necesidades de un pequeño grupo de consumidores.

Elaborado por las Autoras

CUADRO N° 36: Producto Vaca Lechera

VACAS LECHERAS



El producto vaca lechera de ESBIN SA., es el Colchón Estándar Confort, el cual forma parte de la línea económica Chaide. Su precio lo hace accesible a una gran parte del mercado lo que genera efectivo a la empresa.

Elaborado por las Autoras

Como se ha resaltado, los diferentes modelos y características que poseen los colchones que comercializa ESBIN SA., le permiten crear barreras que impiden el crecimiento del nivel de ventas de las distribuidoras de la competencia en el mercado.

3.4.2.- Posicionamiento

Como ya se dijo anteriormente en el análisis de la competencia, ESBIN SA., por sus estrategias creadas se distingue de modo favorable de sus competidores, ya que se encuentra posicionado en la mente y corazones de los consumidores por su gran surtido de productos, precios y servicios.

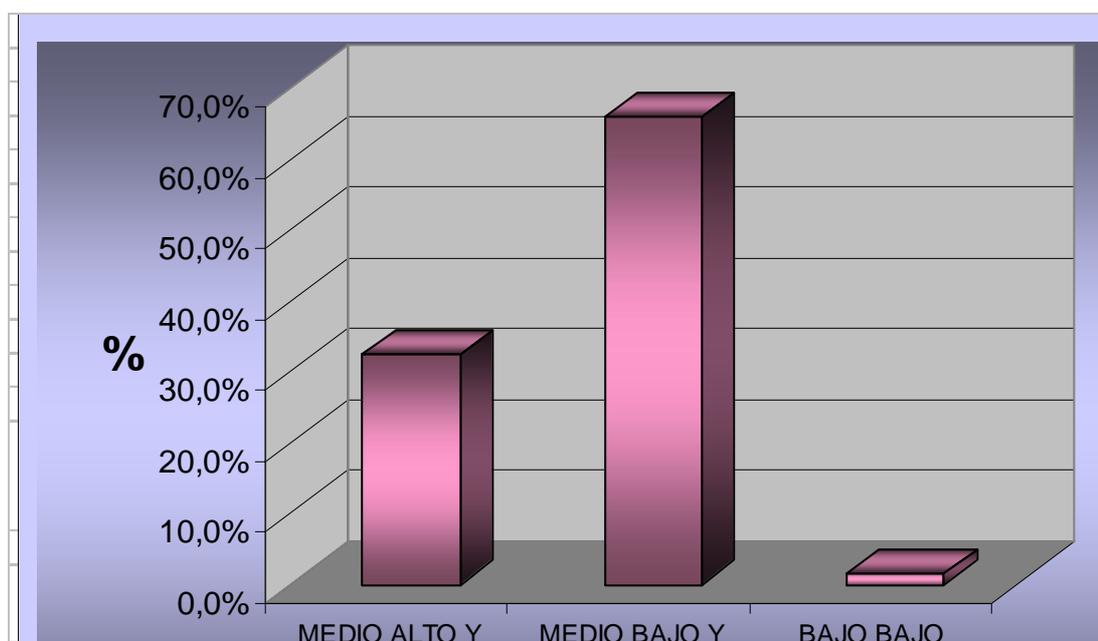
3.4.3.- Segmentación

La distribuidora ESBIN SA., ha segmentado su mercado de acuerdo a características psicográficas; es decir, tomando en cuenta, la clase social y grupos de referencias a la que pertenece sus consumidores y clientes potenciales.

Los colchones por su calidad, confort y durabilidad, satisfacen las necesidades específicas generadas en cada uno de los estratos sociales.

A continuación se muestra un cuadro de la segmentación de mercado de los productos Chaide según los estratos sociales.

CUADRO N° 37: Segmentos de mercado según estratos sociales.



Fuente: Información cruzada INEC

Hay que resaltar que los resultados obtenidos de la segmentación de mercado según los estratos sociales de los productos “Chaide y Chaide”, estuvieron basados en los tipos y los precios de los colchones que adquirieron los consumidores finales según las subdistribuidoras en el año 2002. Es decir, según en donde están ubicadas las subdistribuidoras, la demanda de los colchones varían.

Existen subdistribuidoras que por su ubicación satisfacen la demanda de los consumidores identificados en el estrato social medio alto, mientras que otras subdistribuidoras venden mayormente colchones que satisfacen la demanda y las necesidades de los estratos bajos.

Se considera que las compras efectuadas en las subdistribuidoras ubicadas dentro del perímetro de las ciudades son realizadas por consumidores de estratos medios y altos. Mientras que las compras efectuadas en subdistribuidoras en pequeños cantones son realizadas por estratos bajos.

3.4.4.- Análisis De Las 4 P

Por medio de este análisis se podrá identificar las tácticas que ejecuta la empresa ESBIN SA. para cumplir con sus objetivos.

PRODUCTO:

Gracias a la continua innovación de los productos Chaide y Chaide, la empresa en estudio ha logrado mantener estable sus niveles de aceptación y ventas en el mercado.

La alta gama de colchones que ofrece esta marca en el mercado, permite que los colchones sean adquiridos velozmente por los primeros consumidores y por otros que quieren seguir a los pioneros, lógicamente, al escuchar buenos comentarios del bien, sin permitir que crezca su competencia.

ESBIN SA mantiene inalterable la distribución y sus precios desde el año 2001, con una mejor calidad del producto, facilitando su entrada a nuevos segmentos de mercado.

PRECIO:

La distribuidora ESBIN SA., por formar parte de la empresa “Chaide y Chaide”, como se mencionó anteriormente ejecuta una política de precios determinados directamente por los administradores de la fábrica en Quito.

La empresa maneja como se mencionó anteriormente una lista de precios, los cuales van acorde a las características específicas de cada producto.

La distribuidora ESBIN SA tiene la capacidad para conceder créditos a sus clientes, es decir los subdistribuidores, dependiendo de los volúmenes de venta, los cuales pueden ser desde una docena de colchones en adelante.

Los planes de crédito que la distribuidora ESBIN SA. ofrece son los siguientes:

- Si la compra se realiza al contado, el descuento que otorga la distribuidora es del 13% del valor total de la venta.
- Si la venta tiene un plazo de 15 – 30 días, el descuento otorgado es del 12%.
- Existe un descuento del 10% para las ventas realizadas en un plazo de 30 días.
- En el caso que el plazo sea de 30 – 60 días, el descuento es del 8%.
- Y si el plazo va de 60 – 90 días, el descuento es del 6%.

