

# Diagnostico y Propuesta de Mejora para una Empresa Manufacturera Textil de Productos Deportivos

Chris Emerson Casal Rodríguez  
Ricardo Nelson Chacón Sarmiento  
Víctor Hugo González Jaramillo, ESPOL  
Magister en Administración de Empresas, MAE  
Master of Science Management, MSc  
Magister en Administración de Sistemas de Calidad, MASC  
PhD (c) Manufacturing Engineering  
Facultad de Economía y Negocios  
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)  
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador  
ccasal@espol.edu.ec  
rchacon@espol.edu.ec  
vgonzal@espol.edu.ec

## Resumen

En la actualidad, el sector textil y confección, ha tenido un relevante incremento dentro de la economía, lo que ha llevado a muchos a enfocarse en este sector; el Gobierno ha respaldado la apertura de nuevas fuentes de trabajo, protegiendo e incentivando la producción nacional por medio de aranceles que permiten la fácil importación de materia prima, reduciendo los costos de producción en los que se incurría por la importación de materia prima y maquinarias necesarias para una producción de alta calidad, siendo este un elemento competitivo que les ayude a sostenerse firmes en una economía globalizada exigente, manteniendo una constante búsqueda de excelencia y vanguardia, es por eso que se procede a evaluar las gestiones de la empresa “CASA DE DEPORTES” a través de herramientas estudiadas a lo largo de nuestra vida universitaria. En consecuencia, se definirán estrategias y lineamientos basados en optimizar la gestión administrativa y técnicas detectando las falencias que se encuentren dentro de las diferentes áreas de esta empresa, corrigiendo las debilidades, reduciendo las amenazas detectadas, aprovechando sus fortalezas para lograr oportunidades de mercado, logrando una estructura organizada y eficiente que les permita reducir los problemas internos y externos.

**Palabras Claves:** Casa de Deportes, proceso de reingeniería, confección, textil, prendas.

## Abstract

*Currently, the textile and clothing sector has had a significant increase in the economy, which has led many to focus on this sector, the Government has supported the opening of new jobs, protecting and encouraging domestic production through tariffs that allow the easy import of raw materials, reducing production costs incurred in the importation of raw materials and machinery required to produce high quality, this being a competitive element to help them stand firm in a challenging global economy, maintaining a constant search for excellence and modernity that is why we proceed to evaluate the efforts of the company "Casa de Deportes" through tools studied over university life. Accordingly, define strategies and guidelines based on optimizing the technical and administrative management by detecting the weaknesses found within the different areas of this company, correcting weaknesses, reducing the detected threats, leveraging their strengths to achieve market opportunities, achieving organized and efficient structure that allows them to reduce internal and external problems.*

**Keywords:** Casa de Deportes, process reengineering, clothing, textile, garments.

## 1. Introducción

Aplicar un diagnóstico de procesos administrativos-técnicos en “CASA DE DEPORTES” será necesario para solucionar conflictos internos y

externos que evitan el desarrollo y crecimiento de la empresa dentro de la industria.

En un aspecto general, el principal problema de las empresas dentro de la industria textil es la falta de productividad, competitividad y mejoras en sus

procedimientos que permitan ofertar productos de mayor calidad a mejores precios, además de una serie de debilidades que no le permiten maximizar su producción.

### Objetivo General

El objetivo general es realizar un Diagnostico total de las gestiones administrativas y técnicas de “CASA DE DEPORTES”.

### Objetivos Específicos

- ✓ Analizar las gestiones de la empresa en función de procesos generales y específicos mediante herramientas de análisis.
- ✓ Realizar un Proyecto de Reingeniería de Procesos.
- ✓ Obtener resultados favorables a través de una Proyección de los Estados Financieros.

