



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN
EN UNA EMPRESA ARTESANAL DE CALZADO.”

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de
Ingeniera Comercial con mención en la Administración de la Productividad**

Línea de Investigación:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad
Gerencia, Planificación, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

TANNIA ELIZABETH VARGAS DE LA CRUZ

Director:

ING. MARCO JACOBO CISNEROS MARTÍNEZ, MG

Ambato - Ecuador

Marzo 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN
EN UNA EMPRESA ARTESANAL DE CALZADO.”

Línea de investigación:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad
Gerencia, Planificación, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

TANNIA ELIZABETH VARGAS DE LA CRUZ

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Mg.

CALIFICADOR

f. _____

Ángel Rogelio Ortiz Del Pino, Mg.

CALIFICADOR

f. _____

Germania Elizabeth Vayas Ortega, Mg.

CALIFICADORA

f. _____

Fanny Paulina Pico Barrionuevo, Mg.

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

Ambato – Ecuador

Marzo 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Tannia Elizabeth Vargas De la Cruz portadora de la cédula de ciudadanía No. 180434100-4, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Tannia Elizabeth Vargas De la Cruz

CI. 180434100-4

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado vida, dedicación, pasión y amor por lo que hago para poder cumplir mis metas personales y llegar a ser la profesional que soy hoy en día.

Al Ing. Marco Cisneros por tener la paciencia y el don de la enseñanza para impulsar la culminación de esta disertación.

Tannia Elizabeth Vargas De la Cruz

DEDICATORIA

Esta disertación va dedicada a mi amado Padre debido a que él ha puesto su fe y confianza en mí para ser muestra de su esfuerzo y trabajo, también agradecer a mi Madre por el ejemplo y la imagen que me ha sabido proyectar desde niña y llegar a ser una mujer de bien y emprendedora.

Tannia Elizabeth Vargas De la Cruz

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal desarrollar un plan estratégico orientado al área de producción de calzado artesanal en la empresa Ludwing Fer ubicada en la ciudad de Ambato. Por esta razón se realizó el diagnóstico de la situación organizacional actual, así como la indagación de conocimientos teóricos que fundamenta la investigación presente, y cuyos objetivos están diseñados con la finalidad de que la empresa mejore su área productiva conforme al tiempo. Se aplicó herramientas investigativas como la observación directa y la entrevista a su propietario de los cuatro procesos productivos a través de fichas en las que se registra factores internos y externos como oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas; también para obtener información acerca de las actividades organizacionales se realizó la entrevista que consta de diez preguntas. Con todos estos antecedentes, se realiza un modelo de planificación estratégica orientado al área de producción de la empresa, el cual consta de siete elementos para mejorar el funcionamiento y el desarrollo del área de producción. Como resultado a corto plazo se prevé reducir conflictos entre los procesos y los trabajadores lo cual fomenta la participación y el compromiso de todos para garantizar la continuidad de la producción.

Palabras claves: planificación estratégica, producción artesanal, calzado.

ABSTRACT

The present research project is aiming to develop a strategic plan oriented towards the handcrafted shoes production area of the company Luwind Fer which is located in Ambato. For this reason, a diagnosis of the current organizational situation was carried out, as well as looking into theoretical knowledge to support this research, and the objectives are designed so that the company improves its production time. Research tools were applied, such as direct observation and interviewing the owner about the four productive processes through files where internal and external factors such as opportunities, threats, weaknesses, and strengths can be registered. In order to gather information about organizational activities, an interview that consists of ten questions was also conducted. With all these precedents, a model of strategic planning oriented towards the production area of the company was made; this model is made up of seven elements to improve the operation and development of the production area. As a short-term result it is expected to reduce conflicts between the processes and the workers, to encourage everyone's participation and compromise in order to guarantee production continuity.

Key words: strategic planning, handcrafted production, shoe making.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
TABLA DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del Problema	8
1.2.5. Preguntas Directrices.....	8
1.2.6. Delimitación del objeto de estudio	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos	9
1.4.1. Objetivo General	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos- Estado del Arte.....	11
2.2. Fundamentación Filosófica	13

2.3. Fundamentación Legal.....	13
2.4. Fundamentación Teórica.....	15
2.3.1. Definición de Planificación.....	15
2.3.2. Definición de Planificación estratégica.....	16
2.3.2.1 Elementos de la planificación estratégica.....	17
2.3.2.1.1 Misión.....	19
2.3.2.1.2 Visión.....	19
2.3.2.1.3 Objetivos.....	19
2.3.2.1.4 Políticas.....	20
2.3.2.2 Modelo de la administración estratégica de Fred R. David.....	22
2.3.2.3 Administración de la Producción (Operaciones).....	23
CAPÍTULO III.....	26
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.1. Modalidad de la Investigación.....	26
3.2. Tipos de Investigación.....	26
3.2.1 Técnicas de Investigación.....	28
3.2.2. Herramientas de Investigación.....	28
CAPÍTULO IV.....	30
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	30
4.1. Análisis de resultados.....	30
4.1.2 Entrevista.....	35
4.1.5 Matriz Factores Externos.....	37
4.1.6 Matriz Factores Internos.....	38
4.1.7 Matriz FODA Cuantitativa.....	39
4.1.3 Definición de estrategias a partir del Análisis FODA.....	40
4.1.4 Matriz FODA para establecer estrategias.....	43
CAPÍTULO V.....	45
PROPUESTA.....	45
5.1. Propuesta Plan Estratégico de Producción Empresa Artesanal Ludwing Fer Ambato.....	45

5.2. Antecedentes de la propuesta.....	46
5.2.1 Datos Informativos.....	46
5.3. Objetivos	46
5.4. Formulación Estratégica	47
CAPÍTULO VI.....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS	71

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Modelo de Planificación Estrategia	18
Gráfico 2.2 Modelo de Planificación de Fred R. David.....	23
Gráfico 5.3 Organigrama Propuesto	55

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS

Tabla 4.1 Formato ficha de observación cortado	31
Tabla 4.2 Formato ficha de observación aparado	32
Tabla 4.3 Formato ficha de observación Armado.....	33
Tabla 4.4 Formato ficha de observación Plantado.....	34
Tabla 4.5 Matriz Factores Externos	37
Tabla 4.6 Matriz Factores Internos	38
Tabla 4.7 Matriz FODA Cuantitativa	39
Tabla 4.8 Definición de estrategias a partir del Análisis FODA 1.....	40
Tabla 4.9 Definición de estrategias a partir del Análisis FODA 2.....	41
Tabla 4.10 Definición de estrategias a partir del Análisis FODA 3.....	41
Tabla 4.11 Definición de estrategias a partir del Análisis FODA 4.....	42
Tabla 4.12 Definición de estrategias a partir del Análisis FODA 4.....	43
Tabla 5.1 Matriz de control de las estrategias de producción y su cumplimiento	52
Tabla 5.2 Matriz de control objetivos estratégicos producción y su cumplimiento... ..	53

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación da a conocer la manera en la cual se debe aplicar la planificación estratégica en los procesos de producción que intervienen dentro de la fabricación de calzado de manera artesanal, a su vez la percepción que generará tanto en la toma de decisiones como en la manera de producir para obtener una ventaja competitiva dentro del mercado comercializador local.

La estructura de la presente investigación se ha definido con los siguientes capítulos:

Capítulo I, el problema de investigación y este a su vez está conformado por: el tema, el planteamiento del problema, la contextualización, el análisis crítico, la prognosis, formulación del problema, preguntas directrices, delimitación del objeto de estudio, justificación; y, los objetivos tanto general como específicos a cumplirse.

Capítulo II, se perfecciona mediante los antecedentes investigativos como el estado del arte y la fundamentación tanto teórica, filosófica y científica.

Capítulo III, se encuentra detallada la metodología de la investigación, el enfoque de la investigación, el método de campo y bibliográfico, así como las técnicas utilizadas en la recolección de la información.

Capítulo IV, se ejecuta el análisis e interpretación de los datos derivados de la aplicación tanto de la entrevista como de la observación.

Capítulo V, se plantea la propuesta de planificación estratégica para la producción, antecedentes, formulación estratégica, la justificación, objetivos y el modelo propuesto aplicado al sector calzado artesanal.

Capítulo VI, se establecen las conclusiones y recomendaciones que dieron como resultado del proceso investigativo.

Finalmente se presenta la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes a la investigación realizada en campo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Tema

La planificación estratégica para mejorar la producción en una empresa artesanal de calzado.

1.2.Planteamiento del Problema

La carencia de planificación estratégica de la producción afecta el nivel de efectividad en la elaboración de calzado, en la Zapatería Luwind Fer de la ciudad de Ambato.

1.2.1. Contextualización

Macro Contextualización

La industria del calzado ha experimentado un gran desarrollo y evolución en los campos del diseño, confección, variedad y especialización, el Ecuador se producen gama de calzado exclusivo de cuero para todo tipo de personas, esta industria se encuentra inmersa en la tecnificación de procesos. Para la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE), actualmente existe una producción de 350 mil pieles¹ al año y gran parte de esta demanda se direcciona al mercado interno, marroquinería y

¹ Verónica Salinas Vásquez, “El cuero producción industrial y artesanal en el Ecuador”, Cuenca 2014 p.21.

confección de prendas de vestir, en el cual está inmerso netamente el calzado, y las provincias de Tungurahua y Azuay son los que en su mayoría tiene una amplia producción y comercialización del producto terminado.

El Productor. (2015). Se estima que a nivel nacional anualmente se faenan 932.000 pieles de ganado. De esas 543.000 pieles son tratadas por la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador; 60.000 se destinan a la producción de gelatina y la diferencia es tratada por curtidores no asociados: Ecuador: La producción de cuero disminuye en un 50%. Recuperado de <http://elproductor.com/2015/07/17/ecuador-la-produccion-de-cuero-disminuye-en-un-50/>

Dentro del país de cada diez pares comercializados actualmente, un porcentaje (50%)² son importados lo cual notablemente afecta a los costos de materia prima y el precio de producto terminado nacional. Es irrelevante lograr mantener precios en el mercado nacional debido a que el producto importado desde China, es quien prevalece en precios para la venta y no es el producto nacional quien domina el mercado.

Meso Contextualización

CALTU. (2015). La provincia de Tungurahua abarca la producción del 44% a nivel nacional, aseguró, esto significa que 44 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país fueron hechos en Tungurahua, en donde existe una amplia gama de productores micro, pequeños, y medianos empresarios que mantienen sus talleres y fábricas en parroquias rurales del cantón Ambato como Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba,

² Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Boletín Mensual de Análisis sectorial de MIPYMES, (2010) p.16.

Martínez, Picaihua, Quisapincha y Totoras: Ecuador produce 28 millones de pares de zapatos al año. Recuperado de, http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=132341&umt=ecuador_produce_28_millones_pares_zapatos_al_ano%29

La provincia Tungurahua tiene un problema de producción actualmente en la cadena del cuero, la creación de micro empresas (unifamiliares) y la excesiva carga fiscal ha provocado la liquidación de las medianas empresas productoras de calzado, porque su cadena productiva se planeó únicamente a corto plazo y esta desaparece debido al efecto que causa particularmente la baja producción del cuero para el mercado local.

A partir de las salvaguardias, el sector calzado determinó contratar a más de cien mil personas conectadas con la actividad y obtener un incremento en la producción de calzado del 40%, según el censo del INEC Ecuador consume 2,7 per cápita en pares de zapatos cada año, por lo tanto es entendible el nivel de empleo.

Micro Contextualización

CALTU. (2015). Dentro del Ecuador, Ambato se considera la ciudad principal en curtido de cuero y confección artesanal de calzado y/o productos de cuero, desde Marzo once se impulsan las salvaguardias a las importaciones de calzado por decreto del Gobierno, los productores retomaron sus actividades productivas con el ideal de captar clientes. Debido a esto tienen una evolución notable transformando sus micro-empresas artesanales en empresas constituidas, las mismas que abarcan el 60% de la población nacional y específicamente Ambato aporta con el 51% de la producción de

calzado nacional. Estas PYMES presentan serias deficiencias en términos de planteamiento de procesos, recursos, calidad, seguridad industrial, medio ambiente y gestión administrativa en general, por ello existe alto nivel de informalidad y empirismo por lo que pocas empresas se encuentran legalmente constituidas y reconocidas por CALTU. Por las dos causas anteriormente detalladas no existe un registro de las empresas artesanales y empresas artesanales constituidas que trabajan en la producción de calzado, lo que dificulta el análisis. Sin embargo, se recurre a la base de datos proporcionada por gremios del sector, CALTU y ANCE, se estima en un total de 1770 empresas, de las cuales el 97% son micro, pequeñas o medianas empresas: Ecuador produce 28 millones de pares de zapatos al año. Recuperado, http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=132341&umt=ecuador_produce_28_millones_pares_zapatos_al_ano%29.

Como se aprecia en el análisis micro, está claramente definido que la ciudad de Ambato ha sido el gran referente de la producción nacional, a pesar de todas las dificultades experimentadas en el tiempo, sigue marcado el indicador nacional de producción de calzado.

1.2.2. Análisis Crítico

La empresa Ludwing Fer no posee actualmente una herramienta que planifique estratégicamente sus procesos productivos de manera adecuada, por lo tanto hay la necesidad de incorporar modelos de gestión que permita mejorar eficientemente su desarrollo interno y externo para tomar decisiones acertadas con el fin de aumentar, la producción, la cartera de clientes, la rentabilidad y crecer a nivel local y nacional.

La empresa detecto factores causantes de su limitada producción por lo cual actualmente cuenta solo con dos clientes potenciales en temporadas definidas y se convierten en la principal fuente de ingreso. A pesar de ello Ludwing Fer no investiga por qué no mejoran su producción y no cambia la administración empírica que posee, a esto se le agrega un descuido al personal donde la motivación debe ser altamente el factor que impulse al trabajador a cumplir con su actividad.

