

CAPÍTULO I

1.1 ANTECEDENTES

La fábrica de Cobijas San Pedro, se creó en el año 1901; como resultado de la iniciativa del Señor Pietro Miranda ciudadano italiano como principal accionista, y otras 31 personas, con un capital social inicial de \$1.100 dólares; en el año 1951 se constituye en Sociedad Anónima.

En la actualidad, el sistema de producción de la fábrica ha quedado obsoleto, su maquinaria de producción tanto para la sección hilatura como para la sección telares tiene ya 100 años de vida, su sistema de manejo es artesanal, manual, cada máquina debe ser operada por un obrero además las máquinas, al ser mecánicas producen demasiado ruido y su producción es lenta, lo cual se traduce en elevación de los costos de producción, además se debe mantener un taller de mecánica para reparar los daños continuos de la maquinaria. Todo esto causó que los costos de los productos y por ende sus precios se incrementaran dejando de ser competitivos en el mercado.

Además luego de elaborar cada orden de producción queda mucho desperdicio, el cual no tiene ningún tratamiento y por ende origina contaminación ambiental.

1.1 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL:

- Determinar la posibilidad de mejorar y ampliar la línea de productos de la Fábrica de Cobijas San Pedro.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.- Realizar un diagnóstico técnico y situacional de la fábrica de cobijas San Pedro.
- 2.- Estructurar el fundamento teórico que sustente la investigación.
- 3.- Realizar un estudio de mercado para la creación del nuevo producto a base de los desperdicios de materia prima.
- 4.- Elaborar un estudio de mercado para determinar si la nueva capacidad de producción será absorbida por el mercado.
- 5.- Realizar un estudio técnico que permita el aprovechamiento del espacio físico.
- 6.- Efectuar un estudio financiero para determinar la capacidad de endeudamiento y pago de la fábrica.
- 7.- Formular una propuesta de modernización y ampliación de la línea de productos de la fábrica.

1.3 VARIABLES DIAGNÓSTICAS

- Diagnóstico Técnico y situacional
- Fundamento teórico
- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio financiero
- Propuesta de modernización

1.4 INDICADORES

- Precios
- Calidad
- Oferta
- Demanda
- Ubicación geográfica
- Distribución de la planta
- Ingresos
- Egresos
- Créditos
- Capacitación
- Tecnología

1.5 MATRIZ DE RELACION DIAGNÓSTICA (Cuadro N° 1)

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
1.- Realizar un diagnóstico técnico y situacional de la fábrica de cobijas San Pedro.	Diagnóstico Técnico y situacional	- Ubicación geográfica -Distribución de la planta	- Observación - Entrevistas - Encuestas	- Primaria
2.- Estructurar el fundamento teórico que sustente la investigación	Fundamento teórico	-Fuentes (primarias secundarias)	-Bibliografía -Fichas -Notas de archivo	- Primaria

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADO-RES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
3.- Realizar un estudio de mercado para la creación del nuevo producto a base de los desperdicios de materia prima.	Estudio de mercado	- Precios - Calidad -Oferta -Demanda	- Observación - Entrevistas - Encuestas	- Primaria
4.- Elaborar un estudio de mercado para determinar si la nueva capacidad de producción será absorbida por el mercado.	Estudio de mercado	-Oferta -Demanda	-Inspección -Entrevistas - Encuestas	- Secundarias
5.- Realizar un estudio técnico que permita el aprovechamiento del espacio físico.	Estudio técnico	-Distribución de la planta	- Encuestas - Notas de archivo	- Primaria
6.- Efectuar un estudio financiero para determinar la capacidad de endeudamiento y pago de la fábrica.	Estudio financiero	-Ingresos -Egresos	-Bibliografía -Entrevistas	- Primaria
7.- Formular una propuesta de modernización y ampliación de la línea de productos de la fábrica.	Propuesta de modernización	-Créditos -Capacitación -Tecnología	- Observación - Entrevistas - Encuestas	- Primaria

Cuadro elaborado por: El autor

Fuente: El diagnóstico

1.6 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN O UNIVERSO

El universo estadístico está formado por:

- 38 Trabajadores
- 02 accionistas
- 1 Cliente grande
- 5 clientes pequeños
- 40 posibles clientes
- 50 Familias proveedoras

136 Universo

1.7 CÁLCULO DE LA MUESTRA

Por tratarse de grupos pequeños, se utilizó el censo para que la muestra sea lo suficientemente representativa en los diversos análisis a realizarse dentro del proyecto.

1.8 DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los datos utilizados en el presente estudio fueron recopilados mediante acceso directo a documentos, observación integral del proceso productivo y de las instalaciones de la fábrica, entrevistas, encuestas, inspecciones y notas de archivo. (Ver anexos del N° 1 al N°7)

1.9 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE

- La empresa en sus inicios cubría el 100% de la demanda con el paso del tiempo llegó a cubrir solo el 60 a 70% de la demanda nacional; sin embargo, con el cambio de dueño los trabajadores en su mayoría solicitó su liquidación, lo cual produjo que la fábrica esté al borde de la quiebra; actualmente su producción es solamente el 40% ya que la maquinaria es muy antigua.
- La calidad de los productos que ofrece la empresa si es la adecuada, ya que esta permite competir en el exterior con otros productos similares.
- Los precios con los que cuentan actualmente los productos le han permitido insertarse tanto en el mercado local como en el mercado internacional; lo que hace pensar que el precio fijado a cada producto es el adecuado.
- El espacio físico para cada sección con que cuenta la fábrica es adecuado, ya que anteriormente se han hecho varios estudios y se los ha ampliado de acuerdo a las necesidades de cada una.
- La maquinaria no ha sido renovada jamás solo se ha adquirido más máquinas que permitan aumentar la producción.
- La fábrica acaba de superar de una situación de endeudamiento muy grande; lo cual facilita que en la actualidad se pueda renovar la maquinaria.
- La empresa si está en capacidad de acceder a líneas de crédito para poder renovar su maquinaria y mejorar el proceso productivo.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA SRA. AUX. DE CONTABILIDAD QUIEN ADEMÁS SE ENCARGA DE LA VENTA EN EL ALMACÉN.