## 2. Herramientas de Análisis e Investigación del Mercado.

### 2.1 Matriz BCG

Una vez analizados los factores del negocio, el resultado de este análisis muestra a “CASA DE DEPORTES” en el cuadrante **INTERROGANTE**, preocupando su situación si existiera un cambio repentino al cuadrante **PERRO**. El siguiente grafico detallara la situación y el resultado de nuestro análisis:

| Nombre Característica              | Vacas Lecheras  | Perro  | Interrogante  | Estrella  |
|------------------------------------|--|---|--|--|
| <b>Crecimiento del Mercado</b>     | DEBIL  | EN DECLIVE  | EXPANSION CRECIENTE  | EXPANSION CRECIENTE  |
| <b>Participación del Mercado</b>   | ELEVADA  | DEBIL   | DEBIL  | ALTA   |
| <b>Característica del Producto</b> | PROVEE GANANCIAS   | DESPERDICIO DE RECURSOS   | DEMANDAN INVERSION   | MUCHA INVERSION  |
| <b>Objetivo Estratégico</b>        | COSECHAR   | RETIRARSE O SOBREVIVIR  | DESARROLLARSE O RETIRARSE  | DESARROLLAR VACA LECHERA   |

FIGURA 1 Matriz BCG – Casa de Deportes

Podemos indicar que:

- ✓ Tiene una débil participación dentro del mercado.
- ✓ El negocio demanda inversión para un proceso de cambio.
- ✓ Existe el caso de desarrollarse o de retirarse del mercado.

La falta de una inversión fuerte por parte de quienes manejan la empresa es una de las causantes para que tengan un débil crecimiento de mercado. El

objetivo ha sido mantenerse dentro del mercado sin importar el riesgo.

La acción que consideremos dentro de este proyecto hará que el negocio tome otro rumbo en la matriz, siendo incierto en la actualidad por los constantes cambios que existen. En este caso, nuestras estrategias se basaran en mejorar la participación dentro del mercado con los pocos recursos que se tienen para darle el rumbo al cuadrante de VACA LECHERA.

### 2.2 Ambiente Externo.

Aquí detallamos la forma de manejarse fuera de las instalaciones y cómo se relaciona con la sociedad y la industria.

#### • Social en general

- ✓ **Socio-Cultural:** CASA DEPORTES muestra una relación afectiva notando confianza en el proceso de compra y venta, sin tener novedades de incidentes por falta de cultural tanto del personal como de los consumidores.
- ✓ **Económico:** Tratan de buscar el bienestar económico de las personas al vender directamente sus productos y ofreciendo sus servicios.
- ✓ **Legal-Político:** No aplican al 100% las leyes, siendo una de las debilidades de la empresa.
- ✓ **Tecnológico:** La falta de inversión en este tema deja mucho que desea por parte de los consumidores quienes demandan mejoras en base a tecnología aplicada, ayudando en si a reducir costos.

#### • Industria en general

- ✓ **Análisis de la competencia:** Dentro de este mercado existe una fuerte competencia tanto de producción nacional como extranjera tales como textiles colombianos, peruanos, panameños y china.
- ✓ **Análisis de Proveedores:** La necesidad de materia prima de calidad para la confección de las prendas nos obliga a realizar un análisis de los proveedores para un abastecimiento regulado y de excelente calidad.
- ✓ **Análisis de Clientes:** Nuestro análisis ha concentrado sus resultados en este campo debido a que la empresa como tal solo tiene ventas al por menor, es por eso que nuestros resultados de distribución los enfocamos en nuevos targets de mercado dirigidos a clases media como colegios tanto de la ciudad de

Milagro como ciudades aledañas, Despensas Gran Aki, Súper Éxito.

- ✓ **Análisis de Sustitutos:** La necesidad de las personas nos obliga a combinar distintas cestas de productos según el dinero que tengamos a la mano para satisfacer una necesidad. En este caso, las prendas de vestir son un bien que se puede sustituir fácilmente debido a la gran cantidad de competidores como comerciantes informales y talleres de costuras caseros.

