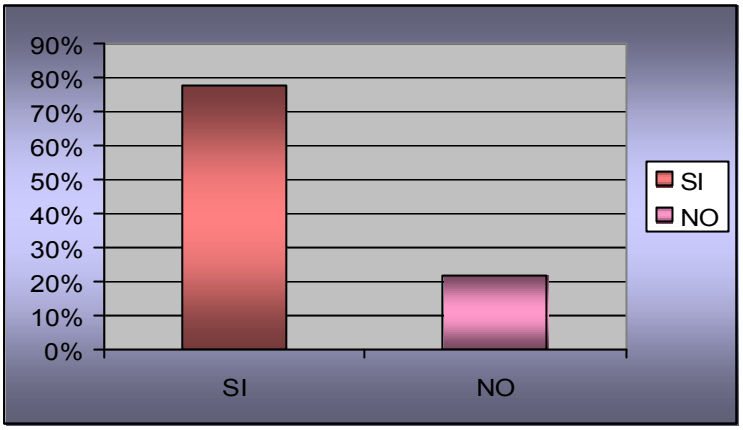
4. ¿Le parece a usted que el precio del colchón está acorde con la calidad del producto?

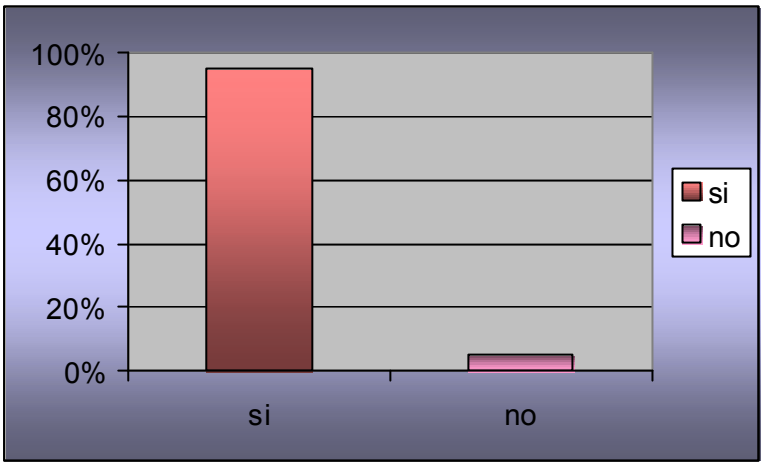
Si 78% No 22%



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?