- La empresa al inicio cubría el 100% de la demanda del mercado nacional con el despido de los trabajadores la fábrica se desestabilizó, lo cual produjo que la fábrica esté al borde de la quiebra; actualmente su producción no cubre la demanda de los consumidores.
- La calidad de los productos si es adecuada, ya que esta puede competir en el mercado con productos similares que son producidos por otras fábricas.
- Si los precios de los productos le han permitido competir con facilidad en el mercado no solo nacional sino también en el mercado internacional.
- Anteriormente se realizaron algunos estudios lo que nos hace suponer que el espacio designado para cada sección si es el adecuado.
- Las maquinaria no se ha renovado siempre se ha trabajado con la misma que ha existido desde la adquisición de la fábrica por parte de los nuevos dueños.
- Si ya que la maquinaria existente produce muchos problemas que a veces retrasan la entrega de los pedidos; y con la compra de nuevas máquinas se ahorraría mucho tiempo y dinero.
- Si en la actualidad existen varias ofertas de crédito muy interesantes que le convendrían a la empresa para poder renovar su maquinaria y aumentar la producción.

RESULTADOS GENERALES DE LAS ENTREVISTAS

Como podemos observar la fábrica San Pedro goza de un buen reconocimiento de la calidad de sus productos, pero a pesar de esto los costos no le permiten competir con facilidad en el mercado, además la demanda es mayor en comparación a la oferta esto se debe a la utilización de la maquinaria demasiado vieja que se demora en la elaboración de los productos por las constantes averías; ya que no se ha invertido para hacer ningún tipo de mejora.

A pesar de todo esto los dueños actuales se encuentran dispuestos a invertir en la mejora de las maquinarias para acelerar el proceso de producción, a través de la solicitud de un crédito, para lo cual se va a analizar la capacidad de pago de la empresa.

1.10 TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.10.1 ENCUESTAS A LOS TRABAJADORES

1.- Cree usted que los precios de las cobijas son accesibles para todos?

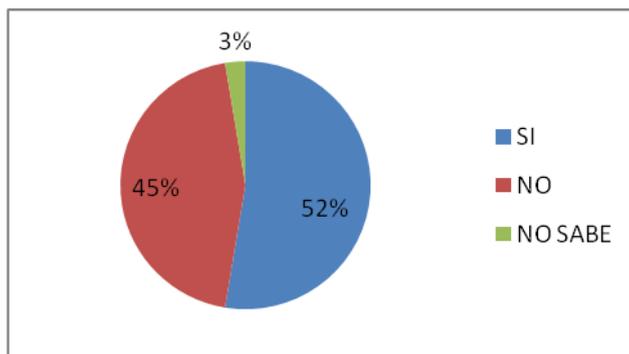
PRECIOS ACCESIBLES (Cuadro N° 2)

SI	20	52%
NO	17	45%
NO SABE	1	3%

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

GRÁFICO N° 1



Como podemos observar la opinión de los mismos trabajadores es muy importante, ya que permite apreciar más detalladamente que el precio que actualmente tiene el producto, es accesible para la población de economía media.

2.- La calidad de los productos son:

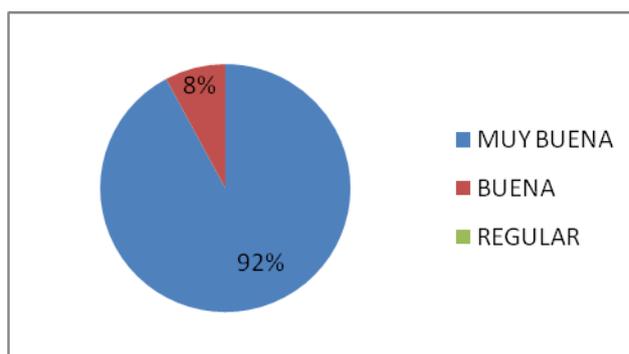
CALIDAD DEL PRODUCTO (Cuadro N° 3)

MUY BUENA	35	92%
BUENA	3	8 %
REGULAR	0	

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 2



La calidad que presentan los productos como se ha podido comprobar es muy buena, esto hace que pueda tener competitividad con otros similares existentes en el mercado; además de facilitar su introducción en mercados internacionales.

3.- Cree que la cantidad de productos que la fábrica ofrece es el adecuado?

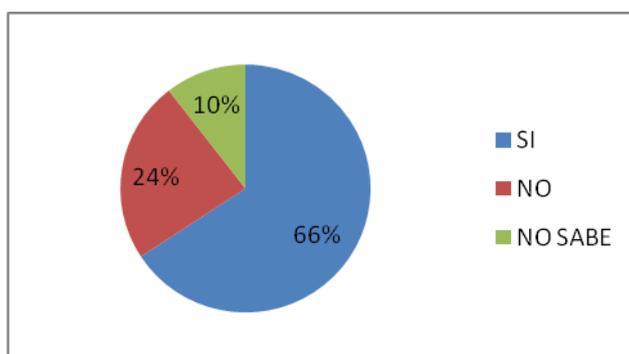
CANTIDAD ADECUADA DE PRODUCTOS (cuadro N°4)

SI	25	66%
NO	9	24%
NO SA- BE	4	10%

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 3



Podemos apreciar que los trabajadores en su mayoría están conformes con la producción diaria, a pesar de que también hay algunos que creen que la fábrica tiene más capacidad de producción y que hace falta la explotación de recursos existentes.

4.- El número de pedidos es el apropiado en relación a los productos elaborados?

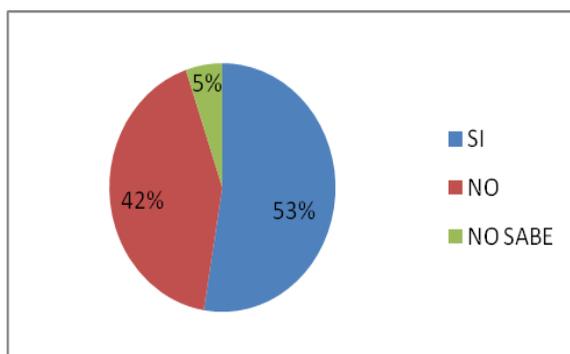
NÚMERO DE PEDIDOS (cuadro N° 5)

SI	20	53%
NO	16	42%
NO SABE	2	5%

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 4



Se puede observar una pequeña diferencia entre las respuestas esto se debe a que el número de pedidos del mercado local no es suficiente, pero se complementa con los pedidos del exterior del cual no todos los trabajadores tienen conocimiento.