### 2.3 Ambiente Interno (Matriz TOWS o FODA).

La matriz TOWS (por sus siglas en ingles) es una versión más reciente del FODA y sirve para analizar la situación competitiva de una compañía. Es también un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre amenazas y oportunidades (externas) debilidades y fortalezas (interna) de la organización.

| <b>TOWS MATRIX</b>   |  |  |
|--|--|--|
|  | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Es una empresa Familiar que se creó con el fin de aumentar su patrimonio.</li> <li>No ha registrado problemas por conflicto de intereses.</li> <li>Mantiene su nivel de crecimiento con relación a las ventas.</li> <li>La empresa posee sus clientes fijos.</li> <li>La fidelidad de sus clientes es una fortaleza relevante.</li> <li>La materia prima que es utilizada actualmente cumple los estándares de sus clientes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de mano de obra muy calificada.</li> <li>Compra-Venta de materiales sin ninguna planeación.</li> <li>No se generan registros contables.</li> <li>Exceso de desperdicio por falta de maquinaria adecuada</li> <li>Falta de proveedores fijos, nacionales y/o extranjeros, para establecer convenios de crédito por compra de materia prima.</li> <li>No existe un proceso adecuado de producción.</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>ESTRATEGIAS FO</b>  | <b>ESTRATEGIAS DO</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Los altos aranceles impuesto en la ropa importada.</li> <li>El impulso que genera el Gobierno actual para los sectores productivos.</li> <li>Nuestro target de reingeniería se encuentran dentro de las principales ciudades del país.</li> <li>El desempleo facilitara la absorción de capital humano previo análisis de capacidades.</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Para la reingeniería se realizara una diversificación de productos para enfocarse en otros targets de mercado.</li> <li>Aumentar el poder de negociación dentro de la organización para tomar ventajas de algunas empresas extranjeras con relación a aranceles siendo proveedores.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Una estrategia de control de los procesos ahorraria costos de producción y reduciría los desperdicios.</li> <li>Un impulso del Gobierno al sector facilita el acceso a nuevos proveedores que utilizan los incentivos para lograr calidad de sus productos.</li> </ul>  |
| <b>AMENAZAS</b>  | <b>ESTRATEGIAS FA</b>  | <b>ESTRATEGIAS DA</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingreso de tecnología en procesos de nuevas empresas.</li> <li>Falta de control aduanera en las Fronteras Norte y Sur.</li> <li>La calidad de tela producida dentro del país es inferior a la tela extranjera.</li> <li>Falta de inversión en tecnología para darle un valor agregado al producto elaborado</li> <li>Inestabilidad política y económica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener y desarrollar la imagen de la organización en base a los productos que se ofrece en el mercado.</li> <li>Desarrollar nuevas marcas para captar la atención de nuevos clientes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la imagen con una campaña fuerte para marcar terreno dentro de los mercados nuevos y actuales.</li> <li>invertir en nuevos equipos hace la diferencia y da un valor agregado a los productos.</li> <li>Siempre ser las dos opciones dentro de la mente del consumidor</li> </ul>   |

Tabla 1 Matriz TOWS – Casa de Deportes

### 2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos.

La matriz del Factor de Evaluación Interna (Matriz IFE por sus siglas en ingles) es una herramienta de gestión estratégica de auditoría o evaluación de las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa.

