



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA CURTIEMBRE ALDÁS
DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Trabajo de titulación.

Tipo: Proyecto de Investigación.

Presentado para optar al grado académico de

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR:

ANTONIO DAVID CUNALATA ALTAMIRANO

Riobamba-Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA CURTIEMBRE ALDÁS
DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Trabajo de titulación.

Tipo: Proyecto de Investigación.

Presentado para optar al grado académico de

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: ANTONIO DAVID CUNALATA ALTAMIRANO

DIRECTOR: Ing. STALIN EFRÉN ARGUELLO ERAZO

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, Antonio David Cunalata Altamirano

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Antonio David Cunalata Altamirano declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 18 de Febrero de 2021

Antonio David Cunalata Altamirano
C.C. 180475711-8

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **“PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA CURTIEMBRE ALDÁS DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, realizado por el señor: **ANTONIO DAVID CUNALATA ALTAMIRANO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	2021-02-18
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	_____	2021-02-18
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema MIEMBRO DE TRIBUNAL	_____	2021-02-18

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de investigación.....	2
1.2. Marco Teórico.....	3
1.2.1. Definición de proceso.....	3
1.2.2. Clasificación de los procesos.....	3
1.2.3. Identificación de procesos.....	5
1.2.4. Denominación de procesos.....	5
1.2.5. Mapa de procesos.....	6
1.2.6. Diseño del proceso Gestión.....	7
1.2.7. La gestión de los procesos.....	7
1.2.8. Ficha de proceso.....	9
1.2.9. Procedimientos.....	10
1.2.9.1. Tipos de procedimientos.....	10
1.2.10. Diagrama de flujo.....	11
1.2.10.1. Estructura organizativa.....	12
1.2.11. Estandarización por normas.....	12

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	14
2.1. Enfoque de investigación.....	14
2.2. Nivel de Investigación.....	14
2.3. Diseño de Investigación.....	14
2.3.1. Investigación no experimental.....	14

2.3.2.	<i>Investigación transversal</i>	15
2.4.	Tipo de estudio	15
2.5.	Población y muestra.	15
2.6.	Método de investigación	15
2.6.1.	<i>Pasos del método inductivo</i>	16
2.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	16
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	16

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	17
3.1.	Resultados	17
3.2.	Discusión de resultados	27
3.3.	Propuesta	29
3.3.1.	<i>Generalidades de la empresa</i>	29
3.3.1.1.	<i>Resumen Ejecutivo</i>	29
3.3.1.2.	<i>Datos de la Empresa</i>	30
3.3.1.3.	<i>Macro Localización</i>	30
3.3.1.4.	<i>Micro localización</i>	31
3.3.1.5.	<i>Misión</i>	31
3.3.1.6.	<i>Visión</i>	31
3.3.1.7.	<i>Política de calidad</i>	31
3.3.1.8.	<i>Organigrama estructural Curtiembre “Aldás”</i>	32
3.3.2.	<i>Diseño de Procesos y procedimientos en el departamento administrativo</i>	35
3.3.2.1.	<i>Mapa de procesos</i>	35
3.3.2.2.	<i>Diagnostico situacional del departamento administrativo</i>	36
3.3.2.3.	<i>Proceso de selección y contratación de personal.</i>	36
3.3.2.4.	<i>Proceso de nómina y pago a trabajadores</i>	40
3.3.2.5.	<i>Proceso de evaluación al desempeño del personal</i>	43
3.3.2.6.	<i>Proceso de capacitación del personal</i>	46
3.3.2.7.	<i>Presupuesto para los procesos en el departamento administrativo</i>	49
3.3.3.	<i>Diseño de Procesos y procedimientos en el departamento de producción</i>	51
3.3.3.1.	<i>Mapa de procesos</i>	51
3.3.3.2.	<i>Diagnostico situacional</i>	52
3.3.3.3.	<i>Proceso de planificación de producción</i>	52
3.3.3.4.	<i>Proceso de recepción de pieles</i>	56
3.3.3.5.	<i>Proceso de pelambre</i>	59