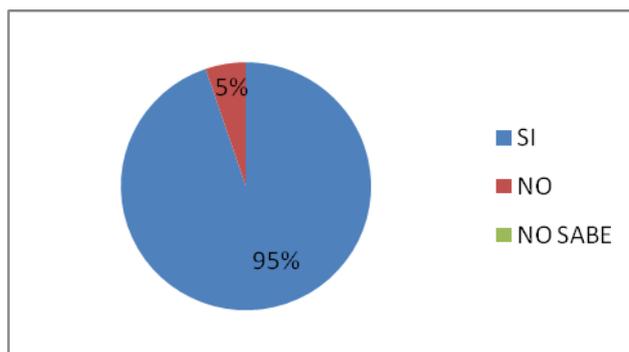
1.- La ubicación de la fábrica es adecuada?

UBICACIÓN DE LA FÁBRICA (Cuadro N°6)

SI	36	95%
NO	2	5%
NO SABE	0	

Fuente: Las encuestas
Elaboración: El autor

Gráfico N° 5



La ubicación con la que cuenta la fábrica actualmente es estratégica ya que facilita el acceso del personal y de los vehículos que traen la materia prima de los diferentes lugares. Además las instalaciones se prestan para realizar el trabajo diario para la elaboración de los productos.

2.- Cree que el espacio físico para cada sección es el apropiado?

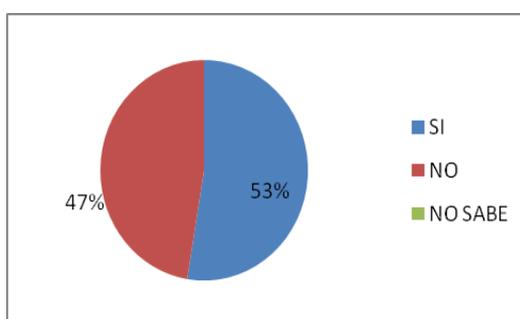
ESPACIO POR SECCIÓN (cuadro N°7)

SI	20	53%
NO	18	47%
NO SABE	0	

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 6



No existe una gran diferencia en las respuestas, casi se puede decir que hay una medianía, a pesar de ya haberse ampliado anteriormente el espacio físico para cada fase de producción; es algo que la empresa debe tomar muy en cuenta para poder lograr una producción eficiente y adecuada.

1.- Cree usted que la fábrica invierte el dinero necesario para el mejoramiento de los productos?

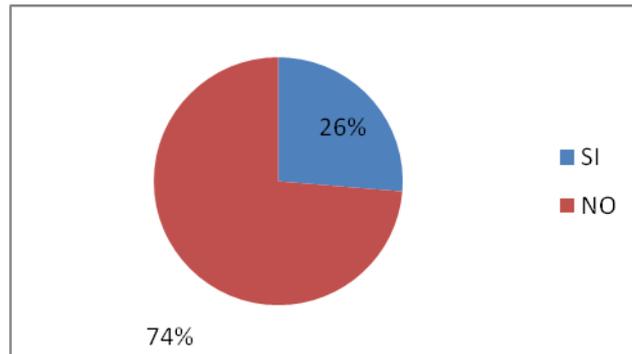
INVERSIÓN Y MEJORAMIENTO (cuadro N° 8)

SI	10	26%
NO	28	74%

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 7



La fábrica tiene un gran potencial, que aún no ha sido explotado, esto se puede evidenciar en el gráfico anterior, los residuos de materia prima pueden ser reutilizados y transformados en otro producto elaborado por la misma fábrica; este es uno de los objetivos de la presentación de mi proyecto. El producto que se pretende elaborar es la base de padding o base de las alfombras.

1.- Estaría dispuesto a recibir capacitación en el manejo de nueva maquinaria?

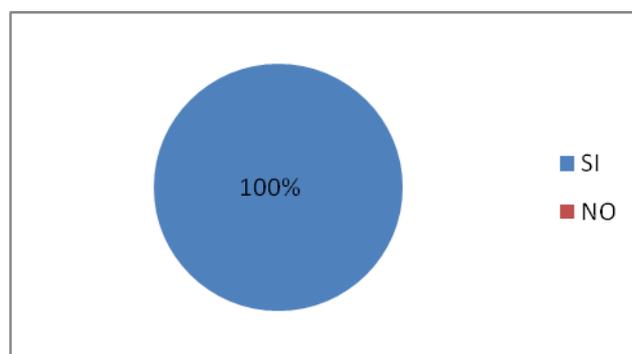
CAPACITACIÓN (Cuadro N° 9)

SI	38	100%
NO	0	0

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 8



De acuerdo con lo expresado por los trabajadores respecto a la capacitación, en su totalidad están dispuestos a recibirla ya que están conscientes de que la globalización exige el mejoramiento de los productos que salen al mercado. Esta

decisión favorece el logro de la meta de la fábrica, que podrá mantener su misma planta laboral al introducir nueva maquinaria.

2.- Está de acuerdo con la empresa renueve su maquinaria?

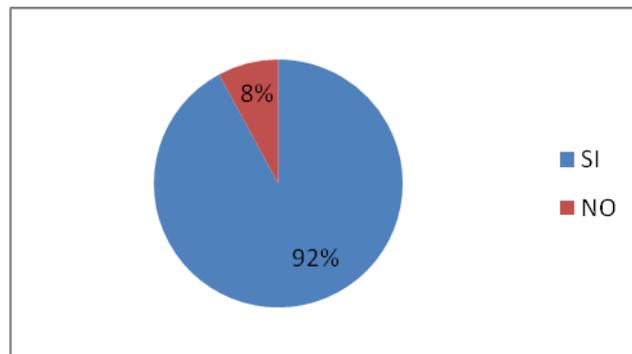
RENOVACIÓN DE MAQUINARIA (Cuadro N° 10)

SI	35	92%
NO	3	8%
NO SABE	0	

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 9



Casi la totalidad de los trabajadores están de acuerdo o apoyan la propuesta de renovación de la maquinaria, pues encuentran en ella la posibilidad de continuar con su trabajo e incluso mejorar sus condiciones, saben que no pueden continuar con maquinaria obsoleta que no solo afecta la producción sino que atenta contra su salud.