1.2.3. Prognosis

Si no es posible el desarrollo de una planificación estratégica en el área de producción, Ludwing Fer se verá afectada en los procesos de producción de calzado. Esta deficiencia no permitirá que la misma incremente sus porcentajes de cartera de clientes, por lo contrario tendrá pérdida de cartera y un déficit en sus ingresos que perjudica directamente al recurso humano que conforma la fábrica. Su administración no tendrá un buen desenvolvimiento y afectará el funcionamiento normal de la organización.

El prestigio como productora ambateña y comercializadora a nivel interprovincial se vería afectado al no tener una producción planificada por lo que sus clientes potenciales podrían optar por otras fábricas, en las que su producción supere tanto en tiempos como en calidad.

Finalmente estos factores conllevaran a que la fábrica de calzado disminuya sus ingresos, su rentabilidad baje y afecte a los empleados de manera salarial, los retrasos en entrega de pedidos aumenten y por último su desaparición en el mercado productor de calzado.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo afecta la carencia de una planificación estratégica de producción en la empresa artesanal Ludwing Fer de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Cómo aparece el problema que se quiere solucionar?

Al carecer de una planificación estratégica se desconoce la realidad actual de sus procesos productivos en la empresa.

1.2.6. Delimitación del objeto de estudio

- **Contenido**

Campo: Producción y Ventas

Área: Producción

Especialización: Planificación Estratégica

- **Temporal**

La investigación se desarrolla de Febrero a Septiembre del 2015

- **Espacial**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Empresa Artesanal de Calzado Ludwing Fer de la ciudad de Ambato.

1.3. Justificación

A través de la presente investigación se propicia generar una visión diferente de administración en la empresa artesanal Ludwing Fer, la cual proporcionó recursos y elementos, tanto teóricos como prácticos para la mejora de los procesos de producción de calzado, apoyado todo esto en el diseño de un plan estratégico para el área productiva con el fin de cumplir las expectativas planteadas por la empresa, lo que da paso al mercado nacional actual y futuro. Mediante este plan estratégico se establecen objetivos que impulsa cambio en la planificación empírica existente a una mejor producción programada, se diagnostica la situación actual en los procesos de la fabricación del calzado tanto como con el cumplimiento de entregas, así se evitará que Ludwing Fer pierda pedidos.

La investigación in-situ recopila información del área productiva de calzado que actualmente posee la empresa, para analizar y proponer respectivas correcciones en su proceso productivo con el fin de: satisfacer requerimientos de la demanda en el mercado, aumente su efectividad en los procesos establecidos y alcance una producción de calzado continua que incremente ingresos, reduzca costos y mejore el posicionamiento en el mercado calzadista del país.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico de producción para la Empresa artesanal Ludwing Fer.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Fundamentar conocimientos básicos en planificación de la producción mediante bibliografía.
- Elaborar un plan estratégico de producción.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos- Estado del Arte

Para el desarrollo de la Planificación Estratégica del área de producción de la empresa artesanal de calzado Ludwing Fer se busca información real acerca de estudios realizados, por lo que se procede a analizar, interpretar y establecer la Planificación Estratégica idónea que se asemeje a las necesidades de la empresa y ayude a cumplir los objetivos planteados.

Según Freire, P (2014), la planificación estratégica se enfoca en realizar un análisis interno y externo de la empresa específicamente en el área de producción. La producción planificada es un sistema que permite equilibrar la capacidad que tiene la empresa y lo que pueden producir, es decir que ayuda a mejorar la eficiencia de la mano de obra y la economía de los recursos, mediante los objetivos establecidos se afronta la situación actual de la empresa y se propone mejorar los procesos productivos para incrementar el volumen de ventas de Calzado Lombardía.

La empresa de calzado Lombardía, considera que el impacto de planificar estratégicamente incide en aumentar conocimientos acerca de cómo optimizar los procesos de fabricación de calzado, conjuntamente con la investigación se lleva a cabo analizar probabilidades de éxito y el cumplimiento de objetivos. El contexto aporta

como fuente directa para esta investigación debida a la problemática existente en Ludwing Fer, por lo cual se diagnostica la situación actual con el fin de mejorar las condiciones y aporte de manera favorable la solución propuesta.

Lemus, J, & Piñerres, D, (2009). La empresa Salamandra shoes & accessories tiene inconformidad con la administración en cuatro áreas: (Administrativa, Mercadeo, Producción, Financiera), por lo cual se diagnostica la situación presente y plantea el diseño de un plan estratégico que permita mejorar los procesos internos y aumentar la proyección externamente. Se identifica la falta de un sistema planificado que permita a la empresa tomar decisiones y plantear objetivos, por lo que afecta a todos los departamentos en especial el de producción.

El diagnóstico actual de la empresa Salamandra shoes & accessories permite conocer e identificar la situación en la que se encuentra internamente el área de producción, por lo cual se desarrolla el plan estratégico con los elementos fundamentales como: misión, visión, entre otros, el área necesita plantear nuevos objetivos con el fin de satisfacer el cumplimiento de pedidos, alcanzar el éxito como empresa y tener ventaja ante la competencia. La relación es directa con Ludwing Fer debido a la carencia existente de la planificación estratégica formal para el área de producción por lo cual se toma como referencia el antecedente investigativo y se propone establecer objetivos, estrategias, principios y valores que aporte a la empresa para mejorar el área de producción.

2.2. Fundamentación Filosófica

Es necesario tomar en cuenta un conjunto de juicios científicos, principios, teorías y procedimientos adecuados con el fin de evidenciar los fenómenos observados durante la investigación.

Como alternativa para el desarrollo de la presente investigación se propone un enfoque Crítico Propositivo. Crítico porque se cuestiona los juicios y se maneja en base al criterio del investigador y propositivo porque la investigación no se enfocará solo en análisis de métodos sino que también se pretende diseñar alternativas de solución para la problemática existente, así se obtendrá como resultado el diseño de un modelo de indicadores financieros que proporcionen información financiera confiable y oportuna que genere mejores resultados en la dirección estratégica.

2.3. Fundamentación Legal

Por ser considerada una empresa de carácter artesanal, se detalla a continuación el marco legal regulatorio exclusivo para dicho gremio que cuenta con legislación propia y aplicable exclusivamente al sector.

- **Ley De Defensa Del Artesano**

Generalidades

Artículo.-1.- Esta Ley ampara a los artesanos que se dedican, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o

servicios o artística y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas, siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios, el monto señalado por la Ley.

Del Seguro Social del Artesano

Artículo.- 22.- La protección del seguro social artesanal se extenderá a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano dueño del taller o autónomo, siempre y cuando contribuyan con su trabajo para el funcionamiento de su taller o mantenimiento de la actividad artesanal, gestión que será calificada previamente por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

- **Código de Trabajo (Artesano)**

Art. 101.- Exoneración del pago de utilidades.- Quedan exonerados del pago de la participación en las utilidades los artesanos respecto de sus operarios y aprendices.

Art. 115.- Exclusión de operarios y aprendices.- Quedan excluidos de las gratificaciones a las que se refiere este parágrafo, los operarios y aprendices de artesanos.

Art. 286.- Maestro de taller.- Para ser maestro de taller se requiere:

1. Ser mayor de dieciocho años y tener título profesional conferido legalmente;
2. Abrir, bajo dirección y responsabilidad personal, un taller y ponerlo al servicio del público; y,
3. Estar inscrito en la Dirección Nacional de Empleo y Recursos Humanos.

Art. 287.- Artesano autónomo.- Se considera artesano autónomo al que ejerce su oficio o arte manual, por cuenta propia, pero sin título de maestro, ni taller.

Art. 290.- Facultades de artesanos y aprendices.- Los maestros debidamente titulados y los artesanos autónomos podrán ejercer el artesanado y mantener sus talleres. Los aprendices u operarios podrán formar parte de las cooperativas de producción y consumo que organice la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Art. 291.- Obligaciones de los artesanos autónomos.- Los artesanos autónomos para ejercer sus actividades profesionales, deberán cumplir el requisito puntualizado en el numeral 3 del artículo 286 de este Código.

Art. 295.- Responsabilidad del artesano.- Todo artesano es responsable de la entrega de la obra que se compromete a ejecutar. Caso de no entregarla el día señalado, el contratista tendrá derecho a la rebaja del uno por ciento sobre el precio pactado, por cada día de retardo, hasta la fecha de la entrega.

2.4. Fundamentación Teórica

Como parte elemental de toda investigación, se detalla la fundamentación teórica que ayudara a comprender como se estructura la planificación estrategia orientada al sector artesanal de calzado, todos los conceptos aportan a la construcción y desarrollo del modelo de planificación estratégica.

2.3.1. Definición de Planificación

Se entiende por planificación lo siguiente: (Saavedra & Otros, 1999) “La planificación se convierte, para cada persona, en un proceso que hace parte de su vida cotidiana, por cuanto determina aquello que va a realizar durante el día, durante el año o a largo de su vida” (p.30)

La planificación se la define como un proceso en el que las personas organizan sus actividades tanto personales como laborales del día a día, por lo tanto permite cumplir con el itinerario a lo largo de su vida y porque no en el ámbito laboral.

El *Planning* ha provocado una profunda revisión de las mecánicas internas de las agencias y un cambio sustancial en el desarrollo y enfoque de los trabajos, ofreciendo un notable impulso a las técnicas creativas. Posteriormente ha dejado de ser patrimonio exclusivo de las agencias y está siendo aplicado en diferentes tipos de empresas y actividades relacionadas con la comunicación y el marketing. (Cuesta, 2012, p.35)

A la planificación se la conoce como Planning quien ayuda a tener un mecanismo en el que los negocios transforman su manera de proceder conforme el desarrollo de sus actividades y trabajos que posean diariamente, el tener una técnica creativa que impulse un cambio significativo en las distintas áreas del negocio.

2.3.2. Definición de Planificación estratégica

El pilar de toda organización se establece en los elementos de la planificación estratégica por lo tanto se da a conocer el significado para poder obtener un mejor resultado mediante el fundamento teórico.

La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas. (Friedman, 2007, p.17).

La planificación estratégica es una secuencia de pasos que ayuda a desarrollar actividades implementado ideas que faciliten el cumplimiento de los propósitos y metas que posee la organización, desde un inicio las mismas cuentan con distintos departamentos los cuales deben fusionarse y unificar sus actividades con una debida planificación que mejore sus actividades y la empresa considere nuevas estrategias que se adapten a un desarrollo futuro generando competitividad.

La planificación estratégica se realiza a nivel global en la organización, como todo planeamiento que se hace en un ambiente de incertidumbre, es móvil y flexible, por lo cual cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la organización, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos. (Navarro, 2012, p.23)

En el mundo globalizado que vivimos hoy en día es fundamental contar con una planificación estratégica que conforme con el tiempo analice la situación en la que la empresa se encuentre y cree un nuevo método en el que los procesos interactúen y se involucren tanto que lleguen a comprometer a quien se desenvuelve en actividades que satisfagan las necesidades como organización y cumplan las metas establecidas para cambiar la situación futura de la misma.

2.3.2.1 Elementos de la planificación estratégica

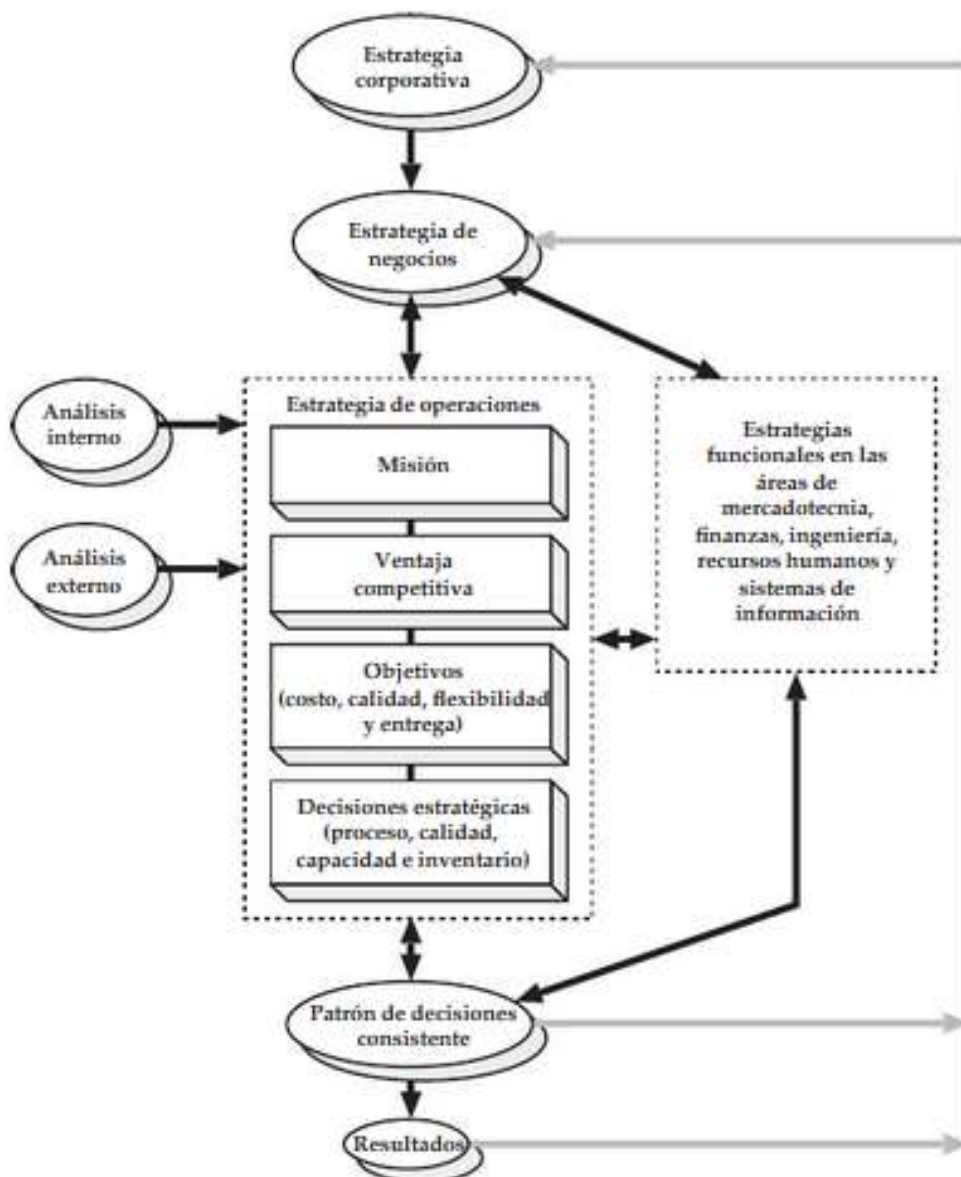
Con referencias bibliográficas se detalla a continuación los elementos que forman parte de la planificación estratégica que son:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Estrategias

En el gráfico 2.1 se esquematiza la planificación estratégica y el flujo en el cual debe generarse la información con este antecedente se realizan las estrategias de negocio para Ludwing Fer a pesar de no ser las correctas se plantea una reformulación para el departamento de producción y estas se enfoquen en el establecimiento de la misión,

visión, objetivos, principios, valores y todo esto en conjunto fusionen para que las finanzas y el recurso humano tengan mejores resultados.