COMUNICACION:

La empresa ESBIN SA., no realiza ningún gasto por concepto de publicidad, es la matriz de “Chaide y Chaide” en Quito, la encargada de la publicidad en radio, televisión y prensa escrita a nivel Nacional.

Pero se pudo conocer a través de la administración de ESBIN S.A., que “Chaide y Chaide” invierte \$200.000 anuales en publicidad en la agencia Rivas y Herrera.

ESBIN SA sólo se encarga del merchandising en los puntos de venta directos que tiene a su cargo, como lo son los locales de Mall del Sol, Garzocentro y el ubicado en el propio local de ESBIN SA. Y cada subdistribuidor realiza su propio gasto por concepto de publicidad en sus puntos de venta.

En los puntos de venta directos que sólo existen en Quito y Guayaquil se utiliza publicidad a través de catálogos. Estos puntos de venta les sirven a los administradores de la empresa Chaide. como un parámetro para medir la satisfacción que obtiene un cliente al adquirir un colchón.

DISTRIBUCION:

ESBIN SA., tiene a su cargo la distribución de productos “Chaide y Chaide”; es decir, al año ESBIN S.A. distribuye cerca de 120.000 colchones al año en las siguientes provincias: Guayas, Los Ríos, Manabí, Loja y El Oro. La planta de Quito se encarga de la distribución directa de aproximadamente 180.000 colchones al año en el resto del país.

CAPITULO 4.- REINGENIERIA FINANCIERA

El objetivo de analizar los Balances Generales y los Estados de Resultados de la empresa, es conocer la situación financiera en los últimos años. Y por medio de la reingeniería corregir las posibles fallas en el control financiero que estén ocurriendo en la empresa. Los Balances Generales y los Estados de Resultados fueron proporcionados por la jefa del departamento financiero.

A continuación se detallará en forma resumida el análisis realizado y los resultados obtenidos.

4.1.- Balance General

Para analizar los Balances Generales de la empresa de los últimos 3 años se utilizó como herramienta las razones financieras con lo cual se pudo conocer

que en la actualidad ESBIN S.A. no posee capacidad para cumplir con posibles obligaciones a corto plazo, por un bajo nivel en sus activos circulantes, los cuales serían necesarios para cumplir con los pagos generados por un posible endeudamiento. Aunque en el último año su nivel de liquidez ha mejorado; es decir, se ha incrementado el valor en efectivo y las cuentas por cobrar.

Además, por medio del análisis se conoció que la empresa posee un bajísimo margen de protección en caso de que se contraigan los activos totales de la empresa o de que existan pérdidas, y esto se debe a que los acreedores aportan con un porcentaje mayor que el capital que aportan los pequeños accionistas de la empresa. Estos resultados indican que la empresa posee riesgo financiero.

El análisis también demostró que la empresa posee un bajo margen de utilidad en la venta de los productos por encima de sus costos, y esto se debe a que la empresa no tiene la capacidad de fijar los precios de los colchones, ya que como se ha mencionado anteriormente, es “Chaide y Chaide” quien impone los precios a la distribuidora.

Un punto a favor que posee la empresa, es que existe una correcta administración de las cuentas por cobrar, puesto que los resultados demostraron que existe un bajo tiempo entre la venta típica y la recaudación

de efectivo. A pesar de que el valor generado por las cuentas por cobrar no es suficiente para que la empresa brinde un mayor margen de protección a los acreedores.

4.2.- Estado De Resultado

La empresa ESBIN S.A. basa sus ingresos principalmente en las comisiones ganadas por la venta de colchones y registra gastos por motivo de ventas, administración, y otros.

A continuación se muestra los estados de resultado resumidos del año 2001 y 2002.

Cuadro N° 38: Estado de Pérdidas y Ganancias Resumidos del 2001

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS RESUMIDO A DICIEMBRE 31 DEL 2001		
4000000	<u>INGRESOS</u>	464154,62
4101000	COMISIONES GANADAS	460078,94
4201000	OTROS INGRESOS	4075,68
5000000	<u>GASTOS</u>	436529,29
5100000	GASTOS ADMINISTRATIVOS	106947,68
5200000	GASTOS DE VENTAS	327516,43
5300000	GASTOS FINANCIEROS	2,39
5400000	OTROS GASTOS	161,3
5402000	GASTOS NO DEDUCIBLES	1901,49
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRABAJADORES		27625,33
	(-) PARTICIPACION 15% TRABAJADORES	4143,7995
	(-) IMPUESTO A LA RENTA	5870,38263
UTILIDAD NETAL DEL EJERCICIO AÑO 2001		17611,1479

Fuente: Jefa del Departamento Financiero

Cuadro N° 39: Estado de Pérdidas y Ganancias Resumidos del 2002

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS A DICIEMBRE 31 DEL 2002			
4000000	INGRESOS	US\$	482.630,65
4101000	COMISIONES GANADAS	477286,85	
4201000	OTROS INGRESOS	5343,8	
5000000	GASTOS	US\$	436043,23
	GASTOS		
5100000	ADMINISTRATIVOS	142710,47	
5200000	GASTOS DE VENTAS	287992,34	
5300000	GASTOS FINANCIEROS	5,54	
5400000	OTROS GASTOS	458,36	
5402000	GASTOS NO DEDUCIBLES	4876,52	
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRABAJADORES	US\$	46587,42
	(-) PARTICIPACION 15% TRABAJADORES	US\$	6988,113
	(-) IMPUESTO A LA RENTA	US\$	9899,82675
	UTILIDAD NETAL DEL EJERCICIO AÑO 2002		29699,4803

Fuente: Jefa del Departamento Financiero

Se puede observar en los estados de resultado que el ingreso operativo de la empresa está conformado en un 99% por las comisiones ganadas por la venta de los colchones. Por este motivo es necesario darles un especial análisis.

En el año 2001 las comisiones ganadas tuvieron un aumento del 1% comparándolas con las alcanzadas en el año 2000. El monto alcanzado por comisiones ganadas en el año 2001 fue del \$460.078.94. Y en el año 2002 se registró un incremento del 2% por comisiones ganadas. El monto alcanzado fue de \$477.286.85.