Quienes manifiestan que no o que no saben es por temor a capacitarse.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PEQUEÑOS CLIENTES

1.- Considera Ud. a los productos que ofrece la fábrica como:

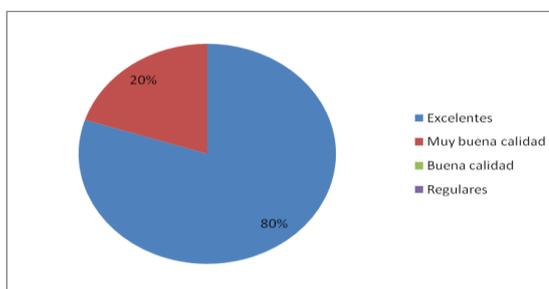
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS (Cuadro N° 11)

Excelentes	4	80%
Muy buena calidad	1	20%
Buena calidad	0	
Regulares	0	

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 10



Como podemos observar los productos que la fábrica ofrece tiene gran aceptación en el mercado local, debido a la calidad que los distingue de los demás existentes en el mercado.

2.- De acuerdo a la calidad y comparando con productos de otras fábricas considera el precio de las cobijas de la fábrica San Pedro:

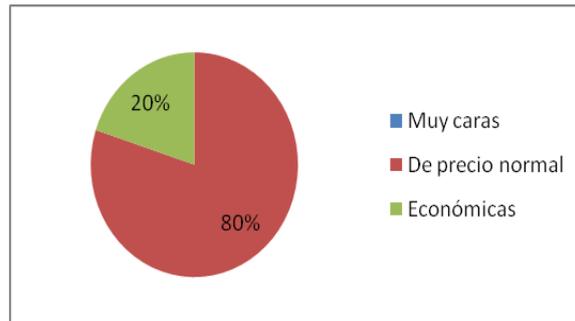
PRECIOS (Cuadro N° 12)

Muy caras	0	
De precio normal	4	80%
Económicas	1	20%

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 11



Si comparamos los precios que mantiene la fábrica San Pedro con productos similares existentes en el mercado, podemos ver que estos son accesibles para todo tipo de economía de las familias existentes en el país.

3.- ¿Los diseños de las cobijas que ofrece la empresa son:

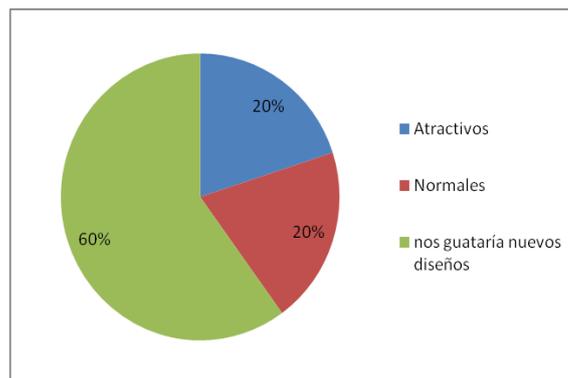
DISEÑOS (Cuadro N°13)

Atractivos	1	20%
Normales	1	20%
nos gustaría nuevos diseños	3	60%

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 12



De acuerdo al gráfico podemos ver que los clientes quieren una nueva variedad de diseños en los productos, ya que desean que estos sean más llamativos; esto lograría captar más clientela tanato en el mercado local como internacional.

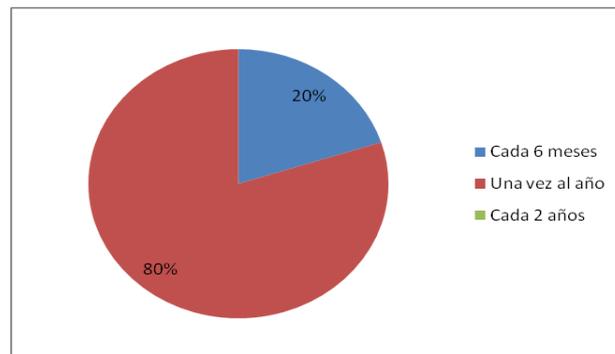
4.- ¿Con qué frecuencia adquiere las cobijas?

FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN (Cuadro N°14)

Cada 6 meses	1	20%
Una vez al año	4	80%
Cada dos años	0	

Fuente: Las encuestas
Elaboración: El autor

Gráfico N° 13



Como la mayoría de los pequeños clientes hace sus compras una vez al año se debe dar el mejor de los tratos para que queden satisfechos tanto con el producto como con la atención para lograr que sus compras sean reiterativas.

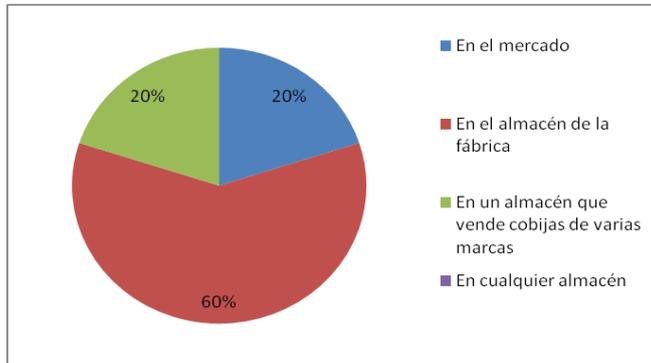
5.- ¿Generalmente dónde compra sus cobijas?

PUNTO DE COMPRA (Cuadro N° 15)

En el mercado	1	20%
En el almacén de la fábrica	3	60%
En un almacén que vende cobijas de varias marcas	1	20%
En cualquier almacén	0	

Fuente: Las encuestas
Elaboración: El autor

Gráfico N° 14



Se debe buscar estrategias adecuadas para lograr que los clientes que realizan sus compras en otros lugares diferentes al almacén de la fábrica, realicen la totalidad de ellas solo en la Fábrica San Pedro.

6.- ¿Qué le atrae más de las cobijas San Pedro?

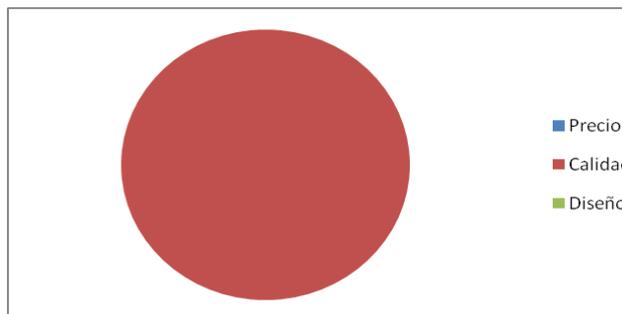
ATRACTIVO DE LAS COBIJAS (Cuadro N°16)

Precio	0	
Calidad	5	100%
Diseño	0	

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 15



Como podemos observar la fábrica goza de un gran prestigio en cuanto a la calidad, lo que permite que el producto sea competitivo en el mercado, tanto en el mercado local como internacional.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GRANDES CLIENTES

NOTA: Se debe señalar que el cliente más grande es uno solo llamado Noperti.