| FACTORES INTERNOS CLAVES  | PESO    | RATING | PUNTAJE |
|---|---------|--------|---------|
| <b>FORTALEZAS</b>   |         |        |         |
| Es una empresa Familiar que se creó con el fin de aumentar su patrimonio.   | 0,15    | 4      | 0,6     |
| No ha registrado problemas por conflicto de intereses.  | 0,05    | 3      | 0,15    |
| Mantiene su nivel de crecimiento con relación a las ventas.   | 0,05    | 3      | 0,15    |
| La empresa posee sus clientes fijos.  | 0,05    | 4      | 0,20    |
| La fidelidad de sus clientes es una fortaleza relevante.  | 0,06    | 3      | 0,18    |
| La materia prima que es utilizada actualmente cumple los estándares de sus clientes.                                      | 0,05    | 3      | 0,15    |
| <b>DEBILIDADES</b>  |         |        |         |
| Falta de mano de obra muy calificada.   | 0,06    | 2      | 0,12    |
| Compra-Venta de materiales sin ninguna planeación.  | 0,08    | 2      | 0,16    |
| No se generan registros contables.  | 0,08    | 2      | 0,16    |
| Exceso de desperdicio por falta de maquinaria adecuada  | 0,11    | 2      | 0,22    |
| Falta de proveedores fijos, nacionales y/o extranjeros, para establecer convenios de crédito por compra de materia prima. | 0,12    | 2      | 0,24    |
| No existe un proceso adecuado de producción.  | 0,14    | 2      | 0,28    |
| <b>TOTAL</b>  | 100/100 |        | 2,61    |

Tabla 2 Matriz IFE – Casa de Deportes

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. El total ponderado de 2.61 está por arriba de la media de 2.50.

### 2.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos.

La matriz del Factor de Evaluación Externa (Matriz EFE por sus siglas en ingles) es una herramienta de gestión estratégica de auditoría o evaluación de las principales oportunidades y amenazas en las áreas funcionales de una empresa.

| FACTORES EXTERNOS CLAVES   | PESO    | RATING | PUNTAJE |
|--|---------|--------|---------|
| <b>Oportunidades</b>   |         |        |         |
| Los altos aranceles impuesto en la ropa importada.                                       | 0,15    | 4      | 0,6     |
| El impulso que genera el Gobierno actual para los sectores productivos.                  | 0,15    | 4      | 0,6     |
| Nuestro target de reingeniería se encuentran dentro de las principales ciudades del país | 0,1     | 4      | 0,4     |
| El desempleo facilitara la absorción de capital humano previo análisis de capacidades.   | 0,08    | 3      | 0,24    |
| <b>Amenazas</b>  |         |        |         |
| Ingreso de tecnología en procesos de nuevas empresas.                                    | 0,10    | 3      | 0,3     |
| Falta de control aduanera en las Fronteras Norte y Sur.                                  | 0,10    | 2      | 0,2     |
| La calidad de tela producida dentro del país es inferior a la tela extranjera.           | 0,12    | 3      | 0,36    |
| Falta de inversión en tecnología para darle un valor agregado al producto elaborado      | 0,10    | 3      | 0,3     |
| Inestabilidad política y económica.  | 0,10    | 3      | 0,3     |
| <b>TOTAL</b>   | 100/100 |        | 3,3     |

Tabla 3 Matriz EFE – Casa de Deportes

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. El total ponderado de 3.30 está por arriba de la media de 2.50.

## 2.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos-Externos.

La matriz del Factor de Evaluación Interna-Externa es una herramienta de gestión estratégica de evaluación de las principales dentro de la cual posiciona a la empresa según sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

|                    |                       | PUNTAJE MATRIZ IFE |          |       |             |
|--------------------|-----------------------|--------------------|----------|-------|-------------|
|                    |                       | Fuerte             | Promedio | Debil |             |
|                    |                       | 4.0                | 3.0      | 2.0   | 1.0         |
| PUNTAJE MATRIZ EFE | Alto (3.0 a 4.0)      | 3.0                | CRECER   | Y     | CONSTRUIR   |
|                    | Promedio (2.0 a 2.99) | 2.0                | SOSTENER | Y     | MANTENER    |
|                    | Bajo (1.0 a 1.99)     | 1.0                | COSECHAR | O     | DESINVERTIR |

Tabla 4 Matriz IFE-EFE – Casa de Deportes

El resultado dentro de esta matriz muestra que nuestra reingeniería lanzara a la empresa a un crecimiento promedio inminente en relación a lo que se ha venido dando por los 40 años que tienen dentro de este mercado.