A continuación se muestra en detalle el total de ingresos generados por comisiones ganadas en el año 2001 y 2002.

Cuadro N° 40: Análisis de la Cuenta Comisiones Ganadas

A Diciembre 31 del 2001

MESES	TOTAL DE INGRESOS
ENERO	42.912,81
FEBRERO	28901,6
MARZO	32347,86
ABRIL	33599,65
MAYO	35843
JUNIO	50314,68
JULIO	29123,49
AGOSTO	36632,69
SEPTIEMBRE	38949,98
OCTUBRE	41782,11
NOVIEMBRE	36565,2
DICIEMBRE	53105,87
TOTAL	460.078,94

Fuente: Departamento de Ventas

Cuadro N° 41: ANALISIS DE LA CUENTA COMISIONES GANADAS

A Diciembre 31 del 2002

MESES	TOTAL DE INGRESOS
ENERO	44253,84
FEBRERO	29392,35
MARZO	35576,18
ABRIL	34309,61
MAYO	36553,41
JUNIO	49248,01
JULIO	30052,53
AGOSTO	35749,84
SEPTIEMBRE	39033,88
OCTUBRE	43918,15
NOVIEMBRE	39897,51
DICIEMBRE	59301,55
TOTAL	477286,86

Fuente: Departamento de Ventas

Hay que recalcar que la empresa no ha incrementado los precios de los colchones desde el año 2001, ya que no ha recibido la autorización de la productora de los colchones. Por este motivo los incrementos logrados por comisiones ganadas se deben exclusivamente a un aumento del número de colchones vendidos por la empresa y no a un aumento de los precios.

La empresa espera que para el año 2003 los ingresos alcancen un aumento del 2%, por el comportamiento que han tenido las ventas hasta el mes de mayo.

A continuación se detallan las comisiones ganadas hasta el mes de mayo del año 2003.

Cuadro N° 42: ANALISIS DE LA CUENTA COMISIONES GANADAS

A Mayo 31 del 2003

MESES	TOTAL DE INGRESOS
ENERO	45908,7
FEBRERO	31599,07
MARZO	37307,86
ABRIL	38669,82
MAYO	43153,65
JUNIO	60737,55
JULIO	
AGOSTO	
SEPTIEMBRE	
OCTUBRE	
NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	
TOTAL	257376,65

Fuente: Departamento de Ventas

Para finalizar este breve análisis, se puede observar que los gastos en el año 2001 se mantuvieron estables, mientras que en el año 2002 estos se incrementaron en más del 5%.

Tomando en consideración el comportamiento de los ingresos y gastos de la empresa, así como el nivel de inflación vigente en nuestro país se realizó la proyección los Estados de Resultado para los próximos 6 años.

La tasa constante utilizada para la proyección es del 10%, e incluye un nivel esperado de inflación y un nivel esperado de crecimiento conservador para la empresa.

A continuación se muestra el nivel esperado de inflación y el nivel esperado de crecimiento de la empresa para los próximos 6 años.

Cuadro N° 43: Tasa de Proyección

AÑOS	NIVEL ESPERADO DE INFLACION	NIVEL ESPERADO DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	TASA DE PROYECCION
2003	7,50%	2,50%	10%
2004	7,25%	2,75%	10%
2005	7,00%	3%	10%
2006	6,75%	3,25%	10%
2007	6,50%	3,50%	10%
2008	6,25%	3,75%	10%

Elaborado por las Autoras

Tomando en consideración la tasa del 10%, se procedió a realizar la proyección de los Estados de Resultados, para obtener así la utilidad esperada de la empresa de los próximos 6 años.

Cuadro N° 43: Utilidad del Ejercicio Proyectada para los próximos 6 años

Expresado en Dólares

Año	Utilidad del Ejercicio
2003	32.672,25
2004	35.939,47
2005	39.533,42
2006	43486,7612
2007	47835,4373
2008	52618,981

Elaborada por las Autoras

4.3.- Proyección De Las Ventas

La proyección de las ventas se realizó tomando como base las comisiones por venta ganadas en el año 2002. También las comisiones por venta fueron proyectadas a una tasa de crecimiento del 10%, la cual incluye una tasa de crecimiento esperada más una tasa conservadora de crecimiento para la empresa.

A continuación se muestra un cuadro de las comisiones ganadas por la venta de colchones de 2 plazas más representativos para la empresa.

Cuadro N° 44 : Comisiones por ventas ganadas por colchones de 2 plazas.

Año 2002

Tipo de colchón	Aproximación del número de colchones vendidos	Comisiones ganadas
Imperial de Resortes	12580	47.885,77
Continental de lujo	7380	41.907,33
Restapedic	6500	45.630,00
Restonic Gold	4873	49.867,85
Restonic Excellent	5219	60.900,51
Royal Confort	7125	23.341,50

Fuente: Jefa del Departamento Financiero.

El resultado de la proyección de las ventas es el siguiente:

Cuadro N° 45 : Proyección de Comisiones Ganadas

Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Comisiones	525015,535	577517,089	635268,797	698795,677	768675,245	845542,769

Elaborado por las Autoras

4.4.- Costo de Capital

En nuestro país no existe información acerca del costo de capital de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de colchones. Por este motivo se recopiló información de la empresa estadounidense Restonic Mattress, por ser una empresa productora y distribuidora de colchones, que brinda asesoría técnica en la elaboración de los colchones “Chaide y Chaide.”

Para el cálculo del costo de capital se procedió a utilizar el modelo de fijación de activos de capital (CAPM), un modelo que describe la relación existente entre riesgo y rendimiento esperado. Donde el rendimiento esperado de un valor es la tasa libre de riesgo más una prima basada en el riesgo sistemático del valor.

En el modelo CAPM se asume que los mercados financieros son eficientes y que los inversionistas, como conjunto están diversificados en forma eficiente, y dan poca importancia al riesgo no sistemático. Por lo tanto el rendimiento requerido para una acción j lo define como:

$$R_j = R_i + (R_m - R_i) \beta_j$$

Donde:

R_i : Tasa libre de riesgo

R_m : Rendimiento esperado para el portafolio de mercado.

β_j : Coeficiente beta para la acción j.