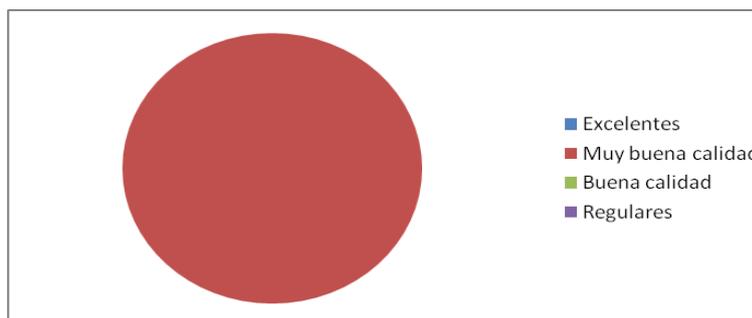
1.- Considera Ud. a los productos que ofrece la fábrica como:

CONSIDERACIÓN DE LOS PRODUCTOS (Cuadro N°17)

Excelentes	0	
Muy buena calidad	1	100%
Buena calidad	0	
Regulares	0	

Fuente: Las encuestas
Elaboración: El autor

Gráfico N° 16



La calidad del producto es muy importante en el mercado, ya que esto le ha permitido no solo vender como fábrica San Pedro, si no también la posibilidad de realizar alianzas estratégicas, con otras fábricas que realizan productos similares.

2.- De acuerdo a la calidad y comparando con productos de otras fábricas considera el precio de las cobijas de la fábrica San Pedro:

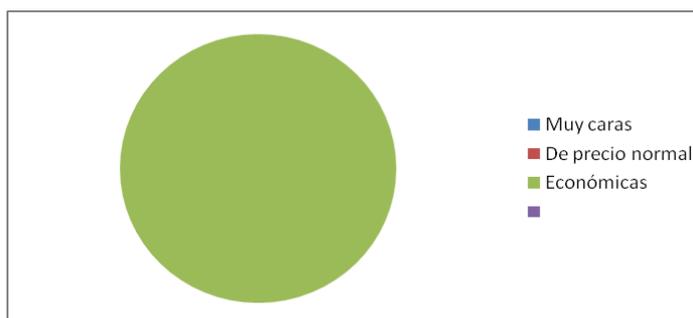
CONSIDERACIÓN DE PRECIO (Cuadro N°18)

Muy caras	0	
De precio normal	0	
Económicas	1	100%

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 17



Como podemos observar los precios de los productos son considerados como económicos, lo que permite captar un gran número de clientes, además esto facilita que se realicen las alianzas estratégicas.

3.- ¿Los diseños de las cobijas que ofrece la empresa son:

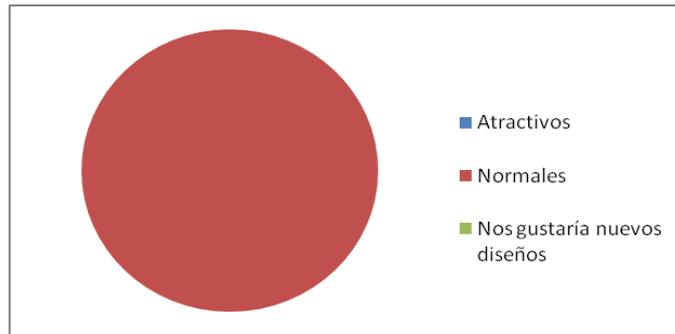
CONSIDERACIÓN DE DISEÑOS (Cuadro N° 19)

Atractivos	0	
Normales	1	100%
Nos gustaría nuevos diseños	0	

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 18



Los diseños son considerados como normales para el gusto del más grande de los clientes que posee la fábrica, ya que este al producir productos similares, no le presta mayor importancia al diseño de los productos de la San Pedro.

4.- ¿Con qué frecuencia adquiere las cobijas?

Una vez al mes

5.- ¿Generalmente donde compra sus cobijas?

LUGARES DE COMPRA (Cuadro N°20)

En el mercado	0	
En el almacén de la fábrica	1	100%
en un almacén que vende cobijas de varias marcas	0	
En cualquier almacén	0	

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 19



En cuanto a la venta de los productos al más grande de los clientes, la fábrica no tienen ningún inconveniente ya que este depende de la producción de la Fabrica san Pedro.

6.- ¿Qué le atrae más de las cobijas San Pedro?

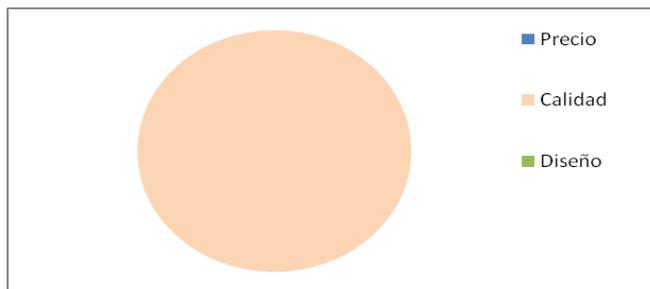
ATRACTIVO DEL PRODUCTO (Cuadro N°21)

Precio	0	
Calidad	1	100%
Diseño	0	

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 20



Como ya se dijo anteriormente , la fábrica posee una gran calidad en sus productos, lo cual hace atractivo y facilita la adquisición de los productos.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS POSIBLES CLIENTES

1.- Considera Ud. a los productos que ofrece la fábrica como:

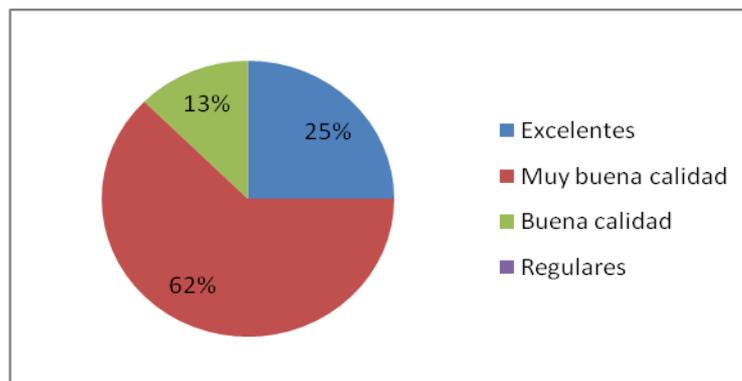
CALIDAD (Cuadro N°22)

Excelentes	10	25%
Muy buena calidad	25	62%
Buena calidad	5	13%
Regulares	0	

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 21



La calidad de los productos, sobresale en comparación a otros similares, lo cual facilita su inmersión en el mercado tanto local como internacional.