Gráfico 2.1 Modelo de Planificación Estratégica



Fuente: (Schroeder & Otros, 2011)

Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

2.3.2.1.1 Misión

La misión de la empresa es su razón de ser, su propósito. Pregúntese a usted y a su equipo qué creen que el cliente espera de su empresa y expérenlo en una lluvia de ideas, sin incluir las palabras calidad, precio y servicio, ya que son comodines frecuentemente utilizados, jerarquice las ideas de cada miembro del grupo para llegar a un consenso y redacte la misión con esas ideas. La misión responde a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser? (Navarro, 2012, p. 25)

Las empresas dentro de cualquier industria que sea legalmente constituida, construye un elemento fundamental como es la misión la razón por la cual la empresa está en funcionamiento detallando los propósitos que está dispuesta a cumplir conjuntamente con los estándares establecidos y las ideas que poseen los pilares de la empresa o cada miembro de la misma.

2.3.2.1.2 Visión

La Visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. Visualice con su equipo el estado futuro deseado de la empresa. La visión responde a la pregunta: ¿qué queremos ser? (Navarro, 2012, p. 25)

Cuando se refiere al futuro es donde la visión se establece para que forme parte de la empresa y la direccione, para lo cual uno de los parámetros es a dónde quiere llegar a largo plazo. La visión ayuda a visualizar la empresa años después de su fundación debido al cumplimiento de propósitos y metas.

2.3.2.1.3 Objetivos

Pregúntese ¿Bajo qué criterios tomamos decisiones? Son los resultados específicos que se desean alcanzar. Deben ser alcanzables, medibles y cuantificables en un tiempo determinado, para alcanzar la misión. Responde a la pregunta ¿Qué vamos a hacer? Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno. (Navarro, 2012, p. 26)

Los objetivos se establecen después de analizar la situación actual y hacia dónde quiere ir la empresa por lo tanto, los objetivos a alcanzar pueden ser para cada departamento o uno solo que abarque toda la empresa por ello se requiere que un objetivo sea medible, alcanzable, realista, medible entre otras características y poder tener en cuenta que los recursos que le rodean sea lo suficiente para el cumplimiento del objetivo.

2.3.2.1.4 Políticas

Las políticas son líneas de acción que proporcionan marcos flexibles para demarcar las áreas en que debe desarrollarse la acción administrativa. Mediante el establecimiento de políticas, los integrantes de los entes de investigación pueden conocer lo que se espera de ellos en la realización de cada una de sus actividades asignadas y así sentar las bases para un efectivo control administrativo en función del logro de los objetivos de la institución. (Chiavenato, 2006, p.42).

La empresa desde su inicio y conforme su actividad establece parámetros fundamentales que ayuda a mantener un lineamiento para toda la empresa las cuales se ponen en marcha para la correcta administración y que el desarrollo de la empresa sea más efectivo en función a logros, propósitos y metas.

Definición de Estrategia

Según: Thompson (2008), “La estrategia de una organización consiste en las acciones y enfoques de negocios que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio” (p. 8).

La estrategia se considera un tipo de patrón que por lo general debido a que direcciona los objetivos y propósitos que posee la empresa con el fin de cumplir con parámetros establecidos por la misma para conseguir con mayor efectividad todo lo propuesto.

Definición de Ventaja Competitiva

Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. Una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante. (Koenes, 1995, p.28)

Una de las características principales de la ventaja competitiva, es que gracias a ella se logra llegar a posicionarse en el mercado debido a la capacidad que tiene la empresa mediante las técnicas que no son necesariamente definidas, sin embargo la ventaja competitiva es algo pasajero debido a que esta se renueva constantemente para mejores resultados ya que la competencia puede imitar.

Definición de Análisis Interno (EFI)

Proporciona una comprensión detallada de los aspectos clave de la empresa, identificando puntos fuertes y débiles, problemas y restricciones. Entre las tareas que se realizan destacan los análisis de rendimiento, de la estrategia existente, de la organización interna, de los costes, del portafolio de productos, de los recursos y de las limitaciones financieras. (Fernández, 2006, p.47)

En este análisis se considera cada elemento que afecta a la administración de la empresa internamente con el fin de detectar las fortalezas debido a que estas ofrecen ventajas y beneficios que disminuyen a la competencia, por otro se detecta la existencia de las debilidades que se convierte en desventaja para la organización por lo tanto después de este análisis se plantea soluciones para mejorar y aumentar el rendimiento.

Definición de Análisis Externo (EFE)

Supone el examen de los elementos exógenos que afectan a la empresa, lo que da lugar a la identificación de amenazas y oportunidades, tanto presentes como potenciales. Esta tarea

consta de cuatro análisis, del cliente, de la competencia, del sector y del entorno. (Fernández, 2006, p.47)

El análisis externo es un escenario en donde se detalla evoluciones y progresiones del mercado y elementos que afectan directamente y no forman parte de la empresa los cuales se denominan amenazas y oportunidades, esta información nos sirve como una principal herramienta para convertirlas en un futuro en estándares potenciales.

2.3.2.2 Modelo de la administración estratégica de Fred R. David

Para (David, 2003), témenos el Modelo de Administración Estratégica, quien indica que se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases su modelo:

1. Formulación de la estrategia.

- a) Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- b) Realización de una auditoria externa e interna.
- c) Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- d) Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2. Implantación de estrategias.

- a) Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b) Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

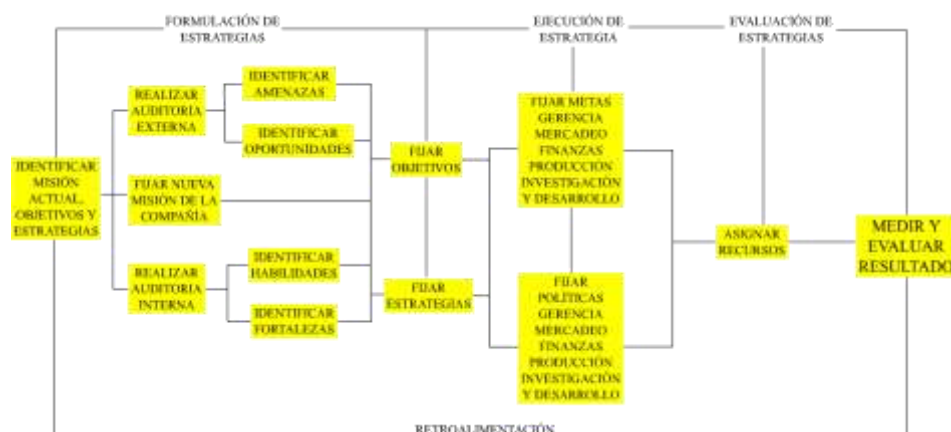
3. Evaluación de la estrategia

- a) Medición y evaluación del rendimiento.

Además se establece la coexistencia de auditorías tanto externa como interna, lo cual conllevan a la elaboración de las Matrices de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los altos mandos y de los empleados de la organización.

Toda esta información el autor lo describe en el siguiente Gráfico 2.2, donde se detalla el flujo de la información y como se debe aplicar.

Gráfico 2.2 Modelo de Planificación de Fred R. David



Fuente: (David, 2003)

Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

2.3.2.3 Administración de la Producción (Operaciones)

Se puede definir a la Administración de Operaciones como el diseño, y la mejora de los sistemas que crean y producen los principales bienes y servicios, y que está dedicada a la investigación y a la ejecución de todas aquellas acciones que van a generar una mayor productividad mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción, aplicando todos esos procesos individuales de la mejor manera posible, destinado todo ello a aumentar la calidad del producto. (Vilcarromero, 2013, p.16)

La Administración de las Operaciones se refiere a las actividades que forman parte de un sistema que se utiliza para la creación de un producto o de un servicio. Se convierte en un diseño que aumenta la productividad mediante el P.O.D.C (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar), aplicando esta herramienta en cada proceso dentro de la producción y poder aumentar su calidad mejorando el producto final o el servicio final.

La administración de operaciones, como campo de estudio, trata de la producción de bienes y servicios. Cada día, entramos en contacto con gran cantidad de bienes o servicios, los cuales se elaboran bajo la supervisión de los administradores de operaciones. Sin una administración de operaciones eficaz, una sociedad industrializada moderna no puede existir. En cualquier organización, la función de operaciones es el motor que crea las utilidades de la empresa y respalda la economía global. (Schoroeder & Otros, 2011, p.62)

Las industrias confían en un nuevo campo de estudio denominado la Administración de las Operaciones debido a que es el contacto directo con la planificación de los procesos en los cuales se elabora métodos con los que las actividades y las operaciones se mejoren conforme la producción y las funciones que desempeñen los distintos integrantes de la organización.

Producción

Es el lugar donde se ejecuta la transformación de la materia prima en productos terminados, utilizando para ello una serie de operaciones estandarizadas en cada uno de los procesos requeridos, personal calificado, maquinaria y equipo distribuido apropiadamente dentro de un ambiente físico que mantiene condiciones normales para el trabajo. Es el proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades de las personas. (PROMPYME, 2005, p.103)

La producción se denomina a toda actividad que permita, fabricar, elaborar mediante procesos con el fin de obtener algún tipo de bien y/o servicio, la producción es el proceso más complejo debido a los factores que intervienen en el proceso ya que lo producido debe llegar al cliente y satisfacerlo, además de que el consumo dará la aprobación si la producción del bien y/o servicio es la correcta.

Producción Artesanal

El modo de producción artesanal, tiene por finalidad la creación de un objeto producido en forma predominantemente manual con o sin ayuda de herramientas y máquinas, generalmente con utilización de materias primas locales y procesos de transformación y elaboración transmitidos de generación en generación, con las variaciones propias que le imprime la creación individual del artesano. Es una expresión representativa de su cultura y factor de identidad de la comunidad. Gestión de la Producción Artesanal (Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Facultad de Ingeniería, 2015)

La Gestión conlleva a dar un tratamiento que asegura el éxito dentro de la producción convirtiéndose en productividad por ello es importante que las empresas trabajen en integrar la gestión a los procesos que realiza tanto en la fabricación de productos o servicio, cómo en la administración y mantenga o mejore los procesos, que ayuden a optimizar los recurso y el tiempo invertido.

Características del producto artesano

Las artesanías ecuatorianas se caracterizan por su heterogeneidad, la tradición y al entorno geográfico en la cual se desarrollan. Se diferencian específicamente por el tipo de material empleado en la confección y la autenticidad del diseño creado por las manos del artesano. (ProEcuador, 2015)

Una de las características principales del artesano es que por naturaleza domina la fabricación manual, para el consumo de cualquier tipo de personas, por lo tanto elabora productos que satisfaga al consumidor, para ello se necesita tener una materia prima personalizada y un estilo que no posea la competencia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se detalla a continuación los tipos de investigación utilizados para el desarrollo del proyecto, por lo cual las técnicas que maneja el investigador permiten obtener mayor información tanto en la fuente primaria como secundaria.

3.1. Modalidad de la Investigación

La modalidad utilizada en el presente trabajo es la de campo, se trata de la investigación netamente aplicada para comprender y resolver alguna necesidad o problema en un contexto determinado.

Se realiza la visita in-situ, la cual es la fuente principal a ser indagada debido a que se encuentran las personas que conforman Ludwing Fer y proporcionan datos e información real para analizar y procesar.

3.2. Tipos de Investigación

Trabajo Documental

Las consultas se realizaron en documentos de varios autores relevantes relacionados al objeto de estudio, a fin de obtener información de diferentes fuentes bibliográficas como: textos, internet y libros que permite fundamentar teóricamente el presente trabajo.

Investigación de Campo.

La investigación de campo proporciona información de los procesos de producción en la empresa Ludwing Fer, ubicada en el Sector de Seminario, Ambato, se utilizó la ficha de observación y entrevista, lo cual permitió diagnosticar de forma directa la realidad del área productiva en la empresa para generar una planeación estratégica adecuada a la realidad de la misma.

Métodos de Investigación

Descriptivo

Este método se determina por facilitar la descripción detallada de la empresa, tanto de sus características como de sus falencias, se fundamenta al tener en cuenta las opiniones de las personas involucradas que son los trabajadores y el gerente.

Exploratorio

Este tipo de investigación ayuda al investigador a tener un diagnóstico claro que permite identificar el problema y plantear alguna solución.