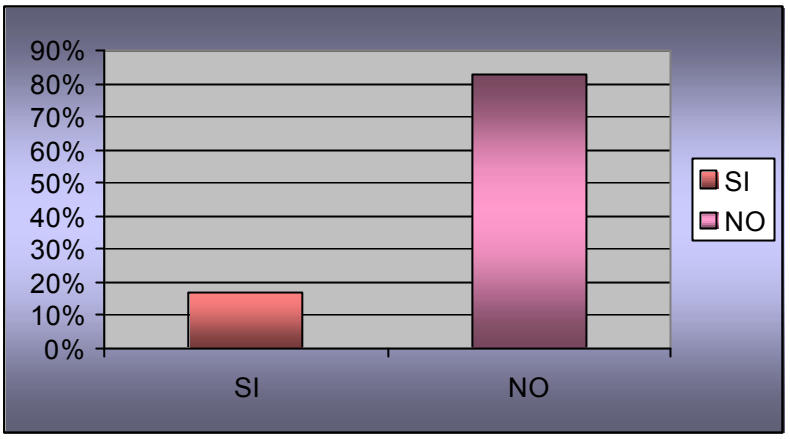
Si 95% No 5%



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

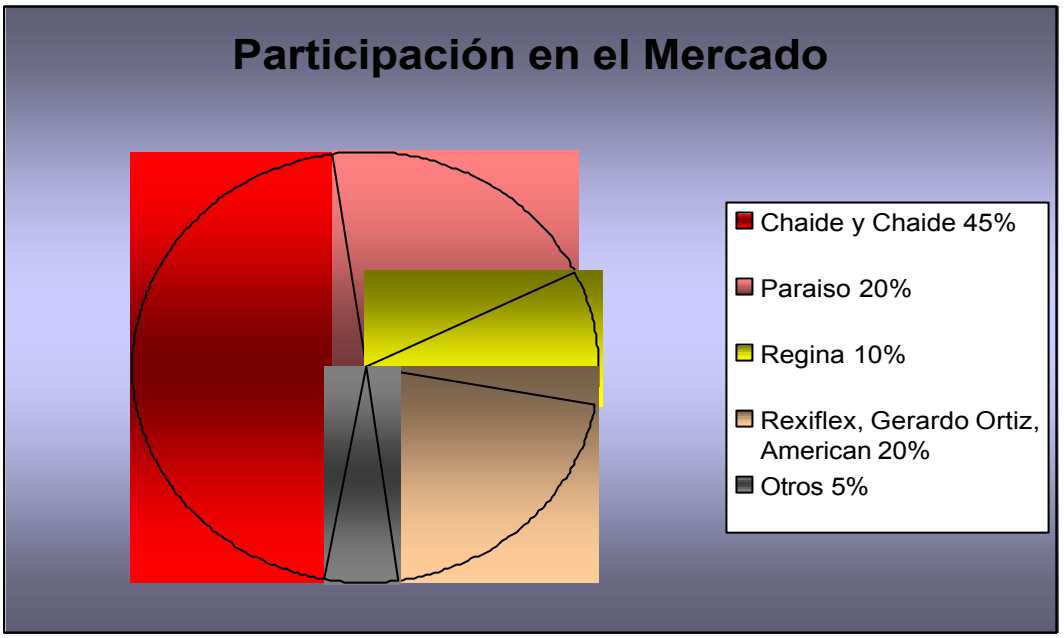
- Colchones fabricado y vendidos en el Ecuador en el año 2002: 666.666 colchones aproximadamente.
- Colchones producidos por Chaide y Chaide: 300.000 colchones al año
- Colchones distribuidos por ESBIN S.A. 116.000 colchones al año
- Colchones Paraíso distribuidos: 51.000 colchones al año
- Colchones 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 (hasta170 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

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.

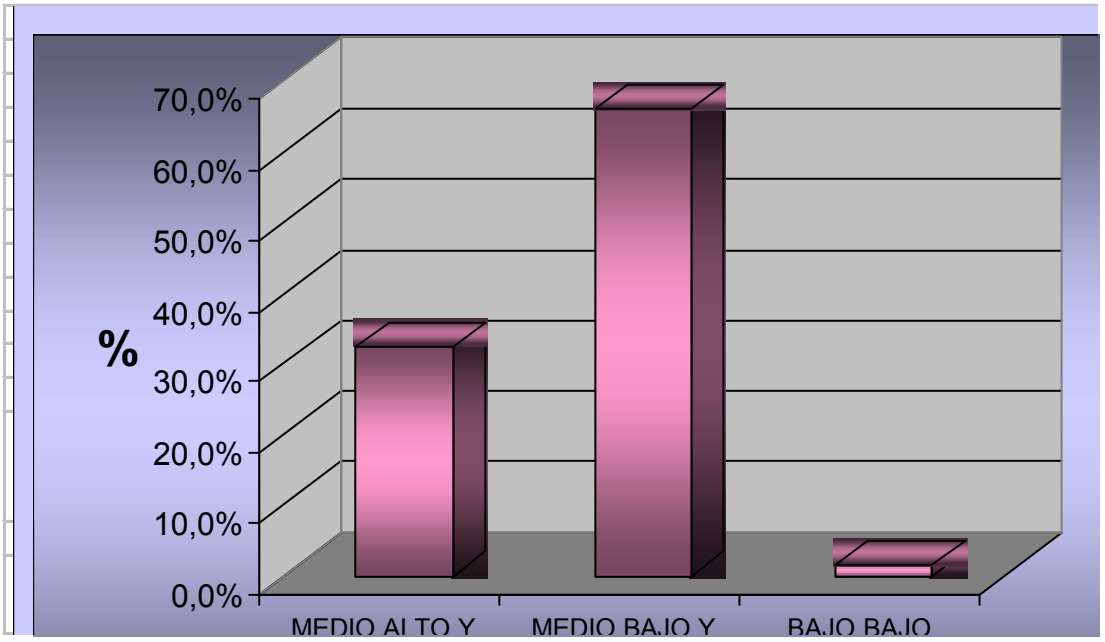
3.4.3.- Segmentación

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 especificas 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	**INGRESOS**		464154,62
4101000	COMISIONES GANADAS	460078,94	
4201000	OTROS INGRESOS	4075,68	
5000000	**GASTOS**		436529,29
5100000	GASTOS ADMINISTRA TIVOS	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
5100000	GASTOS 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 marcado.

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%

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

Ri= 0.0808

Ri= 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.

_____

Van Horne, James, 1995. "Administración Financiera", pág. 71, Décima Edición: Pearson Educación.

www.bce.gov.ec. Boletines del Banco Central.

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 parcipación 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 parcipación 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.