2.- De acuerdo a la calidad y comparando con productos de otras fábricas considera el precio de las cobijas de la fábrica San Pedro:

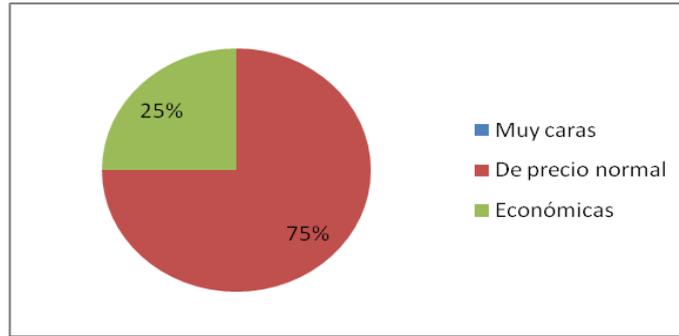
PRECIOS (Cuadro N°23)

Muy caras	0	0
De precio normal	30	75%
Económicas	10	25%

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 22



Por la falta de maquinaria moderna no se puede incrementar la producción, lo que hace que se incrementen un poco los costos, ya que la maquinaria sufre varios daños constantemente.

3.- ¿Los diseños de las cobijas que ofrece la empresa son:

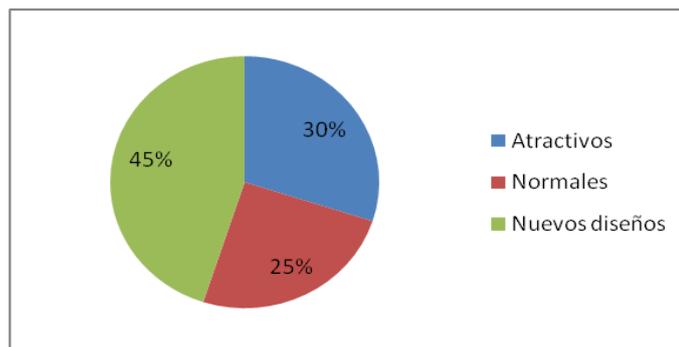
PRESENTACIÓN Y DISEÑOS (Cuadro N°24)

Atractivos	12	30%
Normales	10	25%
Nuevos diseños	18	45%

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 23



Los clientes necesitan innovaciones en la presentación de los productos, sus requerimientos ya no son los mismos, ya que desean variedad; esto debe ser tomado muy en cuenta para que con la adquisición de la nueva maquinaria se mejore esto.

4.- ¿Con qué frecuencia adquiere las cobijas?

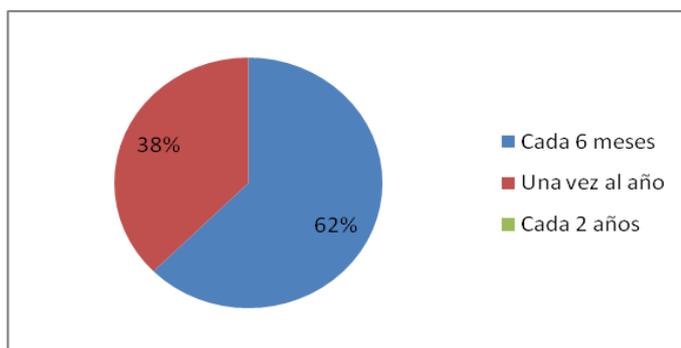
FRECUENCIA ADQUISICIÓN (cuadroN°25)

Cada 6 meses	25	62%
Una vez al año	15	38%
Cada 2 años	0	

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 24



Se espera que la adquisición de los productos incremente; si se crea nuevos productos y se modifica los diseños de los ya existentes.

5.- ¿Generalmente a qué otras empresas compra sus cobijas?

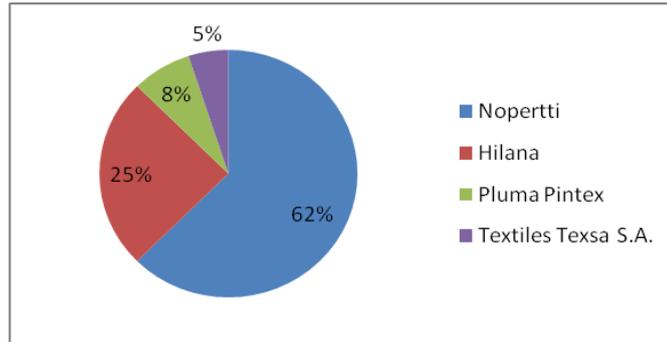
COMPRAS A LA COMPETENCIA (Cuadro N°26)

Nopertti	25	62%
Hilana	10	25%
Pluma Pintex	3	8%
Textiles Tesa S.A.	2	5%

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 25



Se debe lograr que las compras que realizan los clientes sean en su mayoría en la fábrica San Pedro, ya que con la alianza estratégica existente con Noperti ellos venden nuestros productos con su etiqueta.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES

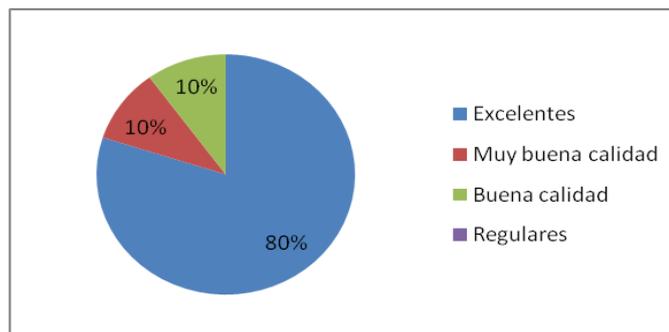
1.- ¿La calidad de los productos que ofrece la fábrica San Pedro los calificaría cómo?