3.3.3.6. Proceso de desencalado.....	62
3.3.3.7. <i>Proceso de descarnado</i>	65
3.3.3.8. <i>Proceso de piquelado</i>	68
3.3.3.9. <i>Proceso de curtido</i>	71
3.3.3.10. <i>Proceso de escurrido</i>	74
3.3.3.11. <i>Proceso de rebajado</i>	77
3.3.3.12. <i>Proceso de teñido</i>	80
3.3.3.13. <i>Proceso de secado</i>	83
3.3.3.14. <i>Proceso de pintado</i>	86
3.3.3.15. <i>Proceso de acabado</i>	89
3.3.3.16. <i>Análisis de los procesos de producción</i>	92
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	94
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	¿Existen procesos y procedimientos en su departamento?	17
Tabla 2-3:	¿Cree usted que la implementación de procesos y procedimientos en su departamento permite optimizar sus recursos?	18
Tabla 3-3:	¿Cree usted que la aplicación de procesos y procedimientos en su departamento permitirá al personal ejecutar organizadamente sus labores?	19
Tabla 4-3:	¿Por qué cree usted que su departamento no cuenta con procesos y procedimientos para la realización de sus tareas?	20
Tabla 5-3:	¿Al no poseer un manual de procedimientos, su departamento en qué se basa para la realización de sus funciones o tareas?	21
Tabla 6-3:	La ausencia de procesos y procedimientos ha causado desperdicio de recursos en su departamento.	22
Tabla 7-3:	¿Qué recursos cree usted que se desperdician por no poseer un manual de procesos y procedimientos en su departamento?	23
Tabla 8-3:	En su departamento existe una planificación para el desarrollo de sus actividades.	24
Tabla 9-3:	¿Con qué frecuencia su departamento revisa o evalúa los resultados obtenidos?	25
Tabla 10-3:	La implementación de procesos en su departamento permitirá generar un desarrollo a nivel organizacional.	26
Tabla 11-3:	Identificación de actividades	37
Tabla 12-3:	Ficha de proceso de selección y contratación del personal	39
Tabla 13-3:	Ficha de indicador del proceso de selección y contratación del personal	39
Tabla 14-3:	Identificación de actividades	40
Tabla 15-3:	Ficha de proceso nómina y pago a trabajadores	42
Tabla 16-3:	Ficha de indicador del proceso de nómina y pago de trabajadores	42
Tabla 17-3:	Identificación de actividades	43
Tabla 18-3:	Ficha de evaluación al desempeño del personal	45
Tabla 19-3:	Ficha de indicador del proceso evaluación al desempeño del personal	45
Tabla 20-3:	Identificación de actividades	46
Tabla 21-3:	Ficha de capacitación del personal	48
Tabla 22-3:	Ficha de indicador de capacitación del personal	48
Tabla 23-3:	Presupuesto para los procesos en el departamento administrativo	49
Tabla 24-3:	Identificación de actividades	53
Tabla 25-3:	Ficha de proceso de planificación de producción.	55
Tabla 26-3:	Ficha de planificación de producción.	55

Tabla 27-3:	Identificación de actividades	56
Tabla 28-3:	Ficha de proceso de recepción de pieles.	58
Tabla 29-3:	Ficha de indicador de recepción de pieles.....	58
Tabla 30-3:	Identificación de actividades	59
Tabla 31-3:	Ficha de proceso de pelambre.....	61
Tabla 32-3:	Ficha de indicador del proceso de pelambre	61
Tabla 33-3:	Identificación de actividades	62
Tabla 34-3:	Ficha de proceso de desencalado	64
Tabla 35-3:	Ficha de indicador del proceso de desencalado.....	64
Tabla 36-3:	Identificación de actividades	65
Tabla 37-3:	Ficha de proceso de descarnado.....	67
Tabla 38-3:	Ficha de indicador del proceso de descarnado	67
Tabla 39-3:	Identificación de actividades	68
Tabla 40-3:	Ficha de proceso de piquelado.....	70
Tabla 41-3:	Ficha de indicador del proceso de piquelado	70
Tabla 42-3:	Identificación de actividades	71
Tabla 43-3:	Ficha de proceso de curtido	73
Tabla 44-3:	Ficha de indicador del proceso de curtido.....	73
Tabla 45-3:	Identificación de actividades	74
Tabla 46-3:	Ficha de proceso de escurrido.....	76
Tabla 47-3:	Ficha de indicador del proceso de escurrido	76
Tabla 48-3:	Identificación de actividades	77
Tabla 49-3:	Ficha del proceso de rebajado.....	79
Tabla 50-3:	Ficha de indicador del proceso de rebajado	79
Tabla 51-3:	Identificación de actividades	80
Tabla 52-3:	Ficha del proceso de teñido	82
Tabla 53-3:	Ficha de indicador del proceso de teñido.....	82
Tabla 54-3:	Identificación de actividades	83
Tabla 55-3:	Ficha del proceso de secado.....	85
Tabla 56-3:	Ficha de indicador del proceso de secado	85
Tabla 57-3:	Identificación de actividades	86
Tabla 58-3:	Ficha del proceso de pintado	88
Tabla 59-3:	Ficha de indicador del proceso de pintado	88
Tabla 60-3:	Identificación de actividades	89
Tabla 61-3:	Ficha del proceso de acabado	91
Tabla 62-3:	Ficha de indicador del proceso de acabado.....	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Mapa de procesos de una organización	6
Gráfico 2-1:	Símbolos del diagrama de flujo	12
Gráfico 1-3:	Existen procesos y procedimientos en su departamento	17
Gráfico 2-3:	¿Cree usted qué la implementación de procesos y procedimientos en su departamento permite optimizar sus recursos?	18
Gráfico 3-3:	¿Cree usted qué la aplicación de procesos y procedimientos en su departamento permitirá al personal ejecutar organizadamente sus labores?.....	19
Gráfico 4-3:	¿Por qué cree usted que su departamento no cuenta con procesos y procedimientos para la realización de sus tareas?	20
Gráfico 5-3:	¿Al no poseer un manual de procedimientos, su departamento en qué se basa para la realización de sus funciones o tareas?	21
Gráfico 6-3:	La ausencia de procesos y procedimientos ha causado desperdicio de recursos en su departamento.	22
Gráfico 7-3:	¿Qué recursos cree usted que se desperdician por no poseer un manual de procesos y procedimientos en su departamento?	23
Gráfico 8-3:	En su departamento existe una planificación para el desarrollo de sus actividades.....	24
Gráfico 9-3:	¿Con qué frecuencia su departamento revisa o evalúa los resultados obtenidos?	25
Gráfico 10-3:	La implementación de procesos en su departamento permitirá generar un desarrollo a nivel organizacional.	26
Gráfico 11-3:	Organigrama Estructural Curtiembre “Aldás”	32
Gráfico 12-3:	Mapa de procesos de la empresa Curtiembre “Aldás”	33
Gráfico 13-3:	Mapa de procesos del departamento administrativo	35
Gráfico 14-3:	Flujograma de selección y contratación de personal.....	38
Gráfico 15-3:	Flujograma de nómina y pago a trabajadores	41
Gráfico 16-3:	Flujograma de evaluación al desempeño del personal	44
Gráfico 17-3:	Flujograma de capacitación del personal	47
Gráfico 18-3:	Mapa de procesos del departamento de producción.....	51
Gráfico 19-3:	Flujograma de proceso de planificación de producción.	54
Gráfico 20-3:	Flujograma de proceso de recepción de pieles.....	57
Gráfico 21-3:	Flujograma del proceso de pelambre	60
Gráfico 22-3:	Flujograma del proceso de desencalado	63
Gráfico 23-3:	Flujograma del proceso de descarnado	66