El cálculo del retorno del mercado se basó en el retorno promedio histórico de 100 datos mensuales del índice Standard&Poors 500, y la tasa libre de riesgo en los T bills a 90 días del gobierno norteamericano y el beta conocido de la empresa, tomados de yahoo finance.

Los datos se muestran en el Anexo de este capítulo.

Asumiendo los resultados que muestran que

R_i : 0.00365557

R_m : 0.00925914

β_j : 0.52

Y reemplazando en la ecuación obtenemos:

$R_j = R_i + (R_m - R_i) \beta_j$

$R_i = 0.00365557 + (0.00925914 - 0.00365557) * 0.52$

$R_i = 0.65\%$

Luego se procedió a anualizar la tasa:

$R_i = (0.0065 * 12) = 0.078$

$R_i = 7.8\%$

$R_i = (1 + 0.078/12)^{12} - 1$

$R_i = 0.0808$

$R_i = 8.08\%$

La conversión de la tasa nos dio un resultado de $R_i = 8.08\%$, pero esta tasa al ser de una empresa extranjera, necesitará ser adaptada a las situaciones del Ecuador.

Para el ajuste se usó la variable Riesgo País que es del $9,8\%$, pero tomando únicamente el valor diferencial entre el Riesgo país del Ecuador con el riesgo país de EEUU.

Tenemos que: $0.098 - 0.00365557 = 0.0943445$

Por este motivo un inversionista necesitará una tasa $R_i = 8.08\% + 9.43\% = 17.51\%$ para aceptar una inversión en una empresa como la que está en un estudio.

4.5.- Flujo De Efectivo

Luego de realizar la proyección de los estados de resultado para los próximos 6 años, se procedió a elaborar los Estados de Flujo de Efectivo tomando en consideración todas las entradas y salidas de efectivo a partir del año 2002.

Cuadro N° 46 : Flujo de Efectivo del año 2002

Al 31 de Diciembre del 2002	
Flujo de Efectivo	
Ingresos operacionales(A)	477286,85
Comisiones por ventas	477286,85
Egresos operacionales(B)	287992,34
Gastos por ventas	287992,34
Flujo operacional (C)	189294,51
Ingresos no operacionales(D)	5343,8
Otros ingresos	5343,8
Egresos no operacionales (E)	164934,81
Gastos de administración	142710,47
Gastos Financieros	1,52
Otros Gastos	5334,88
Pago de participación de utilidad 15%	6988,113
Pago del impuesto a la renta	9899,82675
Costo del estudio de factibilidad	0
Flujo no operacional (F)	-159591,01
Flujo neto generado(G)	29703,5002
Saldo inicial de caja	650
Saldo final de caja	

Fuente: Jefa del Departamento Financiero.

La proyección de los flujos de Efectivo se realizó tomando como base el flujo de efectivo del 2002 y una tasa esperada del 10%.

Los flujos obtenidos al final de cada año son:

Cuadro N° 47 : Proyección del Flujo de Efectivo al 10%

AÑOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos operacionales (A)	477.286,85	525.015,54	577.517,09	635.268,80	698.795,68	768.675,24	845.542,77
Comisiones por ventas	477.286,85	525.015,54	577.517,09	635.268,80	698.795,68	768.675,24	845.542,77
Egresos operacionales (B)	287.992,34	316.791,57	348.470,73	383.317,80	421.649,58	463.814,54	510.196,00
Gastos por ventas	287.992,34	316.791,57	348.470,73	383.317,80	421.649,58	463.814,54	510.196,00
Flujo operacional (C)	189.294,51	208.223,96	229.046,36	251.950,99	277.146,09	304.860,70	335.346,77
Ingresos no operacionales (D)	5.343,80	5.878,18	6.466,00	7.112,60	7.823,86	8.606,24	9.466,87
Otros ingresos	5.343,80	5.878,18	6.466,00	7.112,60	7.823,86	8.606,24	9.466,87
Egresos no operacionales (E)	164.934,81	183.028,29	199.571,12	219.528,23	241.481,05	265.629,16	292.192,08
Gastos de administración	142.710,47	156.981,52	172.679,67	189.947,64	208.942,40	229.836,64	252.820,30
Gastos Financieros	1,52	1,67	1,84	2,02	2,23	2,45	2,69
Otros Gastos	5.334,88	5.868,37	6.455,20	7.100,73	7.810,80	8.591,88	9.451,07
Pago de participación de utilidad 15%	6.988,11	7.686,92	8.455,62	9.301,18	10.231,30	11.254,43	12.379,87
Pago del impuesto a la renta	9.899,83	10.889,81	11.978,79	13.176,67	14.494,34	15.943,77	17.538,15
Costo del estudio de factibilidad	0,00	1.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo no operacional (F)	-159.591,01	-177.150,11	-193.105,12	-212.415,63	-233.657,20	-257.022,92	-282.725,21
Flujo neto generado(G)	29.703,50	31.073,85	35.941,24	39.535,36	43.488,89	47.837,78	52.621,56
Saldo inicial de caja	650,00	800,00	880,00	968,00	1.064,80	1.171,28	1.288,41
Saldo final de caja		30.503,50	31.953,85	36.909,24	40.600,16	44.660,17	49.126,19

Elaborado por la Autoras

Utilizando la tasa calculada anteriormente para descontar los flujos (17.51%), se procedió a calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de este proyecto teniendo los siguientes resultados:

VAN = \$ 78.910,21

TIR = 84%

Con lo cual podemos decir que se acepta el proyecto dado que el VAN>0.

Además se realizó un análisis de sensibilidad, tomando en cuenta un incremento del 5% en el volumen de venta de los colchones más comercializados de 2 plazas, asumiendo que los precios permanecerán sin variación en los próximos años.

El siguiente cuadro muestra el cálculo realizado para proyectar el nuevo flujo de efectivo.