Inductivo

El método de investigación inductivo es un instrumento que permite obtener datos brutos para poder procesarlos y obtener teoría, en este caso la información plasmada se tornara a favor del problema para solucionarlo.

Fuentes de Información

Primarias

Las fuentes primarias son indispensables para la recolección de datos, para esto se utiliza la entrevista dirigida al gerente-propietario de Ludwing Fer y fichas de

observación que tienen el registro de cada proceso que realizan al personal de producción.

Secundarias

Como fuente secundaria la información se obtiene de manera bibliográfica es decir archivos digitales, páginas web, INEC, CALTU, textos, entre otros elementos para la investigación y poder dar un aporte científico.

3.2.1 Técnicas de Investigación

Entrevista

La entrevista es una técnica que permite al investigador obtener información más profunda a través del diálogo entre dos personas, se considera una técnica antigua pero la más utilizada por lo que arroja mejores resultados. Para el presente estudio, la entrevista estuvo estructurada por diez preguntas realizadas al propietario de la empresa, que ayudó a determinar la situación actual en el área de producción y a su vez permitió el contacto directo entre el investigador con el sujeto de estudio al fin de obtener respuestas a las interrogantes planteadas sobre el tema. (Anexo 1)

3.2.2. Herramientas de Investigación

Observación Directa

Esta técnica permite tener constancia visual de cada acontecimiento que no se pudo registrar o información que no se tomó, la observación es un elemento no científico que ayuda al investigador a conocer más a fondo todos los detalles de cada proceso de producción. En este caso ayudo al investigador a vivir y experimentar de mejor manera la situación administrativa del área de producción.

Fichas de Observación

A esta técnica se la conoce como un auxiliar para el investigador, debido a que es un documento de registro previamente elaborado donde se apunta datos de todas las actividades que realiza el investigado en el área de producción es decir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que fueron plasmadas en la elaboración de la matriz FODA y a su vez también se determinó los valores y principios empresariales con los que se debe regir la empresa y en este caso el área de producción. (Anexo 2).

Con todos estos antecedentes aplicado a la metodología descrita y una vez que se ha recolectado toda la información necesaria, se procede al análisis e interpretación de los resultados que serán la base en la elaboración de la propuesta del plan estratégico, con requerimientos propios del área de producción de Ludwing Fer.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Se considera para el desarrollo de la propuesta de planificación estratégica para mejorar la producción artesanal de calzado en la empresa Ludwing Fer, las fichas de observación y las entrevistas que se realizó a los cuatro proceso de producción: cortar, aparar, armar, plantar y al gerente general, por lo cual se aplicó los instrumentos para el área de producción y gerencia cuyos resultados se detallan a continuación.

Análisis e interpretación de resultados de los procesos de área de producción

Mediante la observación y la entrevista se desarrollan las siguientes fichas en las que se detalla y resume los datos recopilados en estas técnicas.

Tabla 4.1 Formato ficha de observación cortado

FICHA # 1
PROCESO: CORTADO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



FICHA N °1

FORMATO FICHA DE OBSERVACIONEN LA EMPRESA DE CALZADO ARTESANAL LUDWIND FER DE LA CIUDAD DE AMBATO

NOMBRE DEL PROCESO	CORTADO	N° FICHA	1
PERSONA ENCARGADA	1	EXPERIENCIA	1 Año
FECHA	24-Sept-15		
ACTIVIDAD	Cortador de piezas según molde	HORA	10:00 a. m.
OBJETIVO	Establecer el FODA del proceso de producción que nos permitira conocer a fondo la situación actual de la empresa y las condiciones en las que labora el personal		
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
CO.F1.Experiencia laboral CO.F2.Ofrece salario basico más beneficios de ley		CO.D1.No posee equipo de seguridad industrial CO.D2.Demasiado desperdicio del cuero por utilizar moldes CO.D3.Espacio reducido CO.D4.Alta rotabilidad laboral del encargado del cortado	
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
CO.A1.Inadecuadas condiciones de trabajo		CO.O1.Existe maquinaria apropiada en el mercado para el cortado del cuero	
CONCLUSIONES:			
Existe demasiado material en adecuado uso por su mala planificación al momento del corte			

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En los procesos de producción para obtener el calzado artesanal existe el primer proceso que es cortado, el propietario Guido Arguello, “Ludwing Fer” toma en consideración proveedores a nivel nacional, donde selecciona al mejor postor en calidad y precio, una vez adquirida la materia prima es entregada al trabajador que realiza los cortes de manera manual según las plantillas o modelos de piezas para el zapato predeterminado. En este proceso interviene una sola persona encargada de revisar el cuero antes del corte, luego cortarlo y como último paso supervisar el corte de las piezas, dentro de todo este sub-proceso el trabajador no cuenta con el debido equipo de seguridad.

Tabla 4.2 Formato ficha de observación aparado

FICHA # 2
PROCESO: APARADO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



FICHA N °2

FORMATO FICHA DE OBSERVACIONEN LA EMPRESA DE CALZADO ARTESANAL LUDWIND FER DE LA CIUDAD DE AMBATO

NOMBRE DEL PROCESO	APARADOR	N° FICHA	2
PERSONA ENCARGADA	1	EXPERIENCIA	1 Año
		FECHA	24-Sept-15
ACTIVIDAD	Destalla el borde del cuero para poder	HORA	10:00 a. m.
OBJETIVO	Establecer el FODA del proceso de producción que nos permitira conocer a fondo la situación actual de la empresa y las condiciones en las que labora el personal		
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
AP.F1. Cuenta con una destalladora y una máquina de coser para realizar el aparado		AP.D1. Retraso de entrega de aparados externos para el armador por no contar con personal fijo para este proceso	
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
AP.A1. Cuando existe demasiada producción de otras empresas artesanales, existe retraso en el proceso de aparar		AP.O1. Mano de obra existente en la ciudad AP.O2. Pagos por obra, por lo que no necesita afiliación	
CONCLUSIONES:			
Cuando existe una alta demanda de pedidos Ludwind contrata mano de obra externa que se le paga por par de zapato			

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Cortado entrega las piezas para continuar con el aparado es decir la unión de las piezas mediante un cocido a 4 milímetros del borde del cuero utilizan hilo número #3 color negro. En caso el trabajador interno no trabaja con el equipo de seguridad adecuada interviene una persona interna ocasional o contratan mano de obra externa debido a la alta demanda dentro de la ciudad.

Tabla 4.3 Formato ficha de observación Armado

FICHA # 3
PROCESO: ARMADO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



FICHA N °3

FORMATO FICHA DE OBSERVACIONEN LA EMPRESA DE CALZADO ARTESANAL LUDWIND FER DE LA CIUDAD DE AMBATO

NOMBRE DEL PROCESO	ARMADOR	N° FICHA	3
PERSONA ENCARGADA	2	EXPERIENCIA	1 Año
FECHA	24-Sept-15		
ACTIVIDAD	Pegar las piezas armadas a la espora	HORA	10:00 a. m.
OBJETIVO	Establecer el FODA del proceso de producción que nos permitira conocer a fondo la situación actual de la empresa y las condiciones en las que labora el personal		
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
AR.F1.Experiencia laboral AR.F2.Ofrece salario basico más beneficios de ley AR.F3.Ubicación y organización de hormas de menor a mayor AR.F4.Adecuado manejo de stock de plantillas AR.F5.Cuenta con una maquina prensadora para un correa		AR.D1.No posee equipo de seguridad AR.D2.No cuentan con una adecuada ubicación en el puesto de trabajo tanto de materiales como los trabajadores AR.D3.Existe acumulación de aparados	
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
AR.A1.Existe demasiada competencia en el proceso de armado		AR.O1.Existe oferta de mano de obra	
CONCLUSIONES:			
Este proceso determina la forma correcta del zapato con la ayuda de la máquina prensadora que ayuda a estilizar la pur			

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El armado es el proceso fundamental para obtener un buen producto intervienen dos personas que trabajan con tres materiales, plantillas de esponja según numeración, esponja para las piezas aparadas y hormas. Para este proceso se necesita precisión al unir la esponja con el aparato para colocar junto con la horma en la máquina prensadora y obtener un zapato con la punta y el talón correctamente firme. Para este proceso no se utiliza equipo de seguridad.

Tabla 4.4 Formato ficha de observación Plantado

FICHA # 4
PROCESO: PLANTADO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



FICHA N °4

FORMATO FICHA DE OBSERVACIONEN LA EMPRESA DE CALZADO ARTESANAL LUDWIND FER DE LA CIUDAD DE AMBATO

NOMBRE DEL PROCESO	PLANTADOR	N° FICHA	4
PERSONA ENCARGADA	2	EXPERIENCIA	1 Año
FECHA	24-Sept-15		
ACTIVIDAD	Union de planta con zapato	HORA	10:00 a. m.
OBJETIVO	Establecer el FODA del proceso de producción que nos permitira conocer a fondo la situación actual de la empresa y las condiciones en las que labora el personal		
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
PL.F1.Experiencia laboral PL.F2.Ofrece salario basico más beneficios de ley PL.F3.Cuenta con maquinaria prensadora (presión) adecuada		PL.D1.No posee equipo de seguridad PL.D2.Cuentan con un horno y un enfriador de baja calidad (totalmente artesanal) PL.D3.La maquinaria que poseen es antigua	
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
PL.A1.Incrementacion de costos por medio de los aranceles para el horno y el enfriador		PL.O1.Equipo que cumple con normas de seguridad de bajo costo para el proceso de plantado	
CONCLUSIONES:			
Este proceso no utiliza el horno y la enfriadora como herramientas de apoyo correctas para el proceso final.			

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El proceso final es el plantado el cual dos personas encargadas, desempeñan el proceso la primera persona marca el zapato prensado al borde de la planta para poder lijar y obtener un mejor pegado, mientras la segunda persona prende el horno artesanal coloca la pega transparente en el borde del zapato y la planta para obtener un mejor pegado lo colocan en la enfriadora por 7 minutos, para estos procesos no utilizan equipo de seguridad excepto una mascarilla al momento de lijar el borde inferior del cuero armado.

4.1.2 Entrevista



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA DE CALZADO ARTESANAL LUDWING FER DE LA CIUDAD DE AMBATO

La presente información será utilizada para la elaboración de la disertación de grado. Por favor contestar con la mayor sinceridad posible. La siguiente entrevista será utilizada para fines netamente académicos.

Objetivo:

Realizar la entrevista al Gerente General de la empresa de calzado artesanal Ludwing Fer para obtener información actual sobre la situación en la que se encuentra productivamente.

Entrevista

Nombres: GUIDO RODRIGO ARGUELLO EUGENIO

Puesto: GERENTE - PROPIETARIO

1. ¿Conoce la planificación estratégica? Si – No ¿Cómo lo aplica?

No.

2. De los siguientes elementos que forman parte de la planificación estratégicas, cuales usted conoce:

ELEMENTO	SI	NO
Misión	X	
Visión	X	
Valores (Puntualidad, etc.)	X	
Objetivos		X
Plan		X
Políticas		X
Normas y Procedimientos	X	

3. ¿Cuáles son sus principales insumos productivos?

- Cuero
- Plantas
- Forros
- Pasadores
- Cajas
- Hilo #3

4. ¿Cuenta con algún tipo de planificación? Si – No ¿Cómo lo aplica?

No, debido a que se adquiere la materia prima según los pedidos solicitados por los clientes.

5. ¿Cuentan con algún tipo de certificación o norma técnico? Si – No ¿Cuál?

Si, INEN 080 la cual establece el Etiquetado de Calzado

6. ¿Cuáles son los costos directos que intervienen en la producción?

- Mano de Obra (Armadores, Plantadores, Cortadores, Aparados)
- Materia Prima (Cuero, planta, plantilla de cartón, Forro, punta, esponja, pega amarilla, pega blanca, activador (maquinaria), Plantilla terminable)
- Insumos (Etiqueta de marca, caja, papel copia, cartón grande, cinta de embalaje, adhesivo, cosido, pasador)

7. ¿Cuáles son los costos indirectos que intervienen en la producción?

- | | |
|-------------------|----------------|
| • Administrativos | • Arriendo |
| • Vendedores | • Agua |
| • Cortador | • Teléfono |
| • Mantenimiento | • Depreciación |
| • Luz | |

8. ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente? ¿Es la cantidad correcta?

- Siete trabajadores directos
- Cinco indirectos que residen en la ciudad de Ambato.

9. ¿Cuáles son los procesos que intervienen en la producción de calzado? ¿Cuál es el más importante? ¿Cuál es el más complejo?

- Cortado* “Debido a que del corte depende el terminado de calidad”
- Destallado
- Aparado
- Armado “Debido a que se debe tener la destreza y la experiencia respectiva para evitar los reprocesos y los desperdicios,”
- Pegado
- Arreglado
- Terminado

10. ¿Cómo mide los procesos productivos? Posee indicadores.

No.