Gráfico 24-3:	Flujograma del proceso de piquelado	69
Gráfico 25-3:	Flujograma del proceso de curtido	72
Gráfico 26-3:	Flujograma del proceso de escurrido	75
Gráfico 27-3:	Flujograma del proceso de rebajado	78
Gráfico 28-3:	Flujograma del proceso de teñido	81
Gráfico 29-3:	Flujograma del proceso de secado	84
Gráfico 30-3:	Flujograma del proceso de pintado	87
Gráfico 31-3:	Flujograma del proceso de acabado	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Logotipo de la empresa.....	30
Figura 2-3: Macro Localización	30
Figura 3-3: Micro Localización.....	31

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)

ANEXO B: ENCUESTA

ANEXO C: ENTREVISTA APLICADA AL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO

ANEXO D: ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE PRODUCCIÓN

ANEXO E: APLICACIÓN DE ENCUESTA Y ENTREVISTA

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el diseño de procesos y procedimientos en la empresa Curtiembre “Aldás” de la ciudad de Ambato, con la finalidad de optimizar sus recursos (humanos, financieros, económicos y materiales) que contribuyan al desarrollo de la empresa. Para lo cual se utilizó las herramientas de investigación como son la entrevista a los jefes del departamento administrativo y de producción, además las encuestas aplicadas a los trabajadores de dichos departamentos, en el cual todos los encuestados están de acuerdo en que es necesario el diseño de procesos y procedimientos en la entidad. Se determinó que la empresa Curtiembre “Aldás” necesita implementar y documentar procesos en el departamento administrativo y de producción que contribuyan a mejorar su funcionamiento y desarrollo empresarial. En base al diagnóstico realizado se determinó que la empresa ha sido administrada de manera empírica y que debido a la ausencia de procesos y procedimientos no han desempeñado correctamente sus funciones, por lo que la presente propuesta consta de herramientas como son: ficha de procesos, flujogramas de procesos, mapa de procesos y ficha de indicadores, esto permitirá una efectiva implementación de los procesos y procedimientos con el fin de optimizar adecuadamente sus recursos, mejorando notablemente el desempeño de los trabajadores. Se recomienda realizar un seguimiento periódico a los procesos que se diseñaron en el presente trabajo de investigación, además la socialización oportuna a los trabajadores para que tengan conocimiento de los procesos implementados, lo cual permita tener el mismo direccionamiento hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Palabras Clave: <SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <GESTIÓN POR PROCESOS> <DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS> <OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS>

ABSTRACT

The present study aims to design processes and procedures in a tannery company called "Aldás" located in Ambato city, in order to optimize resources that contribute to the development of the company. To do this, research tools such as the interview was applied to the heads of the administrative and production department, along with surveys applied to the employees of each department, where respondents agreed about the need to design processes and procedures in the company. It was determined that the company needs to implement and document processes within the administrative and production department to improve its operations and business development. Based on this diagnosis, it was determined that the company has been empirically managed and that due to the absence of processes and procedures, these employees have not performed their functions correctly. Therefore, this proposal consists of tools such as: a process file, process flow charts, a process map and indicators files, which will allow an effective implementation of procedures in order to optimize resources and improve the employees performance. It is recommended to carry out a periodic monitoring of procedures proposed in this study along with a timely socialization to employees so that they can be aware of the implemented processes, which will allow to follow the same direction towards the fulfillment of the organizational objectives.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<ADMINISTRATIVE MANAGEMENT> <PROCESS MANAGEMENT> <A
PROCESS MAP> <AMBATO (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se plantea el diseño de procesos y procedimientos para la empresa curtiembre Aldás en el departamento administrativo y de producción enfocándose en lograr la optimización de los recursos, se basa en el mejoramiento de las actividades para el apoyo de los funcionarios en la realización de sus labores planificadas, abasteciendo con los materiales e insumos requeridos en el desempeño de su trabajo. La investigación se encuentra distribuida con la siguiente estructura.