Esto es señal que estamos por el camino correcto y llevando a la empresa a conseguir una posición dentro de los grandes mercados.

## 2.7 Matriz de Perfil Competitivo.

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado.

| Factores críticos para el éxito | Compañía Muestra |              | Competidor 1   |              | Competidor 2   |              |                |
|---------------------------------|------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
|                                 | Peso             | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado |
| Participación en el mercado     | 0.20             | 3            | 0.6            | 2            | 0.4            | 2            | 0.4            |
| Competitividad de precios       | 0.02             | 1            | 0.2            | 4            | 0.8            | 1            | 0.2            |
| Posición financiera             | 0.40             | 2            | 0.8            | 1            | 0.4            | 4            | 1.6            |
| Calidad del producto            | 0.10             | 4            | 0.4            | 3            | 0.3            | 3            | 0.3            |
| Lealtad del cliente             | 0.10             | 3            | 0.3            | 3            | 0.3            | 3            | 0.3            |
| Total                           | 1.00             |              | 2.3            |              | 2.2            |              | 2.8            |

Tabla 5 Matriz Perfil Competitivo – Casa de Deportes

En este ejemplo, la “posición financiera” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La “calidad del producto” de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; la “posición financiera” del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación de 1; el competidor 2 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.61.

## 3. Marketing Mix.

Con el objetivo de producir la respuesta deseada en el mercado meta, la empresa ha decidido combinar de la siguiente manera las herramientas tácticas del marketing controlables conocidas como las “4 Ps”.



FIGURA 2 Marketing Mix – Casa de Deportes

### 3.1 Precio.

Las prendas que van a ser confeccionadas por “CASA DE DEPORTES” serán comercializadas con precios competitivos dentro del mercado de clase media-baja a baja, detallando a las cadenas más grandes del país interesados en nuestros productos y de promocionar los mismos en sus perchas a nivel nacional. Se aplicara la siguiente política de cobro: el 50% del costo como entrada del pedido y el 50% restante será pagado contra entrega. En compras a crédito, se podrá diferir los pedidos a 15 o 30 días, sujetándolos a condiciones de crédito.

### 3.2 Producto.

Los productos que se ofrecerán luego del diagnostico respectivo a los clientes potenciales y fijos de “CASA DE DEPORTES” serán los siguientes:

✓ Confecciones de prendas bajo diseños predeterminados y solicitados por los clientes que satisfagan sus necesidades, cumpliendo con las diferentes normas de calidad. Sin embargo, se podrá asesorar al cliente con alternativas de diseños, posteriormente realizando la cotización respectiva.

✓ Elaboración de prendas casuales y sports tales como: camisetas, vestidos básicos, camisas mangas cortas y largos para uniformes, camisetas deportivas.

### 3.3 Plaza o Distribución.

Las estrategias que aplicara “CASA DE DEPORTES” será Productor - Distribuidor, sin dejar de comercializar a sus principales clientes como son los colegios de la ciudad manteniendo su perfil con la ropa escolar, es decir Productor – Consumidor Final.

### 3.4 Promoción.

Se utilizaran algunos métodos particulares de promoción para que las prendas puedan ser distribuidas y comercializadas en las casas comerciales y distribuidores:

- ✓ Ventas personales a supervisores de compras de cada cadena comercial a la cual estamos ofreciendo nuestras prendas.
- ✓ Folletos que deberán tener diferentes prendas, detallando su costura y fino diseño para los consumidores finales.
- ✓ La convergencia de nuestro mensaje en los diferentes medios debe estar orientado a llamar la atención, generar interés y deseo de participar, involucrarse y viralizar el mensaje. Los medios masivos que se elija utilizar para nuestro mensaje deben ser utilizados principalmente para motivar al consumidor a acceder a una plataforma Web creativa y atractiva donde tus consumidores puedan informarse en detalle o registrarse a participar e invitar a sus amigos y relacionados a participar. La recomendación es un arma muy poderosa que debes aprovechar, para esto es adecuado crear un fan page en Facebook que será la manera más fácil para la viralización de tu mensaje.