4.1.5 Matriz Factores Externos

Tabla 4.5 Matriz Factores Externos

LUDWIND FER
ZAPATERÍA ARTESANAL
(FACTORES EXTERNOS)

CORTADOR

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	OBSERVACIÓN
AMENAZAS	60%			La empresa no esta lista para afrontar el entorno
Inadecuadas condiciones de trabajo	0,6	3	1,8	
OPORTUNIDADES	40%			
Existe maquinaria apropiada en el mercado para el cortado del cuero	0,4	1	0,4	
TOTALES	100%		2,2	

APARADOR

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	OBSERVACIÓN
AMENAZAS	50%			Afrontar el entorno, utilizando las oportunidades para eliminar las amenazas
Cuando existe demasiada producción de otras empresas, existe retraso en el proceso	0,5	3	1,5	
OPORTUNIDADES	50%			
Mano de obra existente en la ciudad	0,3	2	0,6	
Pagos por obra, por lo que no necesita afiliación	0,2	3	0,6	
TOTALES	100%		2,7	

APARADOR

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	OBSERVACIÓN
AMENAZAS	40%			Afrontar el entorno, utilizando las oportunidades para eliminar las amenazas
Existe oferta de mano de obra	0,4	2	0,8	
OPORTUNIDADES	60%			
Existe demasiada competencia en el proceso de armado	0,6	3	1,8	
TOTALES	100%		2,6	

PLANTADOR

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	OBSERVACIÓN
AMENAZAS	30%			Afrontar el entorno, utilizando las oportunidades para eliminar las amenazas
Incrementación de costos por medio de los aranceles para el horno y el infrador	0,3	2	0,6	
OPORTUNIDADES	70%			
Equipo que cumple con normas de seguridad de bajo costo para el proceso de planta	0,7	3	2,1	
TOTALES	100%		2,7	

CALIFICACIÓN	
1	Nada importante
2	Poco Importante
3	Importante
4	Muy Importante

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

4.1.6 Matriz Factores Internos

Tabla 4.6 Matriz Factores Internos

LUDWIND FER
ZAPATERÍA ARTESANAL
(FACTORES EXTERNOS)

CORTADOR

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	OBSERVACIÓN
DEBILIDADES	70%			No esta lista para afrontar el ambiente interno
No posee equipo de seguridad	0,1	1	0,1	
Demasiado desperdicio del cuero por utilizar moldes inapropiados "cartón"	0,15	2	0,3	
Espacio reducido	0,15	1	0,15	
Alta rotabilidad del encargado del cortado	0,3	2	0,6	
FORTALEZAS	30%			
Experiencia laboral	0,1	3	0,3	
Ofrece salario básico más beneficios de ley	0,2	3	0,6	
TOTALES	100%		2,05	

APARADOR

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	OBSERVACIÓN
DEBILIDADES	50%			La empresa esta en condiciones de afrontar el ambiente internoutilizando las fortalezas y eliminar las debilidades
Retraso de entrega de aparados para el armador por no contar con el personal fijo para este proceso	0,5	2	1	
FORTALEZAS	0%			
Cuenta con una destalladora y una máquina de coser para realizar el aparado	0,6	4	2,4	
TOTALES	50%		3,4	

ARMADO

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	OBSERVACIÓN
DEBILIDADES	40%			La empresa esta en condiciones de afrontar el ambiente internoutilizando las fortalezas y eliminar las debilidades
No posee equipo de seguridad	0,1	2	0,2	
No cuentan con una adecuada ubicación en el puesto de trabajo tanto de materiales como los trabajadores	0,15	2	0,3	
Existe acumulación de aparados	0,15	2	0,3	
FORTALEZAS	60%			
Experiencia laboral	0,1	3	0,3	
Ofrece salario básico más beneficios de ley	0,1	3	0,3	
Ubicación y organización de hormas de menor a mayor	0,1	3	0,3	
Adecuado manejo de stock de plantillas	0,1	3	0,3	
Cuenta con una máquina armadora de puntas para un correcto armado	0,2	4	0,8	
TOTALES	100%		2,8	

PLANTADO

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	OBSERVACIÓN
DEBILIDADES	40%			La empresa esta en condiciones de afrontar el ambiente internoutilizando las fortalezas y eliminar las debilidades
No posee equipo de seguridad	0,1	1	0,1	
Cuenta con un horno y un enfriador de baja calidad (totalmente artesanal)	0,15	2	0,3	
La maquinaria que poseen es antigua	0,15	1	0,15	
FORTALEZAS	60%			
Experiencia laboral	0,1	3	0,3	
Ofrece salario básico más beneficios de ley	0,2	3	0,6	
Cuenta con maquinaria prensadora (presión) adecuada	0,3	4	1,2	
TOTALES	100%		2,65	

CALIFICACIONES	
4	Fortaleza Mayor
3	Fortaleza Menor
2	Debilidad Mayor
1	Debilidad Menor

Fuente: Observación Directa
Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

4.1.7 Matriz FODA Cuantitativa

Tabla 4.7 Matriz FODA Cuantitativa

LUDWIND FER ZAPATERÍA ARTESANAL MATRIZ FODA CUANTITATIVA			
MATRIZ FODA CUANTITATIVA	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FACTORES			
DEBILIDADES CORTADOR			
No posee equipo de seguridad	1%	3	0,03
Demasiado desperdicio del cuero por utilizar moldes inapropiados "cartón"	4%	3	0,12
Espacio reducido	3%	3	0,09
Alta rotabilidad del encargado del cortado	5%	4	0,2
DEBILIDADES APARADOR			
Retraso de entrega de aparados para el armador por no contar con el personal fijo para este proceso	5%	4	0,2
DEBILIDADES ARMADOR			
No posee equipo de seguridad	1%	2	0,02
No cuentan con una adecuada ubicación en el puesto de trabajo tanto de materiales como los trabajadores	2%	3	0,06
Existe acumulación de aparados	5%	4	0,2
DEBILIDADES PLANTADOR			
No posee equipo de seguridad	1%	2	0,02
Cuenta con un horno y un enfriador de baja calidad (totalmente artesanal)	5%	4	0,2
La maquinaria que poseen es antigua	5%	4	0,2
TOTAL DEBILIDADES	37%		1,34
FORTALEZAS CORTADOR			
Experiencia laboral	2%	3	0,06
Ofrece salario básico más beneficios de ley	1%	2	0,02
FORTALEZAS APARADOR			
Cuenta con una destalladora y una máquina de coser para realizar el aparado	4%	3	0,12
FORTALEZAS ARMADOR			
Experiencia laboral	2%	3	0,06
Ofrece salario básico más beneficios de ley	1%	2	0,02
Ubicación y organización de hormas de menor a mayor	3%	3	0,09
Adecuado manejo de stock de plantillas	2%	2	0,04
Cuenta con una máquina armadora de puntas para un correcto armado	5%	4	0,2
FORTALEZAS PLANTADOR			
Experiencia laboral	2%	3	0,06
Ofrece salario básico más beneficios de ley	1%	2	0,02
Cuenta con maquinaria prensadora	5%	4	0,2
TOTAL FORTALEZAS	28%		0,89
AMENAZAS CORTADOR			
Inadecuadas condiciones de trabajo	3%	3	0,09
AMENAZAS APARADOR			
Cuando existe demasiada producción de otras empresas, existe retraso en el proceso	4%	3	0,12
AMENAZAS ARMADOR			
Existe oferta de mano de obra	3%	3	0,09
AMENAZAS PLANTADOR			
Incrementación de costos por medio de los aranceles para el horno y el infrador	2%	3	0,06
TOTAL AMENAZAS	12%		0,36
OPORTUNIDADES CORTADOR			
Existe maquinaria apropiada en el mercado para el cortado del cuero	3%	3	0,09
OPORTUNIDADES APARADOR			
Mano de obra existente en la ciudad	5%	3	0,15
Pagos por obra, por lo que no necesita afiliación	5%	3	0,15
OPORTUNIDADES ARMADOR			
Existe demasiada competencia en el proceso de armado	4%	3	0,12
OPORTUNIDADES PLANTADOR			
Equipo que cumple con normas de seguridad de bajo costo para el proceso de plantado	6%	3	0,18
TOTAL OPORTUNIDADES	23%		0,69
TOTAL MATRIZ	100%		3,28

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

4.1.3 Definición de estrategias a partir del Análisis FODA

Tabla 4.8 Definición de estrategias a partir del Análisis FODA 1

CORTADO			EXTERNOS	
Definición de estrategias a partir del Análisis FODA			OPORTUNIDADES	AMENAZAS
			CO.O1.Existe maquinaria apropiada en el mercado para el cortado del cuero	CO.A1.Inadecuadas condiciones de trabajo
INTERNOS	DEBILIDADES	CO.D1.No posee equipo de seguridad	CO.D2.O1. Capacitar a los trabajadores con la ayuda de empresas industriales que perfeccionen las habilidades de corte con el fin de eliminar los desperdicios existentes .	CO.D1.A1. Mejorar la seguridad industrial en el taller para minimizar las condiciones inadecuadas de trabajo
		CO.D2.Demasiado desperdicio del cuero por utilizar moldes inapropiados "cartón"		
		CO.D.3.Espacio reducido	CO.D4.O1. Investigar fuentes de financiamiento para la adquisición de maquinaria de punta (largo plazo)	
		CO.D.4.Alta rotabilidad del encargado del cortado		
	FORTALEZAS	CO.F1.Experiencia laboral	CO.O1.F1.F2 Capacitar formalmente a los trabajadores con mayor experiencia laboral en uso de la maquinaria para poder alcanzar un bono preestablecido por Gerencia después de firmar un convenio.	CO.F1.A1. Reorganizar el espacio de trabajo para mejorar las condiciones laborales
		CO.F2.Ofrece salario básico más beneficios de ley		

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

Tabla 4.9 Definición de estrategias a partir del Análisis FODA 2

APARADO				
Definición de estrategias a partir del Análisis FODA		EXTERNOS		
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
		AP.O1. Mano de obra existente en la ciudad	AP.A1. Cuando existe demasiada producción de otras empresas, existe retraso en el proceso	
AP.O2. Pagos por obra, por lo que no necesita afiliación				
INTERNOS	DEBILIDADES	AP.D1. Retraso de entrega de aparados para el armador por no contar con personal fijo para este proceso	AP.D1.O1.O2. Establecer un convenio con la mano de obra externa existente garantizando el pago por obra.	AP.D1.A1. Ofrecer valor adicional económico por el cumplimiento a tiempo por ordenes de producción
	FORTALEZAS	AP.F1. Cuenta con una destalladora y una máquina de coser para realizar el aparado	AP.F1.O1. Contratar personal con experiencia en el manejo de la maquinaria existente (personal fijo)	AP.F1.A1. Adquirir una máquina de cocer extra para disminuir el exceso de pedidos

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

Tabla 4.10 Definición de estrategias a partir del Análisis FODA 3

ARMADO				
Definición de estrategias a partir del Análisis FODA		EXTERNOS		
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
		AR.O1. Existe oferta de mano de obra	AR.A1. Existe demasiada competencia en el proceso de armado	
INTERNOS	DEBILIDADES	AR.D1. No posee equipo de seguridad	AR.D2.A1. Mejorar las condiciones de trabajo adecuando la disposición de la materia prima para tener control sobre el stock	
		AR.D2. No cuentan con una adecuada ubicación en el puesto de trabajo tanto de materiales como los trabajadores		
		AR.D3. Existe acumulación de aparados		
	FORTALEZAS	AR.F1. Experiencia laboral	AR.F1.F2.O.1. Contar con un responsable que tenga control sobre el manejo de la materia prima. (Jefe de bodega)	AR.F1.F2.A1. Ofrecer un bono al personal que minimice los reprocesos
		AR.F2. Ofrece salario básico más beneficios de ley		
		AR.F3. Ubicación y organización de hormas de menor a mayor		
AR.F4. Adecuado manejo de stock de plantillas	AR.F5.O1. Actualizar al personal para optimizar la maquinaria y mejorar el uso en el proceso.			
AR.F5. Cuenta con una maquina armadora de puntas para un correcto armado				

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

Tabla 4.11 Definición de estrategias a partir del Análisis FODA 4

PLANTADO				
Definición de estrategias a partir del Análisis FODA			EXTERNOS	
			OPORTUNIDADES	AMENAZAS
			PL.O1.Equipo que cumple con normas de seguridad de bajo costo para el proceso de plantado	PL.A1. Incrementación de costos por medio de los aranceles para el horno y el enfriador
INTERNOS	DEBILIDADES	D1. No posee equipo de seguridad	PL.D2.D3.O1. Cotizar maquinaria actualizada para reemplazar la existente.	PL.D2.D3.A1. Programar un plan ahorro para adquirir maquinaria nueva a largo plazo
		D2. Cuentan con un horno y un enfriador de baja calidad (totalmente artesanal)		
		D3.La maquinaria que poseen es antigua		
	FORTALEZAS	F1.Ofrece salario básico más beneficios de ley	PL.D1.O1. Contratar un consultor sobre la seguridad y salud ocupacional.	PL.F3.O1. Optimizar el uso de la maquinaria existente debido a que cumple con los estándares industriales requeridos.
		F2.Experiencia laboral		
		F3. Cuenta con maquinaria prensadora (presión) adecuada		
			PL.F3.A1. Capacitar al gerente acerca del mantenimiento de la maquinaria para prevenir daños.	