CALIFICACIÓN DE CALIDAD (cuadro N°27)

Excelentes	40	80%
Muy buena calidad	5	10%
Buena calidad	5	10%
Regulares	0	

Fuente: Las encuestas
Elaboración: El autor

Gráfico N° 26



Todos quienes tienen que ver de algún modo con la fábrica están de acuerdo que la calidad es la indicada, lo que se debe aprovechar es esta fortaleza a favor de la fábrica, para conseguir incrementar las ventas.

2.- ¿Cómo sugiere que la fábrica podría mejorar la calidad? (Puede señalar hasta 2)

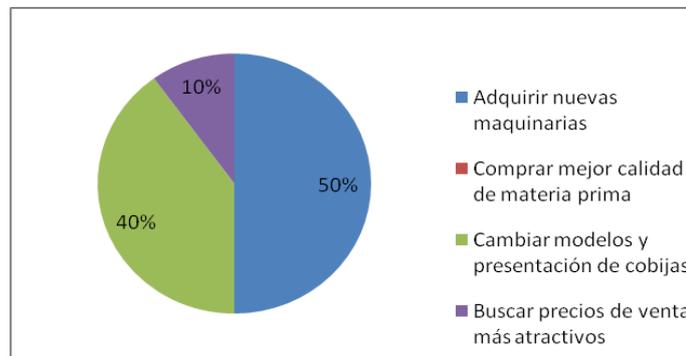
MEJORA DE CALIDAD (Cuadro N°28)

Adquirir nuevas maquinarias	50	50%
Comprar mejor calidad de materia prima	0	
Cambiar modelos y presentación de cobijas	40	40%
Buscar precios de venta más atractivos	10	10%

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 27



Con la adquisición de las maquinarias se podrá mejorar e incrementar la producción, esto permitirá a la vez crear nuevos diseños y disminuir el precio de venta, lo cual mejorará notablemente la rentabilidad de la fábrica.

3.- De acuerdo a la frecuencia y a la cantidad de compras Ud. podría calificar a nuestra empresa como:

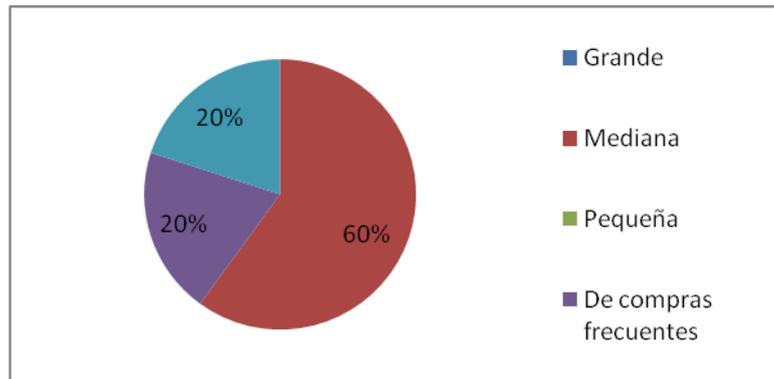
TAMAÑO DE LA EMPRESA (Cuadro N°29)

Grande	0	20%
Mediana	30	60%
Pequeña	0	
De compras frecuentes	10	20%
Periódicas	10	
Poco frecuentes	0	

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 28



La fábrica en sí es mediana, pero con la implementación de maquinaria moderna podría ser más competitiva, ya que incrementar su producción y esto la convertiría en una fábrica más grande que podría aprovechar su calidad y atraer nuevos clientes.

4.- ¿En caso de ampliación de la fábrica estarían dispuestos a conceder mayor crédito?

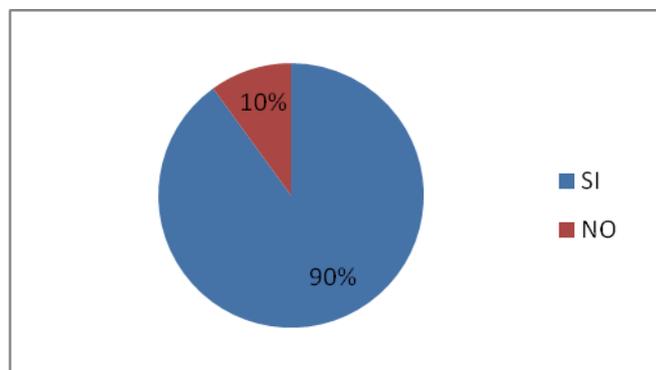
AUMENTO DE CRÉDITOS (Cuadro N°30)

SI	45	90%
NO	5	10%

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 29



Gracias al prestigio del que goza la fábrica, los proveedores en su mayoría están dispuestos a conceder un mayor crédito, lo cual facilitará que se pueda incrementar la producción, y esto a su vez mejorará la rentabilidad, y disminuirá el tiempo de pago del crédito de la materia prima.

6.- ¿Según su visión existe posibilidad de mayores ventas de cobijas de nuestra empresa?

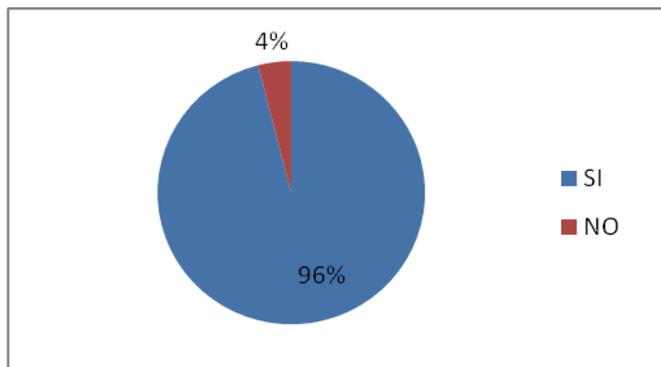
AUMENTO EN LAS VENTAS (Cuadro N°31)

SI	48	96%
NO	2	4%

Fuente: Las encuestas

Elaboración: El autor

Gráfico N° 30



El mercado está listo para recibir los productos, lo único que se debe hacer es adquirir lo más pronto posible la maquinaria, para incrementar la producción y aumentar las ventas.

1.11 RESULTADOS GENERALES DE LAS ENCUESTAS

Luego de la aplicación de las encuestas podemos apreciar que la fábrica necesita renovar su maquinaria lo más pronto posible, ya que al aumentar su producción llegaría a cubrir la demanda existente en la actualidad; además se lograría utilizar los desperdicios que en la actualidad no tienen ningún uso en la creación de la base de padding para las alfombras y el plumón para la elaboración de edredones.