Capítulo I: Se realizó la investigación bibliográfica relacionado a la información de procesos que sustente el trabajo, teorías necesarias de autores que anteriormente efectuaron diseño en sus proyectos, por medio de la aplicación de una retroalimentación se puede destacar parámetros específicos que se debe considerar en la mejora de procesos.

Capítulo II: Se desarrolló la investigación descriptiva para conocer el comportamiento sin influir sobre el objeto de estudio de ninguna manera, utilizada para la recopilación de información que fundamente el trabajo, siguiendo los pasos del método inductivo, además de una investigación de campo donde se utiliza la técnica de encuesta y entrevista para la indagación dentro de nuestro grupo de estudio. El personal del departamento administrativo y de producción se determinó como la muestra para compilar los datos necesarios.

Capítulo III: Previo a un diagnóstico situacional de la empresa, se detalla la propuesta con los procesos y procedimientos que serán implementados, consta de actividades emitidas por el autor en las fichas de actividades, de procesos, de indicadores y flujogramas de procesos. Finalmente, se emiten las conclusiones y recomendaciones generales del proyecto de investigación.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de investigación

Ayala (2017) en su tesis “Propuesta de la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para la Gestión Administrativa Financiera, en la fundación proteger en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2016”, tuvo como objetivo de identificar la relación que existe en las operaciones administrativas. Para la recopilación de información se realizó la observación, la entrevista al Director Ejecutivo y de igual forma las encuestas a los colaboradores. Con ello se consiguió observar la falta de un manual de procedimientos lo cual limita al desarrollo efectivo de las tareas, procesos y al cumplimiento de sus labores. Identificando esta problemática se elaboró siete políticas y procedimientos para el área administrativa y financiera, contribuyendo a la mejora de la organización. Con la investigación desarrollada incurrió en la relación existente entre el área administrativa y financiera con respecto a las necesidades de las actividades del giro del negocio, con ello conseguir que los procesos a elaborarse sean los que la empresa necesita para mejorar la relación o confianza en la organización.

Gallo (2013) en su tesis los procesos de producción y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Miami Sport de la ciudad de Pelileo, tuvo como objetivo determinar los procesos de producción para mejorar el desempeño laboral. En la investigación se aplicará un enfoque cualitativo teniendo una apreciación desde el interior de la empresa, se consigue identificar el problema que afecta a la organización, entendiendo que los procesos son el elemento generador de valor en la gestión de las empresas, siendo un factor clave para el desarrollo laboral. Con el paso del tiempo los procesos son esenciales dentro de las organizaciones para llegar a cumplir de forma eficiente sus operaciones. Las empresas mejoran sus actividades realizadas en torno a su función determinada, por ello es importante elaborar procesos que busquen un desempeño óptimo de sus recursos siendo de gran utilidad la propuesta presentada.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. *Definición de proceso*

Pardo (2017) afirma: “Proceso como un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las cuales unas entradas se transforman en unas salidas o resultados. Representa lo que tenemos que hacer, el trabajo a desarrollar para conseguir un determinado resultado” (p.17). Los procesos permitirán establecer las actividades que la empresa realiza de manera interrelacionadas identificando sus entradas para transformarlas en salidas que será el resultado de optimizar sus recursos.

Carvajal, Valls, Frank, & Alcivar (2017) afirma: “Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos” (p.21).

Agudelo (2012) afirma: “Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (p.29).

Los procesos determinan las actividades, insumos, recursos y materiales específicos que requieran para su transformación agregando valor para la salida del producto, consiguiendo una optimización de los recursos de la empresa.

1.2.2. *Clasificación de los procesos.*

Según Pardo (2017) la clasificación de los procesos:

Estratégicos: Además toman otros nombres como: procesos directivos, gerenciales o de dirección. Estos procesos son esenciales dentro de la dirección de la empresa, cumplen con un rol importante dentro de la planificación estratégica, determinando convenios, alianzas que serán evaluados por la dirección.

Operativos: Los procesos operativos también pueden ser identificados con otros nombres: procesos productivos, de negocio, específicos entre otros. Por medio de este proceso se elaboran los productos o servicios para los clientes. Cada organización o empresa cuenta con sus procesos operativos propios según el giro del negocio y este conjunto de procesos forman la cadena de valor.

Como ejemplos, podríamos citar el proceso de planificación de la producción, el proceso de evaluación al personal de ventas, o el proceso de formalización de préstamos de vivienda en una cooperativa.

Soporte: Se puede llamar también procesos de apoyo. Estos procesos son importantes en la ayuda a los procesos operativos y estratégicos, pero en menor medida. Tienden a estar relacionados con la colaboración de los recursos y por lo general son parecidos en las demás entidades o empresas. Algunos ejemplos podrían ser el proceso de contratación de personal, el proceso de compras o los procesos de mantenimiento.