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

4.1.4 Matriz FODA para establecer estrategias

Tabla 4.12 Definición de estrategias a partir del Análisis FODA 4

MATRIZ FODA PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS			EXTERNOS									
			OPORTUNIDADES				AMENAZAS					
			CORTADOR	APARADOR	ARMADOR	PLANTADO	CORTADOR	APARADOR	ARMADOR	PLANTADO		
			CO.01. Existe maquinaria apropiada en el mercado para el cortado del cuero	AP.01. Mano de obra existente en la ciudad	AP.02. Pagos por obra, por lo que no necesita afiliación	AR.01. Existe oferta de mano de obra	PL.01. Equipo que cumple con normas de seguridad de bajo costo para el proceso de plantado	CO.01. Inadecuadas condiciones de trabajo	AP.01. Cuando existe demasiada producción de otras empresas, existe retraso en el proceso	AR.01. Existe demasiada competencia en el proceso de armado	PL.01. Incrementación de costos por medio de los aranceles para el horno y el enfriador	
DEBILIDADES	CORTADOR	CO.D1.No posee equipo de seguridad							CO.D1.A1. Mejorar la seguridad industrial en el taller para minimizar las condiciones inadecuadas de trabajo			
		CO.D2.Demasiado desperdicio del cuero por utilizar moldes inapropiados "carton"	CO.D2.01. Capacitar a los trabajadores con la ayuda de empresas industriales que perfeccionen las habilidades de corte con el fin de eliminar los desperdicios existentes .									
		CO.D3.Espacio reducido										
		CO.D4.Aita rotabilidad del encargado del cortado	CO.D4.01. Investigar fuentes de financiamiento para la adquisición de maquinaria de punta (largo plazo)									
	APARADOR	AP.D1.Retraso de entrega de aparados para el armador por no contar con personal fijo para este proceso		AP.D1.01.02. Establecer un convenio con la mano de obra externa existente garantizando el pago por obra.						AP.D1.A1. Ofrecer valor adicional escudando par el cumplimiento a tiempo por ordenes de producción		
	ARMADOR	AR.D1.No posee equipo de seguridad										
		AR.D2.No cuentan con una adecuada ubicación en el puesto de trabajo tanto de materiales como los trabajadores								AR.D2.A1. Mejorar las condiciones de trabajo adecuando la disposición de la materia prima para tener control sobre el stock		
		AR.D.3.Existe acumulación de aparados				AR.D3.01. Adiestrar la mano de obra existente para mejorar sus habilidades y disminuir el tiempo del armado.				AR.D3.A1. Planificar la recepción de aparados para eliminar la acumulación y no necesitar de armadores externos		
	PLANTADOR	PL.D1. No posee equipo de seguridad					PL.D1.01. Contratar un consultor sobre la seguridad y salud ocupacional.					
		PL.D2.Cuentan con un horno y un enfriador de baja calidad (totalmente artesanal)					PL.D2.D3.01. Cotizar maquinaria actualizada para reemplazar la existente.					PL.D2.D3.A1. Programar un plan ahorro para adquirir maquinaria nueva a largo plazo
		PL.D3. La maquinaria que poseen es antigua										
	FORTALEZAS	CORTADOR	CO.F1.Experiencia laboral	CO.01.F1.F2 Capacitar formalmente a los trabajadores con mayor experiencia laboral en uso de la maquinaria para poder alcanzar un bono preestablecido por Gerencia después de firmar un convenio.						CO.F1.A1. Reorganizar el espacio de trabajo para mejorar las condiciones laborales		
CO.F2.Ofrece salario basico más beneficios de ley												
APARADOR		AP.F1. Cuenta con una destalladora y una máquina de coser para realizar el aparado		AP.F1.01. Contratar personal con experiencia en el manejo de la maquinaria existente (personal fijo)					AP.F1.A1. Adquirir una máquina de coser extra para disminuir el exceso de pedidos			
ARMADOR		AR.F1. Experiencia laboral				AR.F1.F2.0.1. Contar con un responsable que tenga control sobre el manejo de la materia prima. (Jefe de bodega)				AR.F1.F2.A1. Ofrecer un bono al personal que minimice los reprocesos		
		AR.F2. Ofrece salario basico más beneficios de ley										
		AR.F3. Ubicación y organización de hormas de menor a mayor										
		AR.F4. Adecuado manejo de stock de plantillas										
		AR.F5. Cuenta con una maquina armadora de puntas para un correcto armado				AR.F5.01. Actualizar al personal para optimizar la maquinaria y mejorar el uso en el proceso.						
PLANTADO		PL.F1. Ofrece salario basico más beneficios de ley										
		PL.F2. Experiencia laboral										
			PL.F3. Cuenta con maquinaria prensadora (presión) adecuada				PL.F3.01. Optimizar el uso de la maquinaria existente debido a que cumple con los estándares industriales requeridos.					PL.F3.A1. Capacitar al gerente acerca del mantenimiento de la maquinaria para prevenir daños.

Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

Análisis Global de los métodos, técnicas e instrumentos aplicados para la investigación

Aplicado los métodos, técnicas e instrumentos de investigación se detectó las razones por la cual Ludwing Fer carece de una administración estratégica en su área de producción, como herramienta de investigación en las fichas de observación se plasma las dificultades que posee cada proceso al momento de producir el calzado mediante esto se determina a través del FODA, por lo cual cada uno de los elementos se pondera con calificaciones en matrices EFE (Tabla 4.5) y EFI (Tabla 4.6) las mismas arrojan resultados según importancia (5 calificación más alta – 1 calificación más baja). Este análisis ayuda al investigador a establecer estrategias de producción que funcionan como propuesta para la eliminación de los problemas que posee la empresa artesanal, Ludwing Fer actualmente no cuenta con objetivos estratégicos de producción por lo que mediante la matriz para definir estrategias según análisis FODA (Tabla 4.12) se establece tres objetivos estratégicos para el área de producción que ayude de manera formal a eliminar problemas existente y futuros.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Propuesta de Plan Estratégico de Producción para la Empresa Artesanal Ludwing Fer de la ciudad de Ambato.

La administración moderna y la planeación estratégica hoy en día han pasado a marcar la superación o decadencia de las organizaciones, actualmente las condiciones políticas y económicas han forzado a las empresas y en especial aquellas que nunca han aplicado esta técnica de manejo, a prestar vital atención debido a que su objetivo será la toma de decisiones acertadas mediante la implementación de estrategias que ayuden al éxito del negocio.

Es fundamental que una empresa, sin importar su tamaño o condición cuente con una planificación acorde a su entorno y a sus necesidades, la cual permitirá la utilización de manera correcta de sus factores internos como son las fortalezas y a su vez reducir efectos negativos de factores externos como son las amenazas, con el fin de buscar el logro de sus objetivos propuestos.

En el modelo de planificación estratégica que se propone, busca mejorar la gestión administrativa de la empresa artesanal, que ratifique así una optimización de recursos, que se verán reflejados en la forma de trabajar de los empleados y dueños de la empresa.

5.2. Antecedentes de la propuesta

La empresa artesanal de calzado Ludwing Fer, no cuenta con planificación estratégica para los procesos de producción, debido al manejo anticuado y empírico que posee la empresa, por lo cual en la presente propuesta se establecen nuevas estrategias e ideas para mejorar la administración y principalmente su producción.

5.2.1 Datos Informativos

LUDWING FER

- **Provincia:** Tungurahua
- **Ciudad:** Ambato
- **Empresa:** Ludwing Fer
- **Dirección:** Agramonte y Manuelita Sanz. Sector Seminario Mayor
- **Teléfono:** 032401316

5.3. Objetivos

5.3.1 Objetivo General

- Desarrollar un plan estratégico de producción para la empresa artesanal Ludwing Fer.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar mediante la aplicación del análisis FODA la situación actual administrativa del área de producción en la empresa Ludwing Fer.
- Definir los elementos de la filosofía organizacional donde consten: la misión, visión, principios, valores, políticas de producción, políticas de calidad,

políticas de capacitación-motivación, organigrama estructural, objetivos de producción y estrategias de producción para la empresa Ludwing Fer.

5.4. Formulación Estratégica

La formulación estratégica se basa en la información obtenida en la entrevista realizada al Gerente de la empresa, debido a ello en cada uno de los componentes de la planificación estratégica se detalla las necesidades detectadas que tiene la empresa.

Se detalla a continuación los componentes necesarios para establecer un mejor funcionamiento dentro de la empresa en el área de producción:

- Misión
- Visión
- Principios
- Valores
- Objetivos
- Estrategias
- Organigrama
- Manual de Funciones
- Políticas de Producción
- Políticas de Calidad
- Políticas de Talento Humano

Estos últimos componentes estratégicos se establecen después de analizar la matriz para establecer estrategias, los cuales son enumerados y detallados para mejorar las actividades de la empresa.

- Objetivos de Producción
- Estrategias de producción

- **Misión**

“Somos una empresa artesanal del sector calzadista, que ofrece productos de calidad y vanguardia, fabricados manualmente con la mejor distinción, generando rentabilidad, motivación y compromiso en los empleados dentro del departamento de producción.”

- **Visión**

“Ser una empresa artesanal reconocida en la elaboración, confección y diseño de calzado para hombres, garantizando la calidad y durabilidad con personal de experiencia y vocación. La elegancia y la buena reputación adquirida por nuestros productos, siempre en contacto con nuestros clientes, logrando ser competitivos en el mercado nacional.”

Al realizar la misión y la visión por primera vez a la empresa se cubrió la necesidad de establecer una guía en planificación que ayude a comprometerse con los objetivos de la misma, por ello en estos elementos se plantea el compromiso y la responsabilidad con el área de producción y el cumplimiento de los estándares de calidad emitidos por el propietario hacia todos sus colaboradores actuales y futuros.

- **Principios**

También tenemos como parte fundamental de la planificación a los principios que son las cualidades y creencias de la empresa las cuales están orientadas a la conducta y acción de la misma. Para Ludwing Fer se propone:

1. Respeto y consideración hacia nuestros clientes, colaboradores, empleados, proveedores, ya que ellos merecen un trato íntegro por parte de nosotros.
2. Cordialidad, amabilidad y fidelidad en nuestras funciones y acciones laborales, productivas y comerciales.
3. Cumplimiento en los aspectos económico, social y personal hacia nuestros empleados, socios y proveedores.

4. Condescender y sobrellevar las diferencias que puedan existir en las actividades desarrolladas a diario y buscar soluciones a favor de las personal y de la organización.

- **Valores**

1. **Honestidad:** Actuamos con transparencia y lucidez razonando que los intereses colectivos siempre estarán sobre el interés particular para alcanzar los objetivos organizacionales.
2. **Lealtad:** Custodiamos por la confianza de la información y el buen nombre de la empresa.
3. **Convivencia:** Defendemos la predisposición al diálogo en la interacción del día a día como punto de partida a la solución de conflictos y diferencias.
4. **Respeto:** Percibimos la condición esencial de cada personas, como seres humanos con deberes, derechos y obligaciones, en un proceso constante de mejora espiritual, material e intelectual.
5. **Solidaridad:** Procedemos siempre con la decisión de a ayudar a todos los colaboradores cuando necesiten de apoyo y soporte.
6. **Justicia:** Ofrecemos a cada colaborador lo que le corresponde conforme sus méritos y todos los derechos que le protegen.
7. **Pertenencia:** Engrandecemos nuestro proyecto de vida al hacerlo compatible con el proyecto laboral, manteniendo siempre el deseo y la motivación de aportar al desarrollo con la ayuda de nuestras capacidades tanto intelectual y física.
8. **Tolerancia:** Apreciamos y comprendemos a los demás por lo que son y aceptamos con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual.

- **Objetivos de Producción**

1. Fabricar productos con altos estándares de calidad para todos nuestros clientes.
2. Superar las expectativas y los requisitos de todos nuestros clientes.

3. Asegurar que todos los proveedores entregan y cumplen los requisitos de calidad, durabilidad, precio, y puntualidad en la materia prima solicitada.
 4. Mejorar con disciplina y compromiso la eficacia de todos nuestros procesos productivos.
- **Estrategias de Producción por procesos**

Cortado

1. Capacitar a los trabajadores con la ayuda de empresas industriales que perfeccionen las habilidades de corte con el fin de eliminar los desperdicios existentes.
2. Investigar fuentes de financiamiento para la adquisición de maquinaria de punta (largo plazo)
3. Mejorar la seguridad industrial en el taller para minimizar las condiciones inadecuadas de trabajo
4. Capacitar formalmente a los trabajadores con mayor experiencia laboral en uso de la maquinaria para poder alcanzar un bono preestablecido por Gerencia después de firmar un convenio.
5. Reorganizar el espacio de trabajo para mejorar las condiciones laborales

Aparado

1. Establecer un convenio con la mano de obra externa existente garantizando el pago por obra.
2. Contratar personal con experiencia en el manejo de la maquinaria existente (personal fijo)

3. Ofrecer valor adicional económico por el cumplimiento a tiempo por órdenes de producción.
4. Adquirir una máquina de coser extra para disminuir el exceso de pedidos

Armado

1. Adiestrar la mano de obra existente para mejorar sus habilidades y disminuir el tiempo del armado.
2. Contar con un responsable que tenga control sobre el manejo de la materia prima. (Jefe de bodega)
3. Actualizar al personal para optimizar la maquinaria y mejorar el uso en el proceso.
4. Mejorar las condiciones de trabajo adecuando la disposición de la materia prima para tener control sobre el stock.
5. Planificar la recepción de aparados para eliminar la acumulación y no necesitar de armadores externos.
6. Ofrecer un bono al personal que minimice los reprocesos.

Plantado

1. Cotizar maquinaria actualizada para reemplazar la existente.
2. Contratar un consultor sobre la seguridad y salud ocupacional.
3. Optimizar el uso de la maquinaria existente debido a que cumple con los estándares industriales requeridos.
4. Programar un plan ahorro para adquirir maquinaria nueva a largo plazo
5. Capacitar al gerente acerca del mantenimiento de la maquinaria para prevenir daños.