La fábrica de cobijas San Pedro goza del reconocimiento de la calidad que poseen sus productos, lo cual la hace competitiva en el mercado; y con la ejecución de los cambios propuestos ya no tendría que realizar alianzas estratégicas, ya que por sí sola podría competir en el mercado.

CUADRO N° 32

1.12 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• La Fábrica San Pedro se encuentra legalmente constituida a través de estatutos y reglamentos que norman su adecuado funcionamiento.• La ubicación física es excelente, está en el sector periférico de Otavalo, en lo que podría llamarse el Parque Industrial,• La Distribución física de la fábrica es adecuada.• Cuenta con personal suficiente, y con experiencia en el área productiva.	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación para el mejor manejo y mantenimiento de la maquinaria y equipo• Líneas de crédito preferenciales a diversas áreas productivas e industrias del medio en algunas Instituciones Financieras.• Acceso de la fábrica a nuevas tecnologías.• Los productos de la fábrica pueden utilizarse además como tapices de muebles, de divisiones modulares, o como cortinas, antes de pasar a la carda.• Posibilidad de incrementar la producción y ventas.• Creación de nuevos productos.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El movimiento de ventas con que cuenta la fábrica no les permite cubrir sus obligaciones en el corto plazo. • No se ha capacitado al personal. • La maquinaria de producción es demasiado obsoleta. • No se determina adecuadamente el precio de costo de los productos • Existe mucho desperdicio 	<ul style="list-style-type: none"> • La inestabilidad socioeconómica del país. • Variabilidad de los costos de materias primas e insumos. • Cambios climáticos que afectan a la demanda del producto. • Existencia de comercializadoras que ofrecen variedad de productos similares.

1.13 CRUCE ESTRATÉGICO DE LA MATRIZ FODA

Fortalezas – Oportunidades:

- La Fábrica de Cobijas San Pedro se encuentra legalmente constituida a través de leyes, estatutos y reglamentos que norman su adecuado funcionamiento, con lo cual tiene oportunidades de acceder fácilmente a créditos que brindan las instituciones financieras, pudiendo incrementar su capital de trabajo, mejorar su actividad, adquirir maquinaria que le permita obtener un producto de mayor calidad, logrando abrirse hacia nuevos mercados.

- Los trabajadores tienen experiencia en el área textil, y tienen deseos de capacitarse en el manejo de nuevos equipos, para mejorar los procesos productivos y optimizar los recursos, con una producción de mejor calidad, además el equipamiento y funcionalidad de la fábrica ayudan al mejor desempeño laboral.

Fortalezas – Amenazas

- La distribución de cada uno de los departamentos en la fábrica es adecuada, pero no cuenta con hilo de primera, pues el que se fabrica en hilatura puede tener fallas ya que la maquinaria es muy antigua, razón por la cual se ve afectada por la competencia, porque ellos si disponen de hilos importados, sin fallas.
- Los precios de los productos son accesibles, pero la inestabilidad socio económica del país puede afectar la demanda de éste en grandes cantidades, pues las personas pueden preferir acceder a productos de mayor necesidad.

Debilidades Oportunidades

- El personal de la fábrica al no tener capacitación, tiene la necesidad de prepararse con los proveedores de equipo de nueva tecnología como con otras instituciones que brindan capacitación en el área textilera.
- El problema básico del área tejido de la fábrica puede solucionarse apoyándose en la producción que ofrece este nuevo modo de producción que se plantea.

Debilidades – Amenazas

- Debido a lo inestable de la producción en la sección tejidos, por daños continuos de las máquinas existentes, no pueden preverse estrategias a tomar en cambios de temporada en los que el producto es demandado en mayor cantidad.

1.14 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

En su fase máxima de producción la fábrica llegó a tener 280 trabajadores en la planta de producción, y 6 trabajadores en la sección administrativa, la planta operaba al 100% de su capacidad instalada, y atendía a un 60% de la demanda nacional. Se convirtió en una de las fábricas más grandes de la provincia, y con su producción abastecía al mercado del Sur de Colombia, a la Sierra Norte y parte de la costa Ecuatoriana.

En la actualidad la fábrica opera a un 40% de su capacidad debido principalmente a lo obsoleto de su maquinaria, ya que al ser sometidas a una actividad mayor tienen daños constantes; esto ha obligado a disminuir el número de trabajadores.

A partir de 1985, la fábrica cambia de propietarios, adquieren la mayoría de acciones el Ingeniero Héctor Sánchez Sánchez y su hermano, ciudadanos de origen colombiano, que siguen manteniendo los mismos patrones de producción; por

una parte, las leyes vigentes en el Ecuador demasiado proteccionistas al trabajador y por otra parte el haber comprado la fábrica con trabajadores antiguos que demandaban sus liquidaciones, presentó problemas laborales que desbarataron cualquier presupuesto.

En la actualidad, su sistema de producción ha quedado obsoleto, su maquinaria de producción tanto para la sección hilatura como para la sección telares tiene ya 100 años de vida, su sistema de manejo es artesanal, manual, cada máquina debe ser operada por un obrero, además las máquinas, al ser mecánicas producen demasiado ruido y su producción es lenta, lo cual se traduce en elevación de los costos de producción, además se debe mantener un taller de mecánica para reparar los daños continuos de la maquinaria. La falta de modernización de la fábrica se debió al poco interés de sus propietarios por invertir en mejorar los niveles de producción, pues al tener copada la demanda del área de influencia, no pensaron en ampliar la visión productiva de la empresa, contribuyó también la existencia de mano de obra barata no calificada que ocupaba la empresa.

En la actualidad la empresa desecha tres volquetas mensuales de material de desperdicio, el cual no tiene ningún tratamiento. Este material con el proyecto se utilizará para la fabricación de padding y plumón lo cual aumentará los beneficios de la fábrica.

Con esta descripción de los problemas, podemos mencionar las posibles explicaciones para los problemas detectados:

- No se renovó la maquinaria a pesar de que esta ya terminó su vida útil.
- No se capacitó al personal en el manejo de los equipos con nuevas tecnologías.
- Los costos de los productos se incrementaron, dejando de ser competitivos en el mercado.
- Se acumula demasiado material de desperdicio

Con todos estos antecedentes, podemos plantear el problema central:

¿Cómo mejorar el proceso de producción de la Fábrica de Cobijas San Pedro; y a la vez lograr aprovechar el material de desperdicio en la elaboración de otros productos?.