Cuadro N° 48 : Incremento del 5% en el volumen de venta

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Proyección de Comisiones Ganadas (10%) A	525.015,54	577.517,09	635.268,80	698.795,68	768.675,24	845.542,77
Comisiones de venta por los colchones mas comercializados (+5%)	283.009,60	297.160,08	312.018,09	327.618,99	343.999,94	361.199,94
Variación de las comisiones de venta de los colchones mas comercializado entre cada año B	13.476,65	14.150,48	14.858,00	15.600,90	16.380,95	17.200,00
Comisiones Ganadas totales A + B	538.492,18	591.667,57	650.126,80	714.396,58	785.056,19	862.742,77

Elaborado por las Autoras

El nuevo flujo de efectivo considerando la variación del 5% en el volumen de ventas es:

Cuadro N° 49 : Nuevo Flujo de Efectivo

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos operacionales (A)	538.492,18	591.667,57	650.126,80	714.396,58	785.056,19	862.742,77
Comisiones por ventas	538.492,18	591.667,57	650.126,80	714.396,58	785.056,19	862.742,77
Egresos operacionales (B)	316.791,57	348.470,73	383.317,80	421.649,58	463.814,54	510.196,00
Gastos por ventas	316.791,57	348.470,73	383.317,80	421.649,58	463.814,54	510.196,00
Flujo operacional (C)	221.700,61	243.196,84	266.809,00	292.747,00	321.241,65	352.546,77
Ingresos no operacionales (D)	5.878,18	6.466,00	7.112,60	7.823,86	8.606,24	9.466,87
Otros ingresos	5.878,18	6.466,00	7.112,60	7.823,86	8.606,24	9.466,87
Egresos no operacionales (E)	183.028,29	199.571,12	219.528,23	241.481,05	265.629,16	292.192,08
Gastos de administración	156.981,52	172.679,67	189.947,64	208.942,40	229.836,64	252.820,30
Gastos Financieros	1,67	1,84	2,02	2,23	2,45	2,69
Otros Gastos	5.868,37	6.455,20	7.100,73	7.810,80	8.591,88	9.451,07
Pago de participación de utilidad 15%	7.686,92	8.455,62	9.301,18	10.231,30	11.254,43	12.379,87
Pago del impuesto a la renta	10.889,81	11.978,79	13.176,67	14.494,34	15.943,77	17.538,15
Costo del estudio de factibilidad	1.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo no operacional (F)	-177.150,11	-193.105,12	-212.415,63	-233.657,20	-257.022,92	-282.725,21
Flujo neto generado(G)	44.550,50	50.091,72	54.393,36	59.089,80	64.218,73	69.821,56
Saldo inicial de caja	800,00	880,00	968,00	1.064,80	1.171,28	1.288,41
Saldo final de caja	30.503,50	45.430,50	51.059,72	55.458,16	60.261,08	65.507,14

Elaborado por las Autoras

El aumento del 5% de los volúmenes de venta de los colchones produjo un VAN= 112.487,37 y TIR= 101%.

Finalmente se realizó un análisis de sensibilidad, tomando en cuenta una disminución del 5% en el volumen de venta de los colchones más comercializados de 2 plazas, asumiendo que los precios de los colchones se incrementarán en los próximos años.

El siguiente cuadro muestra el cálculo realizado para proyectar el nuevo flujo de efectivo.

Cuadro N° 50 : Disminución del 5% en el volumen de venta

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Proyección de Comisiones Ganadas (10%) A	525.015,54	577.517,09	635.268,80	698.795,68	768.675,24	845.542,77
Comisiones de venta por los colchones mas comercializados (-5%)	256.056,31	243.253,49	231.090,82	219.536,28	208.559,46	198.131,49
Variación de las comisiones de venta de los colchones mas comercializado entre cada año B	-13.476,65	-12.802,82	-12.162,67	-11.554,54	-10.976,81	-10.427,97
Comisiones Ganadas totales A + B	511.538,89	564.714,27	623.106,12	687.241,14	757.698,43	835.114,80

Elaborado por las Autoras

El nuevo flujo de efectivo considerando una disminución del 5% en el volumen de ventas es:

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos operacionales (A)	511.538,89	564.714,27	623.106,12	687.241,14	757.698,43	835.114,80
Comisiones por ventas	511.538,89	564.714,27	623.106,12	687.241,14	757.698,43	835.114,80
Egresos operacionales (B)	316.791,57	348.470,73	383.317,80	421.649,58	463.814,54	510.196,00
Gastos por ventas	316.791,57	348.470,73	383.317,80	421.649,58	463.814,54	510.196,00
Flujo operacional (C)	194.747,31	216.243,54	239.788,32	265.591,55	293.883,89	324.918,80
Ingresos no operacionales (D)	5.878,18	6.466,00	7.112,60	7.823,86	8.606,24	9.466,87
Otros ingresos	5.878,18	6.466,00	7.112,60	7.823,86	8.606,24	9.466,87
Egresos no operacionales (E)	183.028,29	199.571,12	219.528,23	241.481,05	265.629,16	292.192,08
Gastos de administración	156.981,52	172.679,67	189.947,64	208.942,40	229.836,64	252.820,30
Gastos Financieros	1,67	1,84	2,02	2,23	2,45	2,69
Otros Gastos	5.868,37	6.455,20	7.100,73	7.810,80	8.591,88	9.451,07
Pago de participación de utilidad 15%	7.686,92	8.455,62	9.301,18	10.231,30	11.254,43	12.379,87
Pago del impuesto a la renta	10.889,81	11.978,79	13.176,67	14.494,34	15.943,77	17.538,15
Costo del estudio de factibilidad	1.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo no operacional (F)	-177.150,11	-193.105,12	-212.415,63	-233.657,20	-257.022,92	-282.725,21
Flujo neto generado(G)	17.597,20	23.138,42	27.372,68	31.934,35	36.860,97	42.193,59
Saldo inicial de caja	800,00	880,00	968,00	1.064,80	1.171,28	1.288,41
Saldo final de caja	30.503,50	18.477,20	24.106,42	28.437,48	33.105,63	38.149,38

Elaborado por las Autoras

Una disminución del 5% de los volúmenes de venta dio VAN= 50.526,17 y TIR= 65%.

Con los resultados obtenidos de la proyección de los flujos de efectivo, se puede concluir que la inversión que se está recomendando a la empresa es relativamente pequeña comparando con el efectivo que la empresa espera tener en los próximos años; es decir, que la empresa recuperará rápidamente la inversión.

CAPITULO 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Tiempo De Aplicación De La Reingeniería

Para poder aplicar una Reingeniería, primero se realizó el análisis de la situación actual de la empresa y la identificación de sus problemas, esta evaluación tomó aproximadamente 3 meses por las dificultades en la obtención de la información de los procesos que se realizan dentro de la empresa.