Tabla 5.13 Matriz de control de las estrategias de producción y su cumplimiento

		PORCENTAJE	COMENTARIO	CÓDIGO	ESTRATEGIA	PORCENTAJE	ACTIVIDADES	PONDERACIÓN / 50
P R O C E S O	C O R T A D O	77%	Estrategia Parcialmente Cumplida	CO1.	Capacitar a los trabajadores con la ayuda de empresas industriales que perfeccionen las habilidades de corte con el fin	75%	Habilidades de corte en cuero (artesanal)	35
							Eliminación de desperdicios	40
				CO2.	Investigar fuentes de financiamiento para la adquisición de maquinaria de punta (largo plazo)	95%	Cotización de créditos (Banca Pública y Banca Privada)	50
							Proforma de maquinaria de punta (Distribuidores a nivel nacional)	45
				CO3.	Mejorar la seguridad industrial en el taller para minimizar las condiciones inadecuadas de trabajo	80%	Difundir información acerca de las normas de salud y seguridad ocupacional	30
				Cumplir con la normativa de señalética dentro del área de producción	50			
				CO4.	Capacitar formalmente a los trabajadores con mayor experiencia laboral en uso de la maquinaria para poder alcanzar un bono	67%	Solicitar proformas a consultoras de capacitaciones.	20
						Estipular los niveles de bonificación	47	
				CO5.	Reorganizar el espacio de trabajo para mejorar las condiciones laborales	70%	Realizar un layout actualizado	30
						Adecuar correctamente el espacio del cortado	40	
				AP1.	Establecer un convenio con la mano de obra externa existente garantizando el pago por obra.	78%	Establecer un contrato de cumplimiento	38
						Solicitar proformas de aparadores externos	40	
				AP2.	Contratar personal con experiencia en el manejo de la maquinaria existente (personal fijo)	83%	Captar hojas de vida (personal con experiencia)	45
						Realizar contrato a plazo fijo	38	
				AP3.	Ofrecer valor adicional económico por el cumplimiento a tiempo por órdenes de producción.	74%	Tabla de control de la producción diaria.	36
						Estipular valor adicional según cumplimiento de producción	38	
				AP4.	Adquirir una máquina de cocer extra para disminuir el exceso de pedidos	97%	Cotizar máquina de cocer	49
						Controlar pedidos solicitados	48	
				AR1.	Adiestrar la mano de obra existente para mejorar sus habilidades y disminuir el tiempo del armado.	85%	Solicitar proformas a consultoras de capacitaciones.	39
						Controlar el tiempo de producción según pedidos	46	
			AR2.	Contar con un responsable que tenga control sobre el manejo de la materia prima. (Jefe de bodega)	78%	Delegar a una persona que registre el cumplimiento de la producción diaria	39	
					Supervisar las actividades del proceso	39		
			AR3.	Actualizar al personal para optimizar la maquinaria y mejorar el uso en el proceso.	78%	Solicitar proformas a consultoras de capacitaciones.	40	
					Establecer el debido uso mediante un manual	38		
			AR4.	Mejorar las condiciones de trabajo adecuando la disposición de la materia prima para tener control sobre el stock.	82%	Controlar el stock de materia prima mediante un registro	45	
					Control y uso correcto de la materia prima entregada	37		
			AR5.	Planificar la recepción de aparados para eliminar la acumulación y no necesitar de armadores externos.	86%	Controlar recepción de pedidos para evitar futura acumulación de armados	46	
					Asignar la persona encargada de armar los zapatos	40		
			AR6.	Ofrecer un bono al personal que minimice los reprocesos.	80%	Estipular los niveles de bonificación	45	
					Control de minimización de procesos	35		
	P L A N T A D O	76%	Estrategia Parcialmente Cumplida	PL1.	Cotizar maquinaria actualizada para reemplazar la existente.	72%	Cotización de créditos (Banca Pública y Banca Privada)	35
						Proforma de maquinaria de punta (Distribuidores a nivel nacional)	37	
PL2.				Contratar un consultor sobre la seguridad y salud ocupacional.	45%	Solicitar proformas a consultoras de capacitación es de seguridad y salud ocupacional.	45	
						Establecer el debido uso mediante un manual	36	
PL3.				Optimizar el uso de la maquinaria existente debido a que cumple con los estándares industriales requeridos.	83%	Supervisar las actividades que se realiza con maquinaria, para protección de la misma	47	
			PL4.	Programar un plan ahorro para adquirir maquinaria nueva a largo plazo	88%	Cotizar tasa de interés en Cooperativas o Bancas Financieras	49	
					Proforma de maquinaria de punta (Distribuidores a nivel nacional)	39		
			PL5.	Capacitar al gerente acerca del mantenimiento de la maquinaria para prevenir daños.	90%	Establecer el debido uso mediante un manual	41	
					Solicitar proformas a consultoras de capacitaciones.	49		

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

Tabla 5.14 Matriz de control de los objetivos estratégicos de producción y su cumplimiento

	OBJETIVOS	PORCENTAJE	CUMPLE SI / NO	CÓDIGO
1	Superar las expectativas y los requisitos de todos nuestros clientes.	75%	Se cumple el objetivo de producción	AP1;AP2;AP3;AR1;AR6;PL2;PL3
2	Asegurar que todos los proveedores entregan y cumplen los requisitos de calidad, durabilidad, precio, y puntualidad en la materia prima solicitada.	85%	Se cumple el objetivo de producción	CO2;CO4;AP4;AR3;AR5;PL4
3	Mejorar con disciplina y compromiso la eficacia de todos nuestros procesos productivos con el fin de satisfacer con calidad a todos nuestros clientes.	79%	Se cumple el objetivo de producción	CO1;CO5;PL1;PL5;CO3;AP2;AR2;AR4

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

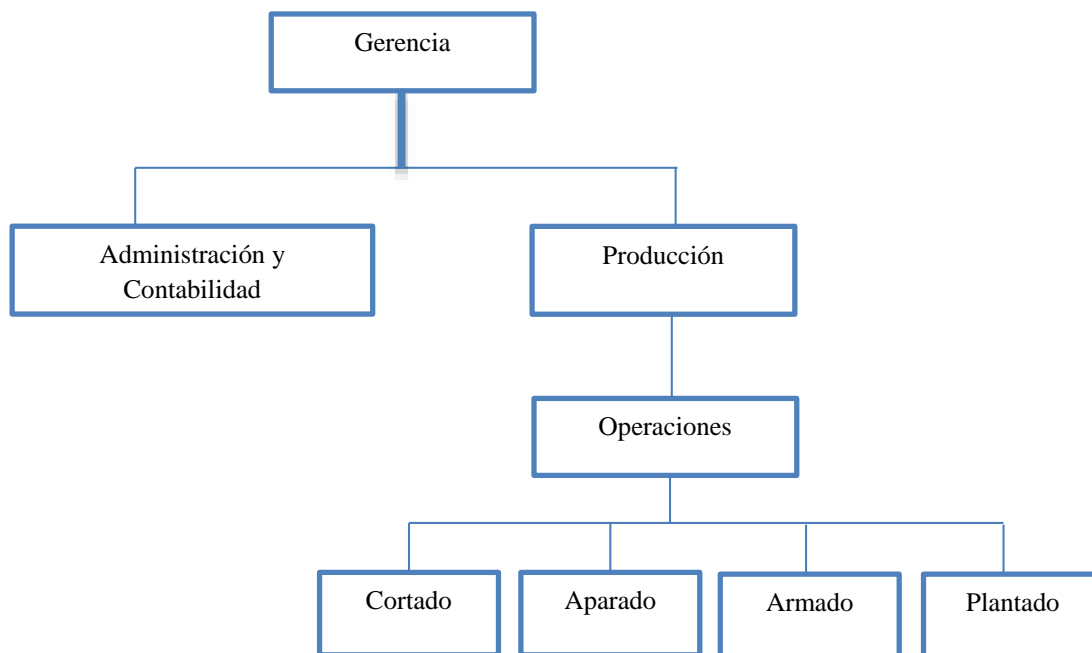
Análisis de la matriz de control de estrategias y objetivos estratégicos

Dentro de la matriz de control de las estrategias de producción y su cumplimiento (Tabla 5.1.) se determina las actividades que cada estrategia con código referencial necesita para su cumplimiento por lo cual toma por proceso una calificación sobre cien por ciento, este resultado probará que tan efectiva es la aplicación de la estrategia dentro del área de producción y sus procesos productivos, con el fin de suprimir todo tipo de errores y retrasos que dificulten al Ludwing Fer mantenerse en el mercado. Mediante la Matriz de control de los objetivos estratégicos de producción y su cumplimiento (Tabla 5.2.) se establece cada objetivo estratégico el cual está conformado por estrategias codificadas que suman un porcentaje de cumplimiento el cual indica si el objetivo estratégico es el adecuado para el área de producción de Ludwing Fer caso contrario se reformaría el objetivo que no se cumpla.

- **Organigrama**

El presente organigrama es la representación gráfica donde se indica la estructura de la empresa según sus áreas y autoridades, se lo considera un organigrama micro-administrativo debido a su actividad que es netamente artesanal, por medio de la jerarquía se identifica que es un organigrama mixto e informativo. Debido a que Ludwing Fer actualmente cuenta con una administración empírica esta propuesta se enfoca en determinar funciones y responsabilidades según jerarquía y cargo ocupacional de cada uno de los empleados que conforman la empresa y son parte de la producción para ellos se toma como modelo una estructura organizacional que se detalla a continuación.

Gráfico 5.3 Organigrama Propuesto



Referencia	
	Autoridad
	Nivel Operativo
	Procesos

Fuente: Observación Directa
Elaborado por: Tannia Elizabeth Vargas De La Cruz

Ludwing Fer	MANUAL DE FUNCIONES	CALZADO LUDWING FER
		AMBATO - ECUADOR
Versión: 1-1	Código: MDFCLF 2016	Pág. 1

MANUAL DE FUNCIONES

LUDWING FER

CALZADO ARTESANAL

INTRODUCCIÓN

El presente manual de funciones será parte de la normativa básica de funcionamiento, donde se expresa el detalle de la estructura organizacional y sus áreas, así como también las interrelaciones de la Gerencia con el área contable administrativa y el área de producción.

El Gerente será el encargado de divulgar el contenido de este Manual a todo el personal bajo su cargo, se establece una vía permanente de comunicación con el propósito de que cada persona en Ludwing Fer tenga pleno conocimiento de las funciones que cumple y de lo que significa cada objetivo y meta organizacional.

Adicionalmente mencionamos que todas las funciones y áreas actualmente están en actividad y el presente manual está diseñando para un futuro que implemente y consolide dichos procesos para la mejor marcha de la empresa.

Ludwina Fer	MANUAL DE FUNCIONES	CALZADO LUDWING FER
Versión: 1-1	Código: MDFCLF 2016	AMBATO - ECUADOR
		Pág. 2

NOMBRE DEL CARGO O DEPARTAMENTO:

- Gerencia

FINALIDAD DEL CARGO

- Ejercer las funciones y la representación legal de la empresa.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Controlar el cumplimiento de horarios y jornadas de trabajo programadas.
- Definir los criterios técnicos que permitan realizar una eficiente administración y control de los gastos.
- Asegurar el uso debido de las herramientas proporcionadas por la empresa para la gestión específica del negocio.
- Cumplir los respectivos procesos de los productivos, así como: devoluciones, inventarios, nuevos productos y reposiciones.
- Establecer reuniones semanales, en los días y horas que se defina con la finalidad de establecer una buena comunicación.
- Programar auditorias que se realizarán, en cualquier época del año.
- Mantener al cliente satisfecho, a través de la comprensión de sus necesidades y preferencias, brindándole así beneficios que permitan conservar su fidelidad.
- Participar en todos los procesos administrativos de la empresa.

Ludwina Fer	MANUAL DE FUNCIONES	CALZADO LUDWING FER
		AMBATO - ECUADOR
Versión: 1-1	Código: MDFCLF 2016	Pág. 3

COMPETENCIAS

- Poseer habilidades de relación, manejo de personal y negociación.
- Facilidad de expresión y comunicación.
- Buen manejo y trato del personal.

REQUERIMIENTOS

- Conocer plenamente el manejo en su totalidad de los procesos productivos referentes al calzado.
- Título de tercer nivel en adelante.

Ludwina Fer	MANUAL DE FUNCIONES	CALZADO LUDWING FER
		AMBATO - ECUADOR
Versión: 1-1	Código: MDFCLF 2016	Pág. 4

NOMBRE DEL CARGO O DEPARTAMENTO:

- Administración y Contabilidad

FINALIDAD DEL CARGO

- Dar el cumplimiento de todas las disposiciones emitidas tanto por gerencia como la autoridad correspondiente.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Controlar del registro de firmas de roles y su respectivo archivo.
- Cumplir los respectivos procesos de los productos, así como: devoluciones, cruces de inventarios, cargue de nuevos productos, reposiciones, etc.
- Manejo del personal que labora en Ludwing Fer para el respectivo cierre de los roles conforme al siguiente calendario.
- Operación de la facturación y todos los documentos contables correspondientes a la operación de compra y venta de todos los productos.
- Definir Auditorias presenciales se realizarán sin previo aviso al personal, en cualquier época del año.
- Establecer todos los procesos administrativos de la empresa.
- Determinar la toma de decisiones en cada uno de los procesos claves para la empresa.

Ludwina Fer	MANUAL DE FUNCIONES	CALZADO LUDWING FER
		AMBATO - ECUADOR
Versión: 1-1	Código: MDFCLF 2016	Pág. 5

COMPETENCIAS

- Habilidades de negociación.
- Manejo de legislación vigente.
- Facilidad de expresión y comunicación.
- Don de mando y manejo del personal.

REQUERIMIENTOS

- Título de Tercer nivel en adelante, en el área correspondiente.

Ludwina Fer	MANUAL DE FUNCIONES	CALZADO LUDWING FER
Versión: 1-1	Código: MDFCLF 2016	AMBATO - ECUADOR
		Pág. 6

NOMBRE DEL CARGO O DEPARTAMENTO:

- Producción (Operarios)

FINALIDAD DEL CARGO

- Ejecutar todas las disposiciones emitidas por Gerencia y Administración.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Desarrollar todos los procesos productivos (cortado, aparado, plantado).
- Manejar adecuadamente la maquinaria de la empresa.
- Utilización de moldes y plantillas para la fabricación.
- Optimización y correcto manejo de materiales.
- Realizar un informe diario de producción.
- Control de bodega de materia prima y producto terminado.
- Garantizar el cumplimiento de todos los pedidos enviados a producción.