Para “cerrar el círculo”, es decir, que la promoción no se quede en solo una acción puntual, debemos invertir tiempo y dinero para realizar la mejor selección y capacitación del personal que estará de frente al cliente, exíjale a su agencia que se comprometa en el proceso pues este personal será su medio de comunicación, influencia y orientación en el punto de venta. Es la imagen de su marca que estará en juego cada día.

## 4. Estudio Económico y Financiero.

### 4.1 Activos de la empresa.

La empresa cuenta con un inventario de activos dividido de la siguiente manera:

| ACTIVOS            |       |
|--------------------|-------|
| DESCRIPCION        | VALOR |
| CAJA/BANCO         | 5840  |
| Edificio           | 30000 |
| Terreno            | 10000 |
| Muebles y Enseres  | 3000  |
| Maquinaria         | 5250  |
| Equipos de computo | 2000  |
| TOTAL ACTIVOS      | 56090 |

Tabla 6 Activos–Casa de Deportes

### 4.2 Inversión.

Los muebles necesarios para implementar los procesos y que se desean adquirir serán:

| MUEBLES Y ENSERES        |          |                 |             |
|--------------------------|----------|-----------------|-------------|
| DETALLE                  | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL       |
| Archivadores             | 1        | \$ 70,00        | \$ 70,00    |
| Escritorios              | 2        | \$ 250,00       | \$ 500,00   |
| Maniquies de medio talla | 15       | \$ 8,00         | \$ 120,00   |
| Sillas Administrativas   | 4        | \$ 90,00        | \$ 360,00   |
| Sillas Operarias         | 4        | \$ 50,00        | \$ 200,00   |
| Meson de Corte           | 2        | \$ 250,00       | \$ 500,00   |
| Repisas                  | 2        | \$ 80,00        | \$ 160,00   |
| TOTAL                    |          |                 | \$ 1.910,00 |

Tabla 7 Muebles y Enseres – Casa de Deportes

Para llevar a cabo nuestro proceso técnico, decidimos mantener las maquinarias actuales y agregar las siguientes para un crecimiento sostenible de la producción:

| MAQUINARIA |                      |             |            |
|------------|----------------------|-------------|------------|
| CANTIDAD   | ACTIVOS              | COSTO UNIT. | COSTO      |
| 2          | MAQUINA RECUBRIDORA  | \$ 1300,00  | \$ 2600,00 |
| 2          | MAQUINA RECTA        | \$ 500,00   | \$ 1000,00 |
| 2          | MAQUINA OVERLOK      | \$ 780,00   | \$ 1560,00 |
| 1          | MAQUINA OJALERA      | \$ 800,00   | \$ 800,00  |
| 1          | CORTADORA INDUSTRIAL | \$ 1100,00  | \$ 1100,00 |
| 1          | PULPO SEMIINDUSTRIAL | \$ 6800,00  | \$ 6800,00 |
| 1          | PLANCHA INDUSTRIAL   | \$ 520,00   | \$ 520,00  |

Tabla 8 Maquinaria y Equipos – Casa de Deportes

### 4.3 Valor Neto Actual.

El Valor Actual Neto de la empresa una vez descontados los flujos de efectivo y traídos a valor presente con una tasa de descuento del 22% es de USD \$ 165.009,45 lo cual indica que es una empresa rentable puesto que el VAN > 0.