Se estima según el análisis realizado de la empresa, que está en capacidad de poner en marcha la reingeniería, comenzando con los correctivos que se han propuesto que le significaría una pequeña inversión a la empresa.

5.2.- Costo De Aplicación De La Reingeniería

Se ha calculado que la empresa deberá incurrir en un gasto aproximado de 39000 dólares por la compra de 2 montacargas, que le permitirá a sus empleados un mejor desempeño en el área operativa.

También se ha calculado que la contratación de un técnico que atienda los reclamos por fallas en el producto tendrá un costo aproximado de 8000 dólares al año para la empresa. Este valor incluirá la remuneración, los beneficios sociales por ley y los beneficios empresariales que otorga la empresa.

5.3.- Principales resultados obtenidos de la Reingeniería

En ESBIN SA se realizó un análisis que permitió identificar los problemas existentes y proponer a estos soluciones, para mejorar su estructura organizacional y sus procesos.

Por medio del análisis se conoció que la empresa no está en capacidad de hacer inversiones, debido a su situación financiera; por lo que se han propuesto correctivos que no implican mayor gasto.

A continuación se resume las soluciones propuestas a los problemas que enfrenta la empresa.

1. En el área administrativa con el propósito de darle dirección y sentido a las actividades que se cumplen dentro de la empresa, se propuso realizar una planeación estratégica, donde se definió cual será la misión, la visión, los objetivos y la meta que desea alcanzar la empresa.
2. También se realizó un diseño, de la estructura organizacional de la empresa, que permitirá mostrar los departamentos de la organización, así como el nivel jerárquico del personal que labora en la empresa.
3. Dentro del área operativa se realizó un análisis de la capacidad de almacenamiento con que cuenta la empresa, el cual demostró que la empresa puede reducir sus gastos por arriendo si utiliza adecuadamente sus bodegas. La propuesta surgió por la necesidad que tiene la empresa de maximizar una inversión realizada hace poco tiempo en la adecuación de sus instalaciones, incluida las bodegas.
4. Tomando en cuenta la propuesta de la utilización de toda el área de almacenamiento de la empresa, se propuso la compra de 2 montacargas que permitirán que las personas encargadas de la bodega realicen más eficientemente su trabajo.

5. Con el fin de mejorar el proceso de verificación de reclamos por fallas en los colchones, se propuso contratar un técnico. Esta contratación evitará molestias a los reclamantes que tiene que esperar que la revisión de las fallas de los colchones se realice en Quito.

6. En el área financiera se sugirió que dentro de la empresa, las personas encargadas de analizar las finanzas lleven un control de los estados financieros. ya que se encontró que un problema ocasionado por la falta del análisis de los estados financieros, es el alto nivel de cuentas por pagar que posee la empresa. Este nivel de cuentas por pagar le impide a la empresa acceder a un préstamo bancario si lo necesitara. Para evitar problemas similares se propuso que el control de los estados financieros, puede ser a través de ratios, que permiten analizar las cuentas que conforman los estados, así como los niveles de liquidez, rentabilidad, actividad y cobertura que posee la empresa.

5.4.- Recomendaciones

A pesar que se conoce que ESBIN SA no es una empresa que esté afrontando grandes problemas al interior de su organización, se recomienda que se realicen los correctivos necesarios para solucionar los problemas existentes.

La empresa debe optimizar los recursos que posee tratando de evitar gastos innecesarios. De esta manera se estará preparando para evitar cualquier adversidad que se presente en el futuro.

Y finalmente se recomienda que constantemente se realice un monitoreo de del desempeño del personal, las actividades que éstos realizan y de los procesos que se llevan a cabo en el interior de la empresa. Así la empresa podrá solucionar en un menor tiempo y a un menor costo las posibles fallas que se pueden estar cometiendo.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- **Champy and Hammer**, *“Reengering the Corporation”*, Editorial Norma, 1995.
- 2.- **Stonner, James A. F**, *“Administración “*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A, Segunda Edición, Año 1984
- 3.- **James R. Evasus and William M. Lindsdai**, *“Management and control quality”*, Second edition, 1995
- 4.- **Miller and Freund**, *“Probabilidad y estadística para ingenieros “*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Quinta edición ,1997
- 5.- **FONTAINE**, Ernesto, *“Evaluación Social de Proyectos”*, Undécima Edición, Ediciones Universidad Católica de Chile, 1973
- 6.- **Horngreen – Sundem – Elliot**, *“Contabilidad Administrativa”*, Editorial Prentice Hall, Undécima Edición
- 7.- **Horngreen – Sundem – Elliot**, *“Contabilidad Financiera”*, Editorial Prentice Hall, Séptima Edición,2000
- 8.- **Gene Garofolo**, *“Solo para Gerentes de Ventas”*, Editorial Prentice Hall, 1997.
- 9.- **Keith Davis – John W. Newstrom**, *“Comportamiento Humano en el Trabajo”*, Editorial McGraw Hill, DECIMA EDICION, 1999

10.- FRANK AYRES, JR. “*Matemáticas financieras*”, Primera Edición:,1993,
McGraw-Hill

11.- ZVI BODIE Y ROBERT C. MERTON, “*Finanzas*”, Primera Edición,
1997, Prentice Hall..

12.- POPE, Jeffrey, **FISHER**, Laura, “*Investigación de Mercado*”, Métodos de
Recolección de Datos”, Editorial Norma, 1998.

13.- “www.monografias.com”, “Reingeniería”.

14.- “www.bce.fin.ec” “Banco Central del Ecuador”.

15.- “www.yahoo.com.”