Según Huamán & Rios (2015) La clasificación de los procesos:

Procesos estratégicos: Los procesos estratégicos son los encargados de evaluar las necesidades de los clientes y condiciones que presente el entorno o el mercado, por medio de este análisis se podrá establecer la planeación estratégica, para determinar los recursos que necesitara la organización para establecer la misión, visión, normas y políticas que sean una guía para el desarrollo o funcionamiento de la empresa.

Procesos claves (operativos): Los procesos claves son los encargados específicamente en la elaboración de los productos o servicios que la entidad o empresa oferta en el mercado, en este proceso es importante la creación de valor en el producto mediante la cadena de valor, por medio de este proceso el cliente evidenciará la calidad de los productos ofertados.

Procesos de soporte: Los procesos de soporte cumplen con la función de abastecer y proveer con la materia prima, maquinaria, recursos necesarios que la empresa necesite para desarrollar sus funciones, además sirve de ayuda al proceso clave y estratégico. (p.303)

La clasificación de los procesos será indispensable para conocer claramente cada proceso diseñado a que proceso corresponde (estratégico, operativo, soporte), con ello se logrará determinar un orden y una secuencia predeterminada para la ejecución de las funciones o tareas en cada departamento.

1.2.3. *Identificación de procesos*

Pardo (2017) menciona:

La identificación de procesos es una actividad muy compleja dentro de la organización, específicamente por la poca continuidad y constancia con la que se realiza. Para llevar a cabo una buena determinación de procesos es importante tener claro la definición diferenciando de otro aspecto que no sea proceso. (p.38)

La identificación de los procesos dentro de las organizaciones no es habitual realizarlo, siendo un aspecto clave para conseguir un progreso en las empresas que lo realizan, para ello se debe tener claro el concepto de proceso y poder identificarlo.

1.2.4. *Denominación de procesos*

Pardo (2017) afirma:

Dentro de las organizaciones es una tarea imprescindible la denominación de los procesos, para lo cual se describe de manera detallada la finalidad que se espera de cada proceso, generando así un mejor desenvolvimiento de la organización.

Al proceso se le da el mismo nombre que el del resultado generado por él: por ejemplo, se habla del proceso de reservas. ¿Qué producto o servicio se consigue con el proceso de reservas?

Reservas. Sería mucho más descriptivo hablar de gestión de reservas, tramitación de reservas, formalización de reservas.

El proceso lleva el nombre del lugar donde se desarrolla: ejemplo en un hotel podría ser el proceso de recepción. Será denominado proceso de recepción de clientes, recibimiento de clientes o entrada de clientes.

Se denomina al proceso con el nombre del departamento donde se desarrolla: este error es muy común en procesos de tipo funcional, procesos realizados específicamente dentro de un departamento. Por ejemplo, con el proceso recursos humanos, que se desarrolla casi con seguridad en el departamento de recursos humanos. Sería más apropiado denominarlo gestión de recursos humanos, gestión de personal, administración de personal. (p.40)

1.2.5. Mapa de procesos

Huamán & Rios (2015) afirma:

El mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos que conforman o tiene la organización, de tal manera que se encuentren detalladas las estrategias y actividades que se desarrollaran, dentro de cada proceso es importante la definición de: las entradas, los recursos, las actividades, los responsables, y de igual forma el tiempo y costo de cada proceso.(p.303)

Carvajal, Valls, Frank, & Alcivar (2017) menciona : “Los mapas de procesos representan uno y cada uno de los procesos que conforman un sistema así como sus relaciones principales. Estas relaciones se indican mediante gráficos en forma de mapas conceptuales los cuales representan los flujos de información” (p.29).

Por medio del mapa de procesos se mantendrá ordenados las actividades o procedimientos que cada proceso debe realizar, siendo importante que cada proceso defina sus elementos que lo componen entre ellos; recursos, responsable y resultados. De igual forma el costo y tiempo que necesita dicho proceso.