#### 4.4 Tasa Interna de Retorno.

La tasa interna de Retorno de la empresa se la obtiene considerando los flujos de efectivo futuros y la inversión inicial. Esta tasa obtenida indica que el proyecto es rentable puesto que el  $TIR > TMAR$ .

$$(66,64\% > 22,00\%)$$

#### 4.5 Periodo de Recuperación Descontado.

El periodo de recuperación descontado (Payback) muestra que la inversión es recuperada al término de 1 año con 5 meses.

| PAYBACK DESCONTADO |              |                  |              |
|--------------------|--------------|------------------|--------------|
| AÑO                | MONTO        | FLUJO DESCONTADO | FLUJO ACUM   |
| -                  | (135.628,04) |                  | (135.628,04) |
| 1                  | 86.095,84    | \$ 71.746,53     | (63.881,51)  |
| 2                  | 94.713,07    | \$ 144.700,52    | 80.819,02    |
| 3                  | 103.911,82   | \$ 218.888,33    | 299.707,35   |
| 4                  | 127.603,57   | \$ 330.331,77    | 630.039,12   |
| 5                  | 139.481,05   | \$ 417.133,73    | 1.047.172,84 |

Tabla 9 Payback – Casa de Deportes

#### 4.6 Análisis de Sensibilidad.

Hemos determinado la sensibilidad de la TMAR con respecto al Valor Actual Neto (VAN), en el cual se pudo determinar que el VAN a pesar de los diferentes cambios en la TMAR nos da un resultado positivo.

| Resumen de escenario |                   |               |               |               |               |               |
|----------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                      | Valores actuales: | 0,16          | 0,18          | 0,2           | 0,22          | 0,24          |
| Celdas cambiantes:   |                   |               |               |               |               |               |
| \$8\$22              | 22,00%            | 16,00%        | 18,00%        | 20,00%        | 22,00%        | 24,00%        |
| Celdas de resultado: |                   |               |               |               |               |               |
| \$8\$23              | \$ 165.009,45     | \$ 212.434,72 | \$ 195.384,89 | \$ 179.617,14 | \$ 165.009,45 | \$ 151.453,51 |

Tabla 10 Análisis de Sensibilidad – Casa de Deportes

### 5. Localización.

Local Actual CASA DE DEPORTES



FIGURA 3 Diagrama Actual - Casa de Deportes

En la actualidad Casa de Deportes ha venido trabajando en un local sin divisiones por áreas en el taller, en un terreno de 20 metros de largo por 10 metros de ancho, es decir, un área de 200 m<sup>2</sup>, por lo que nos hemos visto en la necesidad de plantear un nuevo esquema que detallamos a continuación:

LOCAL RECOMENDADO PARA CASA DE DEPORTES

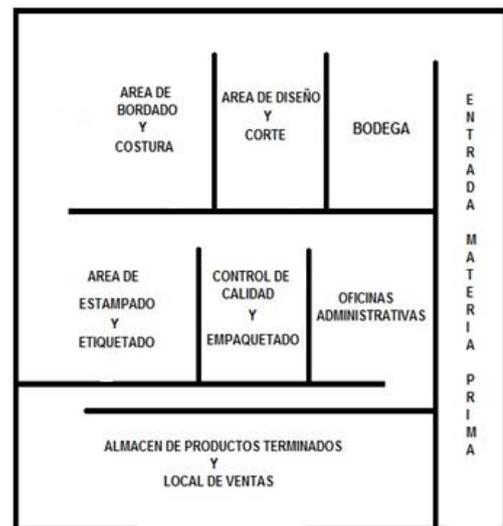


FIGURA 4 Diagrama Recomendado - Casa de Deportes

Una de las áreas con mayor realce en este proceso de reingeniería es la ubicación de un espacio dentro de las instalaciones para uso exclusivo de

almacenamiento de los productos terminados y punto de distribución y venta, el cual lograra ayudara a minimizar los costos de traslado teniendo estas funciones separadas, además de generar mayor utilidad al espacio al ofertar directamente las prendas de vestir.

El siguiente grafico detalla cómo estará acondicionada cada área de “CASA DE DEPORTES” para dar mayor realce al proceso de mejora:



FIGURA 5 Diagrama Recomendado - Casa de Deportes

## 6. Conclusiones

✓ La propuesta de una estructura más organizada de las diversas tareas visualizará una mejora en los procesos administrativos y técnicos, además de los operativos requeridos para la elaboración de prendas.