ANEXOS

Anexo 3.1

TABLA DE DEPRECIACION EN LINEA RECTA DE 2 MONTACARGAS

Fecha	Costo de Activo	Tasa de Deprec.	Costo Depreciable	Importe de la Deprec.	Deprec. Acumulad	Valor en Libro
2003	39000					39000
2004		0.2	39000	7800	7800	31200
2005		0.2	39000	7800	15600	23400
2006		0.2	39000	7800	23400	15600
2007		0.2	39000	7800	31200	7800
2008		0.2	39000	7800	39000	0

Anexo 4.1

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS A DICIEMBRE 31 DEL 2002

4000000 INGRESOS	US\$	482,630.65
4101000 COMISIONES GANADAS	477286.85	
4201000 OTROS INGRESOS	5343.8	
5000000 GASTOS		436043.23
5100000 GASTOS ADMINISTRATIVOS	142710.47	
5200000 GASTOS DE VENTAS	287992.34	
5300000 GASTOS FINANCIEROS	1.52	
5400000 OTROS GASTOS	5334.88	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRABAJADORES	US\$	46,587.42
(-) PARTICIPACION 15% TRABAJADORES	US\$	6988.113
(-) IMPUESTO A LA RENTA	US\$	9899.82675
UTILIDAD NETAL DEL EJERCICIO AÑO 2002		<u>29,699.48</u>
		=====

Anexo 4.2

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS A DICIEMBRE 31 DEL 2003

4000000 INGRESOS	US\$	530,893.72
4101000 COMISIONES GANADAS	525015.535	
4201000 OTROS INGRESOS	5878.18	
5000000 GASTOS		479643.131
5100000 GASTOS ADMINISTRATIVOS	156981.517	
5200000 GASTOS DE VENTAS	316791.574	
5300000 GASTOS FINANCIEROS	1.67	
5400000 OTROS GASTOS	5868.368	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRABAJADORES	US\$	51,250.58
(-) PARTICIPACION 15% TRABAJADORES	US\$	7687.5876
(-) IMPUESTO A LA RENTA	US\$	10890.7491
UTILIDAD NETAL DEL EJERCICIO AÑO 2003		<u>32,672.25</u>
		=====

Anexo 4.3

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS A DICIEMBRE 31 DEL 2004

4000000 INGRESOS	US\$	583,983.09
4101000 COMISIONES GANADAS	577517.089	
4201000 OTROS INGRESOS	6465.998	
5000000 GASTOS		527607.444
5100000 GASTOS ADMINISTRATIVOS	172679.669	
5200000 GASTOS DE VENTAS	348470.731	
5300000 GASTOS FINANCIEROS	1.8392	
5400000 OTROS GASTOS	6455.2048	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRABAJADORES	US\$	56,375.64
(-) PARTICIPACION 15% TRABAJADORES	US\$	8456.34636
(-) IMPUESTO A LA RENTA	US\$	11979.824
UTILIDAD NETAL DEL EJERCICIO AÑO 2004		35,939.47
		=====

Anexo 4.4

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS A DICIEMBRE 31 DEL 2005

4000000 INGRESOS	US\$	642,381.40
4101000 COMISIONES GANADAS	635268.797	
4201000 OTROS INGRESOS	7112.5978	
5000000 GASTOS		580368.189
5100000 GASTOS ADMINISTRATIVOS	189947.636	
5200000 GASTOS DE VENTAS	383317.805	
5300000 GASTOS FINANCIEROS	2.02312	
5400000 OTROS GASTOS	7100.72528	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRABAJADORES	US\$	62,013.21
(-) PARTICIPACION 15% TRABAJADORES	US\$	9301.981
(-) IMPUESTO A LA RENTA	US\$	13177.8064
UTILIDAD NETAL DEL EJERCICIO AÑO 2005		39,533.42
		=====

Anexo 4.5

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS A DICIEMBRE 31 DEL 2006

4000000 INGRESOS	US\$	706619.535
4101000 COMISIONES GANADAS	698795.677	
4201000 OTROS INGRESOS	7823.85758	
5000000 GASTOS		638405.007
5100000 GASTOS ADMINISTRATIVOS	208942.399	
5200000 GASTOS DE VENTAS	421649.585	
5300000 GASTOS FINANCIEROS	2.225432	
5400000 OTROS GASTOS	7810.79781	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRABAJADORES	US\$	68214.5273
(-) PARTICIPACION 15% TRABAJADORES	US\$	10232.1791
(-) IMPUESTO A LA RENTA	US\$	14495.5871
UTILIDAD NETAL DEL EJERCICIO AÑO 2006		43486.7612
		=====

Anexo 4.6

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS A DICIEMBRE 31 DEL 2007

4000000 INGRESOS	US\$	777281.488
4101000 COMISIONES GANADAS	768675.245	
4201000 OTROS INGRESOS	8606.24334	
5000000 GASTOS		702245.508
5100000 GASTOS ADMINISTRATIVOS	229836.639	
5200000 GASTOS DE VENTAS	463814.543	
5300000 GASTOS FINANCIEROS	2.4479752	
5400000 OTROS GASTOS	8591.87759	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRABAJADORES	US\$	75035.98
(-) PARTICIPACION 15% TRABAJADORES	US\$	11255.397
(-) IMPUESTO A LA RENTA	US\$	15945.1458
UTILIDAD NETAL DEL EJERCICIO AÑO 2007		47835.4373
		=====

Anexo 4.7

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS A DICIEMBRE 31 DEL 2008

4000000 INGRESOS	US\$	855009.637
4101000 COMISIONES GANADAS	845542.769	
4201000 OTROS INGRESOS	9466.86767	
5000000 GASTOS		772470.059
5100000 GASTOS ADMINISTRATIVOS	252820.303	
5200000 GASTOS DE VENTAS	510195.998	
5300000 GASTOS FINANCIEROS	2.69277272	
5400000 OTROS GASTOS	9451.06535	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRABAJADORES	US\$	82539.578
(-) PARTICIPACION 15% TRABAJADORES	US\$	12380.9367
(-) IMPUESTO A LA RENTA	US\$	17539.6603
UTILIDAD NETAL DEL EJERCICIO AÑO 2008		52618.981
		=====

Anexo 4.8

AÑOS	NIVEL ESPERADO DE INFLACION	NIVEL ESPERADO DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	TASA DE PROYECCION
2003	7.50%	2.50%	10%
2004	7.25%	2.75%	10%
2005	7.00%	3%	10%
2006	6.75%	3.25%	10%
2007	6.50%	3.50%	10%
2008	6.25%	3.75%	10%