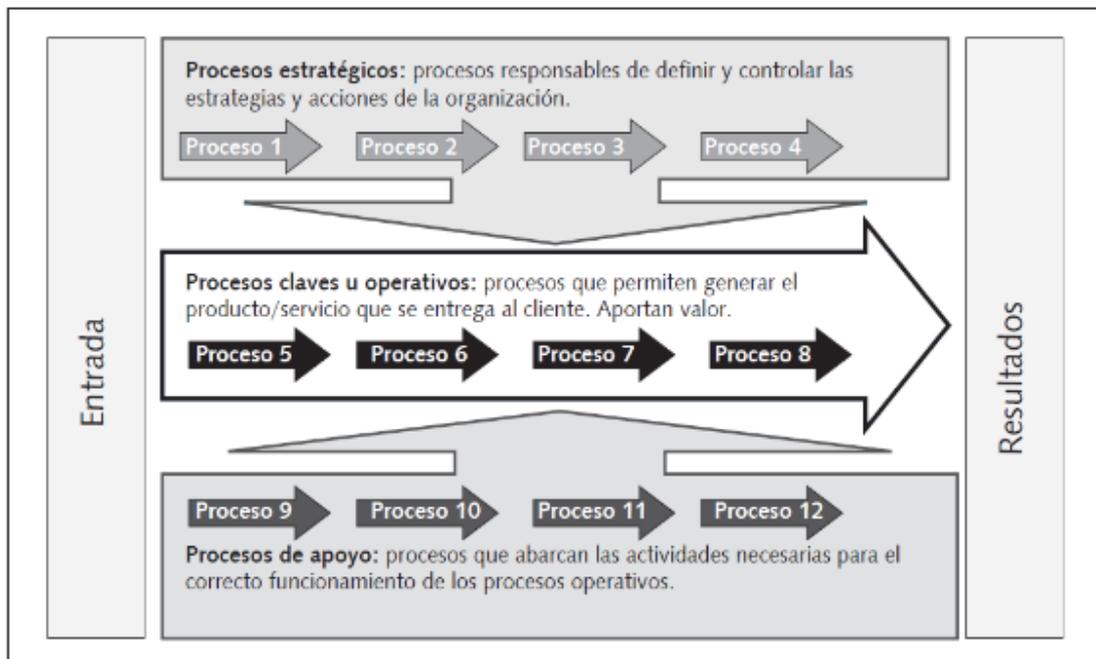


Gráfico 1-1: Mapa de procesos de una organización

Fuente: Huamán, L; Rios, F. 2015

1.2.6. *Diseño del proceso Gestión*

Huamán & Rios (2015) afirma:

Para el diseño del proceso de gestión se debe tener identificados y determinados correctamente los procesos de la empresa, siendo imprescindible el detalle de cada uno de los procesos, las personas responsables y los documentos de respaldo que se necesitará para posteriormente representarlos en manuales y socializarlo con el personal de la organización.

Con la recopilación de información en los departamentos de una organización se logra identificar los procesos, es indispensable el detalle de cada uno de los procesos, estableciendo la secuencia de tareas, las personas responsables con la finalidad de evidenciarlos en un documento escrito.

1.2.7. *La gestión de los procesos*

La gestión de los procesos permite una mejor dirección de la empresa, permitiendo identificar, representar, diseñar y controlar los procesos de la misma, logrando con ello un mejor desarrollo y satisfacción a sus clientes.

La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en proceso son facilitadores (Bravo, 2011).

La aplicación del ciclo de mejora continua a los procesos implica lo siguiente:

Planificar los procesos: Para la planificación de los procesos se debe analizar adecuadamente y socializar con los responsables que van estar a cargo de dichos procesos. Entendiendo que para dicha planificación se tiene dos aspectos el uno es de toda la empresa (global) y el otro de cada agente de trabajo (individual).

-La global en relación a la planificación de la todos los procesos de la empresa, en la cual se determinara los procesos de forma secuencial e interrelacionada en cuanto al sistema de gestión. Por lo general las organizaciones para la representación de esta planificación global se realizan a través del mapa de procesos.

La individual en cuanto a esta planificación los responsables de cada área o departamento deberán implementar las herramientas óptimas y efectivas que permitan mantener una buena

comunicación y eficacia en los procedimientos ejecutados. Para ello se puede utilizar fichas de procesos, flujogramas, ficha de procedimientos entre otros dependiendo de las necesidades de cada uno de los departamentos.

Llevar a cabo los procesos: En este paso se lleva a ejecutar los procesos que han sido planificados en el paso anterior. Dichos procesos tienen que seguir las pautas o instrucciones señaladas para desarrollarlos de manera correcta siguiendo plenamente su planificación, entendiendo que luego se podrá realizar modificaciones de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Verificar los procesos: Para el control o verificación de los procesos hay herramientas (fichas de indicadores) que permiten comparar lo planificado con los resultados parciales o finales obtenidos en un determinado tiempo. Al aplicar estas herramientas obtendremos resultados positivos o negativos. Si obtenemos resultados positivos se determina que los procesos están bajo control, caso contrario se deberá realizar una mejora continua en la siguiente etapa.

Actuar para mejorar los procesos: Al encontrar inconvenientes en los procesos ejecutados se debe analizar y detectar los errores que están afectando al proceso, para implementar acciones que permitan reducir los errores logrando una mejora en el proceso. Además de analizar y determinar los posibles errores es importante identificar si los procedimientos o métodos de trabajo aplicados son los más efectivos para este proceso.

Con estas acciones, además surgen iniciativas que permitan mejorar el desarrollo de los procesos. Se debe tener presente que ser eficaces es producir el efecto esperado con aquello a lo que nos hemos comprometido. Un proceso es eficaz cuando satisface las exigencias de los clientes (internos o externos). La eficiencia es la obtención del compromiso adquirido optimizando los recursos empleados para ello. (Pardo, 2017, págs. 47-48)

Una vez identificado las actividades correspondientes a cada departamento, se define los procesos que se deben implementar en cada uno, fijando el número de procesos que sean necesarios e imprescindibles establecerlos. Además la verificación de los procesos permitirá evaluar el desempeño y resultado mediante la aplicación de indicadores de control.