✓ Los resultados de los estados financieros proyectados nos permite observar que la reingeniería de procesos en “CASA DE DEPORTES” es factible, resultados que generaran utilidades crecientes en los periodos estudiados, lo cual es favorables para la empresa.

✓ Con el estudio del FODA, se logra que “CASA DE DEPORTES” conozca su entorno tanto externo como interno, lo que le permitirá utilizar de mejor manera sus fortalezas y oportunidad, y podrán concentrarse en la disminución de falencias disminuyendo sus debilidades y previniendo posibles amenazas.

✓ Con el estudio de herramientas como MATRIZ BCG, FUERZAS DE PORTER, MARKETING MIX, HERRAMIENTAS DE ANALISIS FODA, proporcionaran información necesaria para identificar las ventajas de la competencia, el mercado al cual está orientando y el posicionamiento que los productos tienen en la mente del consumidor, además de reducir falencias dentro de los procesos.

## 7. Recomendaciones.

“CASA DE DEPORTES” debe tomar acciones de inversión tanto económica como humana para mantenerse dentro del mercado y poder lograr un incremento en la participación del mismo.

Deberá realizar las adquisiciones de activos necesarios para mejorar su nivel de producción, sin incurrir en gastos que no lleven su control respectivo.

Se deberá considerar algunos puntos comunes más importantes para lograr el mejoramiento de un proceso o servicio son:

- ✓ En todo momento debe pensarse primero en la satisfacción de los requerimientos de los clientes, sean estos exigentes o no.
- ✓ El mejoramiento de la calidad es logrado mediante la eliminación de las causas de los problemas del sistema. Esto conduce a mejorar la productividad.
- ✓ La persona encargada de un trabajo es quien tiene mayor conocimiento acerca de él.
- ✓ Toda persona deberá estar involucrada en la organización y hacer bien su trabajo.
- ✓ Toda persona quiere sentirse como un contribuyente importante de la organización, hacerlo parte de las decisiones.
- ✓ El trabajo en equipo mejora cualquier sistema propuesto.
- ✓ La ayuda de técnicas gráficas conduce a mejores resultados dentro de un proceso estructurado.

## 8. Agradecimientos

Agradecemos al Creador por enseñarnos que con esfuerzo, perseverancia y fe podemos realizar nuestros sueños, cumpliendo nuestras metas con éxito y felicidad.

A nuestros queridos padres, hermanos y hermanas, tíos y tías quienes estuvieron presentes en los momentos indicados para lograr este proyecto de vital importancia para nuestras vidas

A nuestro Director M.Sc. Víctor Hugo González Jaramillo y a todos nuestros profesores que con paciencia, dedicación y sabiduría supieron compartir sus conocimientos en las aulas de clases.

A nuestros amigos y compañeros quienes nos brindaron su amistad y nos soportaron en esta etapa tan importante de cualquier estudiante, por haber compartido con nosotros sus conocimientos y haberles nosotros aclarados sus dudas cuando lo necesitaban.

## 9. Referencias

- [1] Kotler – Armstrong, “Mercadotecnia” Editorial Prentice Hall, 6ta. Edición. Curless, B. and Levoy, M., “A Volumetric Method for Building Complex Models from Range Images,” *SIGGRAPH '96 Proceedings*, July 1996, pp. 303-312.
- [2] Blank-Taquin, “Ingeniería Económica” Editorial Mc Graw Hill, 4ta edición.
- [3] Gregory A. Hansen, “Automatic Bussines Process Reengineering” Editorial Prentice Hall, 2da. Edición.
- [4] Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, de [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec).
- [5] Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, enlace a [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com).
- [6] Archivo de la Universidad Autónoma del Estado de México-Facultad de Contaduría y Administración, Maestría en Administración, José Antonio Contreras Camarena.
- [7] Raimond I Manganelli y Mark M Klein, “Como hacer reingeniería”, capítulo 2.