Anexo 4.9

PERIODO	ARK	S&P500	Rm	Rf
Dec 93	11.13	466.45		
Jan 94	10.13	481.61	0.032501	0.004617
Feb-94	10.00	467.14	-0.030045	0.004617
Mar-94	9.13	445.77	-0.045746	0.004617
Apr 94	8.63	450.91	0.011531	0.004608
May-94	7.63	456.5	0.012397	0.0046
Jun-94	6.63	444.27	-0.026791	0.0046
Jul-94	6.75	458.26	0.03149	0.004592
Aug 94	7.00	475.49	0.037599	0.004592
Sep-94	7.50	462.71	-0.026878	0.004592
Oct-94	8.38	472.35	0.020834	0.004583
Nov-94	7.75	453.69	-0.039505	0.004583
Dec 94	8.50	459.27	0.012299	0.004583
Jan 95	8.00	470.42	0.024278	0.004575
Feb-95	9.50	487.39	0.036074	0.004575
Mar-95	9.00	500.71	0.027329	0.004575
Apr 95	9.25	514.71	0.02796	0.00455
May-95	9.75	533.4	0.036312	0.004542
Jun-95	9.25	544.75	0.021279	0.004542
Jul-95	9.25	562.06	0.031776	0.004542
Aug 95	10.00	561.88	-0.00032	0.004517
Sep-95	10.00	584.41	0.040098	0.0045
Oct-95	8.25	581.5	-0.004979	0.004492
Nov-95	8.00	605.37	0.041049	0.004425
Dec 95	8.00	615.93	0.017444	0.004425
Jan 96	6.50	636.02	0.032617	0.004425
Feb-96	7.00	640.43	0.006934	0.004417
Mar-96	8.00	645.5	0.007917	0.004417
Apr 96	8.00	654.17	0.013431	0.004408
May-96	11.00	669.12	0.022853	0.004408
Jun-96	9.50	670.63	0.002257	0.004392
Jul-96	9.75	639.95	-0.045748	0.004375
Aug 96	9.00	651.99	0.018814	0.004367
Sep-96	9.75	687.33	0.054203	0.004367
Oct-96	11.63	705.27	0.026101	0.00435
Nov-96	12.50	757.02	0.073376	0.00435
Dec 96	12.25	740.74	-0.021505	0.00435

Jan 97	14.50	786.16	0.061317	0.00435
Feb-97	11.75	790.82	0.005928	0.004342
Mar-97	11.50	757.12	-0.042614	0.004333
Apr 97	9.50	801.34	0.058406	0.004325
May-97	9.25	848.28	0.058577	0.004225
Jun-97	8.75	885.14	0.043453	0.004225
Jul-97	10.25	954.31	0.078146	0.004158
Aug 97	9.63	899.47	-0.057466	0.004025
Sep-97	11.00	947.28	0.053154	0.004008
Oct-97	10.25	914.62	-0.034478	0.004008
Nov-97	11.50	955.4	0.044587	0.004
Dec 97	11.75	970.43	0.015732	0.003967
Jan 98	12.63	980.28	0.01015	0.003967
Feb-98	11.75	1049.34	0.070449	0.003967
Mar-98	11.50	1101.75	0.049946	0.00395
Apr 98	12.25	1111.75	0.009076	0.00395
May-98	12.00	1090.82	-0.018826	0.003942
Jun-98	12.00	1133.84	0.039438	0.0039
Jul-98	12.00	1120.67	-0.011615	0.003858
Aug 98	10.00	957.28	-0.145797	0.003725
Sep-98	10.38	1017.01	0.062396	0.003692
Oct-98	10.50	1098.67	0.080294	0.00355
Nov-98	11.00	1163.63	0.059126	0.003542
Dec 98	10.13	1229.23	0.056375	0.003508
Jan 99	10.13	1279.64	0.041009	0.003383
Feb-99	10.00	1238.33	-0.032283	0.003358
Mar-99	10.13	1286.37	0.038794	0.003342
Apr 99	10.31	1335.18	0.037944	0.003317
May-99	10.25	1301.84	-0.02497	0.003308
Jun-99	11.00	1372.71	0.054438	0.003183
Jul-99	11.25	1328.72	-0.032046	0.003142
Aug 99	10.75	1320.41	-0.006254	0.003133
Sep-99	9.88	1282.71	-0.028552	0.003108
Oct-99	9.75	1362.93	0.062539	0.003042
Nov-99	10.00	1389.07	0.019179	0.002967
Dec 99	8.63	1469.25	0.057722	0.002783
Jan 00	8.00	1394.46	-0.050904	0.00275
Feb-00	7.44	1366.42	-0.020108	0.002708
Mar-00	6.63	1498.58	0.09672	0.002708
Apr 00	6.63	1452.43	-0.030796	0.002683

May-00	7.44	1420.6	-0.021915	0.002583
Jun-00	7.75	1454.6	0.023934	0.002575
Jul-00	9.38	1430.83	-0.016341	0.002575
Aug 00	8.00	1517.68	0.060699	0.002558
Sep-00	9.19	1436.51	-0.053483	0.002558
Oct-00	7.48	1429.49	-0.004887	0.00255
Nov-00	7.00	1314.95	-0.080126	0.002542
Dec 00	5.38	1320.28	0.004053	0.002533
Jan 01	6.50	1366.01	0.034637	0.002525
Feb-01	6.94	1239.94	-0.092291	0.002525
Mar-01	7.00	1160.33	-0.064205	0.002517
Apr 01	7.95	1249.46	0.076814	0.002517
May-01	8.05	1255.82	0.00509	0.0025
Jun-01	9.50	1224.38	-0.025035	0.002492
Jul-01	10.00	1211.23	-0.01074	0.002467
Aug 01	9.50	1133.58	-0.064108	0.002467
Sep-01	7.14	1040.94	-0.081723	0.002433
Oct-01	6.16	1059.78	0.018099	0.002075
Nov-01	6.70	1139.45	0.075176	0.002452
Dec 01	8.15	1148.08	0.007574	0.002452
Jan 02	7.25	1211.23	0.055005	0.002322
Feb-02	6.31	1133.58	-0.064108	0.002301
Mar-02	8.17	1040.94	-0.081723	0.00228
Apr 02	7.14	1059.78	0.018099	0.002259
			0.925914	0.365557

n 100

0.00925914 0.00365557

Fuente: Yahoo Finance

Anexo 4.10

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Proyección de Comisiones Ganadas (10%) A	525,015.54	577,517.09	635,268.80	698,795.68	768,675.24	845,542.77
Comisiones de venta por los colchones mas comercializados (-5%)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Variación de las comisiones de venta de los colchones mas comercializado entre cada año B	-269,532.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Comisiones Ganadas totales A + B	255,482.58	577,517.09	635,268.80	698,795.68	768,675.24	845,542.77