Pardo (2017) menciona:

La gestión por procesos es trascender hacia una nueva visión de la empresa por medio de sus procesos, comprendiendo que el negocio es una cadena de procesos en el cual inicia con los requerimientos o necesidades del cliente y como destino la satisfacción del cliente, para ello la importancia de organizarse y establecer procesos que mejoren en desempeño de la empresa.

Por lo general las empresas tienen un organigrama jerárquico, de arriba abajo, estructurado sobre la base de los diferentes departamentos. De otra forma, muchos de los procesos, sobre todo los operativos, son internacionales (participados por distintos departamentos) y discurren de manera horizontal por medio de esos departamentos.

Estas circunstancias, en varias ocasiones generan dificultades en la buena marcha de los procesos por cuestiones como las siguientes:

- Cada uno de los departamentos por lo general analizan su espacio, evidenciando las complicaciones de comunicación con los otros. Tratar temas interfuncionales de los procesos compartidos se vuelve complicado a veces.
- Este “aislamiento” puede provocar que no quede muy claro quién debe asumir determinadas actividades del proceso interfuncional o en qué circunstancias, lo que puede provocar vacíos en el desempeño.
- Una visión no compartida del proceso también puede provocar la repetición de algunas actividades en distintos departamentos, duplicándose el esfuerzo. (p. 53)

La gestión por procesos una vez definidos y establecidos los procesos en los departamentos se podrá lograr una mejor visión para la interacción entre dichos departamentos.

1.2.8. *Ficha de proceso*

Pardo (2017) afirma: “La ficha de proceso o ficha de determinación del proceso es un documento que posee los datos básicos del proceso. Se puede mencionar que constituye la cédula identificativa del proceso, especifica los datos esenciales que lo describen” (p.75).

La ficha de proceso será el documento que contenga las actividades de cada uno de los procesos, mediante este documento podremos especificar los datos que describan de forma rápida y resumida el proceso.

1.2.9. *Procedimientos.*

Pardo (2017) afirma:

El proceso es qué hacemos y el procedimiento es cómo lo hacemos. Si esta manera de actuar la documentamos tendremos un procedimiento documentado. Por tanto, desde el punto de vista académico tenemos tres niveles: proceso, procedimiento y procedimiento documentado. El proceso será, por tanto, nuestro itinerario de trabajo, nuestra mecánica de actuación, mientras que el procedimiento será el documento que especifique esa forma de trabajar. (p. 20)

Identificar claramente las definiciones de procesos y procedimientos permitirá establecer con claridad las actividades y acciones a realizarse, además la documentación de los procesos será indispensable para los trabajadores de la empresa conociendo por escrito los pasos o procedimientos a ejecutarse dentro de sus departamentos, evitando desperdiciar recursos, tiempo y materiales en acciones innecesarias.

1.2.9.1. *Tipos de procedimientos*

Procedimientos tipo texto: son los procedimientos habituales. En ellos todo su contenido está expresado a través de texto.

Procedimientos tipo flujo: los procedimientos tipo flujo son parte esencial para comprender los procesos, debido a su representación gráfica y dinámica que facilita a los que lo observan, además cuenta con información complementaria como entradas y salidas, registros, denominación codificación entre otros aspectos relevantes del proceso

Procedimientos tipo mixto: procedimiento tipo texto que incluye un flujograma al principio o al final del documento.

Procedimientos tipo tabla: son procedimientos en donde el cuerpo principal es una tabla con distintos campos que recogen información sobre actividades a desarrollar, responsables de realizarlas, recursos a utilizar, tiempos de ejecución, registros, otros. Suelen disponer también de información genérica.

Procedimientos tipo flujo-tabla: En este tipo de flujo se combina una tabla para recibir información de las actividades y responsables del proceso con un diagrama de flujo que

muestra esa información en forma de gráfico. La tabla puede contener otra información, como tiempos de ejecución, registros. (Pardo, 2017, págs. 21-24)

Entendiendo que los procedimientos son el ¿cómo? vamos a realizar los procesos es importante e indispensable establecerlos en la empresa, para ello se tiene los tipos de procedimientos en base teórica, el cual permitirá elegir el más óptimo de acuerdo a las necesidades que requiera la empresa.

1.2.10. Diagrama de flujo

Agudelo (2012) menciona:

Como una forma de ilustrar mejor un proceso existen los diagramas de flujo. Estos son representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción. Los diagramas de flujo dan una mayor precisión y claridad sobre lo que quiere expresar para dar a conocer las actividades.

Pardo (2017) afirma:

El diagrama de flujo o flujograma es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. Los flujogramas son de fácil elaboración e interpretación, constituyendo una alternativa muy apropiada para documentar los procesos, pues de un solo vistazo pueden entenderse con rapidez, incluso no estando familiarizado con esta herramienta. (p.72)

Por medio de los flujogramas se podrá realizar la representación gráfica de las actividades que tiene cada proceso, esta herramienta es muy útil para documentar los procesos de una manera comprensible para aquellas personas que se integren a trabajar en la empresa.