COMPETENCIAS

- Habilidades manuales y prácticas.
- Lealtad y fidelidad a la empresa.
- Buena relaciones intrapersonales

REQUERIMIENTOS

- Título escolar o bachillerato.
- Experiencia previa en la fabricación de calzado

Ludwing Fer	MANUAL DE FUNCIONES	CALZADO LUDWING FER
		AMBATO - ECUADOR
Versión: 1-1	Código: MDFCLF 2016	Pág. 7

- **Políticas**

1. Política de Producción

- Garantizar la satisfacción y lealtad de todos nuestros clientes, fundamentándose en la calidad de todos nuestros productos con la observancia de todos los requisitos establecidos.
- Promover en todos los colaboradores de la empresa el compromiso de realizar un trabajo de calidad; para que se transforme en nuestra garantía de supervivencia en el mercado cada vez más competitivo
- Crecer en el mercado, con la finalidad de invertir en nuevas instalaciones, mejora de maquinaria y optimización de recursos.
- Acatar con todas las regulaciones, normativa y requisitos legales vigentes.

2. Política de calidad

- El personal de Ludwing Fer, se dedica a elaborar calzado siempre de calidad que cumplan los requisitos y expectativas de los clientes, para esto seleccionamos y evaluamos a todos los proveedores y se direcciona a la mejora continua, y un óptimo servicio a cada uno de nuestros clientes.
- Ludwing Fer pretende generar el compromiso de calidad con los trabajadores, proveedores y la comunidad en general, por tanto, manufacturamos bajo los más altos estándares de calidad cuidando el medio ambiente que nos rodea.

Ludwina Fer	MANUAL DE FUNCIONES	CALZADO LUDWING FER
		AMBATO - ECUADOR
Versión: 1-1	Código: MDFCLF 2016	Pág. 10

3. Política del Talento Humano

- Se realizara capacitación personalizada a nuestros colaboradores para el desarrollo de habilidades propias y mejora del desempeño con la técnica de coaching.
- Adicionalmente se realizará talleres in-house con la conformación de grupos de trabajo que presenten ideas de mejora tanto para los procesos productivos como para el ambiente en el lugar de trabajo. Las mejores ideas serán reconocidas y recibirán un bono a su sueldo. Todas las propuestas tendrán su respectivo análisis y retroalimentación.
- Se definirá la estructura salarial de acuerdo al cargo y el nivel (riesgo, experiencia, responsabilidad y nivel educativo). Se planeara campañas sobre las pausas activas y manejo de estrés tanto personal como laboral.
- Implementar programas de bienestar que involucren a los trabajadores y sus familias, a través de planes de fines de semana en familia y vacaciones recreativas para los niños.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- **Conclusiones**
- La empresa artesanal Ludwing Fer desde su creación no ha contado con una planificación estratégica para los procesos productivos, por lo cual se propone un plan estratégico fundamental para el área de producción, luego de diagnosticar la situación actual, mediante la entrevista y las fichas de observación se desarrolla conjuntamente con el Gerente una planificación estratégica y se obtiene resultados que mejorarán el cumplimiento de sus objetivos producción.
- Se desarrolló la planificación estratégica mediante el trabajo documental donde se pudo profundizar los elementos fundamentales como son la misión, visión entre otros conceptos básicos orientados al área productiva, el cual ayudo al diseño de la planificación estratégica para el caso de Ludwing Fer.
- Se concluye que mediante la entrevista realizada al Gerente – Propietario de Ludwing Fer, se recabó información acerca de la administración y el manejo actualmente del área productiva, por medio de fichas para cada proceso levantándose información que ayudo a determinar las fortalezas que son salarios establecidos y afiliaciones correspondientes para cada trabajador, las debilidades están direccionadas a la seguridad industrial y al inadecuado uso del espacio, las

amenazas y oportunidades que son mínimas debido a que la empresa es de carácter artesanal.

- La aplicación de las estrategias detalladas en el presente trabajo, tiene como resultado el fabricar calzado con altos estándares de calidad y compromiso de todos los colaboradores de Ludwing Fer, superando las expectativas de los clientes. Adicionalmente se asegura el éxito en la relación cliente-proveedor lo que garantizara el tener la materia prima a tiempo y así cumplir con todos los objetivos de producción propuestos.

- **Recomendaciones**

- La empresa, a partir de la aplicación de la planificación estratégica propuesta debería adecuar los espacios físicos que tiene ya distribuidos en el área de producción y bodega tanto de materia prima como del producto terminado, de esta manera se reducirán los desperdicios y mejorara el manejo del producto terminado brindando una mejor perspectiva a los trabajadores y evitara posibles rotaciones de los mismos.
- Actualmente existe una gran cantidad de material bibliográfico que ayuda a utilizar la planificación estratégica en todos los niveles productivos, lo que ayuda a la utilización de la administración moderna para obtener resultados orientados hacia la calidad, dejando de lado al empirismo y al tradicionalismo utilizado hasta el día de hoy.

- Sugerir el realizar una retroalimentación semestral que determine el cumplimiento o no cumplimiento de las estrategias de mejora establecidas en la presente propuesta para en el área productiva, de esta manera podremos determinar la utilidad, funcionalidad y la aplicabilidad de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional, A. (22 de 12 de 2010). Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones. Quito, Ecuador.
- Aching, C. (2009). Finanzas. Argentina: Pearson.
- Amat, O. (2010). Análisis de Estados Financieros. España: Getsión.
- Artur Thompson, A. S. (2007). Administracion Estrategica. MEXICO: McGrawHill.
- Bangs, A. Y. (1974). Manual de Producción. MEXICO: Hispano America.
- Barajas, A. (2010). Administración Financiera. España: Pearson.
- Black, H. (2006). Adminsitración . México: Pearson Prentice Hall.
- Brigham, H. (2011). Finanzas Corporativas. México: Mc Graw Hill.
- Bussines, E. (27 de 12 de 2013). El periodico del Marketing. Obtenido de <http://periodico-marketing.com/2013/12/27/para-que-sirve-la-matriz-bcg/>
- Caltu. (19 de AGOSTO de 2010). Ecuador Inmediato. Obtenido de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=132341&umt=ecuador_produce_28_millones_pares_zapatos_al_ano) (
- Caltu. (19 de Agosto de 2010). Ecuador Inmediato. Obtenido de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=132341&umt=ecuador_produce_28_millones_pares_zapatos_al_ano) (
- Carreto, J. (2009). Planeación Estrategica. Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Chase, J. (2000). Administración de Producción y Operaciones Manufactura y Servicios. Bogotá: Irwin Mc Graw Hill.
- Cuatrecasas, L. (2009). Gestión Financiera-Economica. España: Mc Graw Hill.
- Cuesta, U. (2012). Planificación Estratégica y creatividad. Madrid: ESIC.
- D.Elia, D. G. (2011). Como Hacer Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa . BUenos Aires: Alsina.
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración estratégico. En F. R. David, Conceptos de Administración estratégico (pág. 336). Mexico DF: Pearson Educacion.

- Delgado, H. (2009). Análisis Financero. México: Mc Graw Hill.
- Dominguez, P. (2011). Análisis Financieros. México: Mc Graw Hill.
- El Productor. (17 de Julio de 2015). El Productor. Obtenido de <http://elproductor.com/2015/07/17/ecuador-la-produccion-de-cuero-disminuye-en-un-50/>
- Evans - Collier, D. A.-J. (2007). Administracion de operaciones Bienes, servicios y cadena de valor. México : Cengage Learning.
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. (2010). Boletín Mensual de Análisis sectorial de MIPYMES. Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 16.
- Fernández Guell, J. M. (2006). Planificación estratégica de ciudades. Barcelona: Editorial Reverté.
- Fred, D. (2008). Dirección estratégica. 2008: Mc Graw Hill.
- Freire, P. (Enero de 2014). "La Planificación de la Producción y su incidencia en las ventas de calzado Lombardia de la Ciudad de Ambato". AMbato, Tungurahua, Ecuador.
- Friedman, J. (2007). Planificación Estratégica UNAD. PPlanificación Estratégica, 1.
- Greg, G. N. (2009). Administración de producción y operaciones. MEXICO: Editorial Thosmson Learnig.
- Hernández, G. (2011). Administración Financiera. España: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. España: Mac Graw Hill.
- Jiménez, G. (2011). "La planificación estratégica y su influencia en la gestión administrativa de la dirección de recursos humanos de la Universidad Técnica de Ambato". Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Johanna Lemus - Dayana Peñeres. (Septiembre de 2009). Repository. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3015/T11.09%20L545d.pdf?sequence=1>
- K., A. (2015). CreceNegocios. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- Kanawaty, G. (1996). Introducción al Estudio del Trabajo. Madrid: Oficina Internacional del Trabajo .
- Koenes, A. (1995). El Diagnostico de la Empresa. Madrid: Santos Diaz.

- Koontz, H. (2010). *Administración una Prespectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- Lapalmaemprende. (s.f.). La cadena de valor. Obtenido de <http://ceaelapalma.pbworks.com/w/page/42426000/Cadena%20de%20valor%20de%20un%20restaurante>
- Laudon, K. (2010). *Sistemas de información gerencial: Administración de la empresa digital*. México D.F: Pearson Educación.
- Lideres. (s.f.). Deloitte. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>
- Mayorga, L. (2010). *Los indicadores financieros y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa pública – empresa municipal mercado mayorista. Ambato en el año 2010*”. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Mejía García, B. (2006). *Gerencia de Procesos para la organización* . BOGOTA: Eco Ediciones.
- Morales, F. (2009). *Finanzas Corporativos*. México: Argentina.
- Morales, G. (2005). *Elaboración de un Manual de procedimientos para el área de producción para la optimización de recursos de la empresa “Cepolfi Industrial Cía.”*.
- Munch, L. (2010). *Administración*. Argentina: Mc Graw Hill.
- Nacional, A. (22 de 12 de 2010). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones*. Quito, Ecuador.
- Navarro, A. (06 de Septiembre de 2012). *Planificación Estratégica pasa a paso*. Obtenido de <https://collellca.wordpress.com/2012/09/06/planificacion-estrategica-paso-a-paso/>
- Paris, F. (2005). *Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. España: Paidotribo.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía*. México: Compañía Editorial Continental de C.V.
- ProEcuador. (24 de Julio de 2015). *Artesanías*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/handcrafts/>
- Ramirez, H. (2012). *Indicadores Financieros*. México: Umbral.

- Rosysol. (10 de marzo de 2013). Club Ensayos. Obtenido de <http://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Ensayo-Cadena-De-Valor-De/590065.html>
- Saavedra, R., & Otros. (1999). Planificación del Desarrollo. Bogota: Estudios de Economía.
- Schroeder, R., & Otros. (2011). Administración de Operaciones Conceptos y casos contemporáneos. México: McGrawHill.
- Serna, H. (2014). Gerencia Estrategica. BOGOTA: Panamericana Editorial.
- Serna, H. (2014). Gerencia Estratégica. Bogotá: Panamericana Editorial.
- Strickland, T. (2001). Admnsitración Estrategica. MEXICO: Irwin McGraw-Hill.
- Strickland, T. (2011). Admnsitración Estratégica Concepto y Casos. México D.F: Irwin McGraw-Hill.
- TvEcu. (24 de Julio de 2014). Artesanías de Ecuador. Obtenido de <http://tvecu.com/artesantias-de-ecuador>
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Facultad de Ingeniería. (01 de 09 de 2015). División de Ingeniería Mecánica e Industrial. Obtenido de http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/historia/carrera_historia_prod_artesanal.html
- Universo, E. N. (30 de 09 de 2014). Economía Nivel Universo. Obtenido de <http://economianivelusuario.com/2014/09/30/que-es-la-matriz-de-boston-consulting-group/>
- Velasco, J. A. (2004). Gestión de Procesos. Madrid: Esis Editorial.
- Vilcarromero, R. (2013). La Gestión de la Producción. Madrid: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.

ANEXOS

Anexo N° 1



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA DE CALZADO ARTESANAL LUDWING FER DE LA CIUDAD DE AMBATO

La presente información será utilizada para la elaboración de la disertación de grado. Por favor contestar con la mayor sinceridad posible. La siguiente entrevista será utilizada para fines netamente académicos.

Objetivo:

Realizar la entrevista al Gerente General de la empresa de calzado artesanal Ludwing Fer para obtener información actual sobre la situación en la que se encuentra productivamente.

Entrevista

Nombres:

Puesto:

1. ¿Conoce la planificación estratégica? Si – No ¿Cómo lo aplica?

.....

2. De los siguientes elementos que forman parte de la planificación estratégicas, cuales usted conoce:

ELEMENTO	SI	NO
Misión		
Visión		
Valores (Puntualidad, etc.)		
Objetivos		
Plan		
Políticas		
Normas y Procedimientos		

3. ¿Cuáles son sus principales insumos productivos?

.....

4. ¿Cuenta con algún tipo de planificación para su producción? Si – No ¿Cómo lo aplica?

.....

5. ¿Cuentan con algún tipo de certificación o norma técnico? Si – No ¿Cuál?

.....

6. ¿Cuáles son los costos directos que intervienen en la producción?

.....

7. ¿Cuáles son los costos indirectos que intervienen en la producción?

.....

8. ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente? ¿Es la cantidad correcta?

.....

9. ¿Cuáles son los procesos que intervienen en la producción de calzado? ¿Cuál es el más importante?

.....

10. ¿Cómo mide los procesos productivos? Posee indicadores. ¿Si/No cuáles son?

.....

Sugerencias:

.....

.....

Comentarios:

.....

.....

Anexo N° 2

Ficha de Observación al proceso

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



FICHA N °1

FORMATO FICHA DE OBSERVACIÓN EN LA EMPRESA DE CALZADO ARTESANAL LUDWIND FER DE LA CIUDAD DE AMBATO

NOMBRE DEL PROCESO		N° FICHA	
PERSONA ENCARGADA	EXPERIENCIA	FECHA	
ACTIVIDAD		HORA	
OBJETIVO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
CONCLUSIONES:			