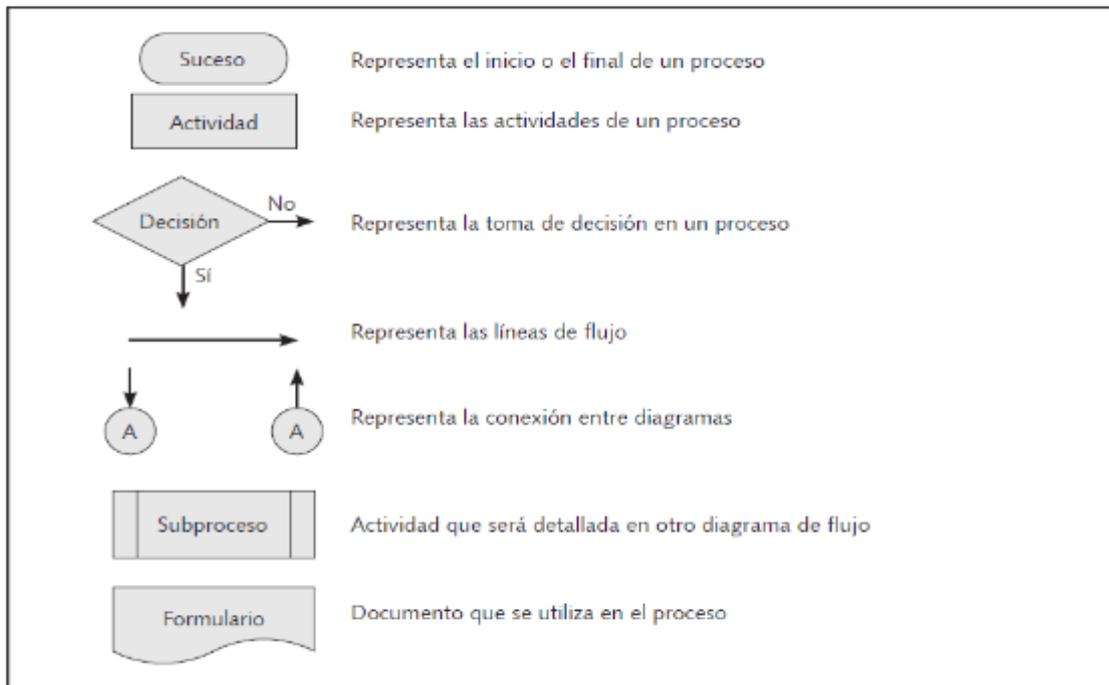


Gráfico 2-1: Símbolos del diagrama de flujo

Fuente: Huamán, L; Rios, F. 2015

1.2.10.1. Estructura organizativa

(Navarro & Rico) 2017 afirma:

Toda empresa posee una estructura formal (diseñada, establecida) y otra informal (espontánea, impredecible). La estructura organizativa formal es la que está establecida por la dirección de una forma consciente, planeada y a través de la cual se establecen patrones de relación (de autoridad, comunicación y trabajo) entre los miembros de la organización. Sin embargo, la estructura organizativa informal hace referencia a relaciones no planificadas, que surgen de manera espontánea como resultado de las actividades e interacciones entre los miembros de la organización. (p.115)

Dentro de una organización es clave una estructura formal, entendiendo que ello permitirá desarrollar sus funciones o actividades de una manera planificada y ordenada, creando un ambiente laboral estable entre los trabajadores.

1.2.11. Estandarización por normas

Gallardo, Cruz, & Fajardo (2015) afirma: “La estandarización mediante normas implica que los contenidos de los posibles procesos que implica una determinada tarea quedan especificados y programados para que sean seguidos por la persona que lo deba ejecutar”. (pág. 55)

Es importante luego de definir y levantar los procesos realizar una estandarización por normas, lo cual queden especificado los procedimientos que debe seguir la persona encargada de realizar las tareas dentro del departamento. Siendo de gran ayuda al momento de contratar una nueva persona para laborar en la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Para la recopilación de información se basó en los enfoques de investigación cuantitativo y cualitativo. La investigación cuantitativa se realizó al momento de aplicar las encuestas a los trabajadores de la empresa. Por medio de la investigación cualitativa se estimó que la empresa si cuenta con manuales de funciones, tanto para el departamento administrativo y de producción. Para la obtención de la información se utilizó técnicas de investigación como: la encuesta mediante un cuestionario con preguntas cerradas y de opción múltiple a los trabajadores de dichos departamentos y la entrevista al jefe de producción y a la persona responsable del departamento administrativo.

2.2. Nivel de Investigación

Se realizó una investigación exploratoria, acudiendo personalmente a las instalaciones para observar e interactuar con el personal conociendo las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

La investigación descriptiva por medio de la entrevista y encuestas permitió identificar el porqué de la ausencia de procesos y procedimientos en el departamento administrativo y de producción de la empresa.

2.3. Diseño de Investigación

2.3.1. *Investigación no experimental*

Para el desarrollo de la investigación en la empresa se trabajó con situaciones que ya se encontraron presentes como: la ausencia de procesos y procedimientos, entendiendo que no se generó ninguna situación, se trabajó con las situaciones existentes en la empresa.

2.3.2. Investigación transversal

Se aplicó una investigación transversal, recolectando datos una sola vez mediante las encuestas y entrevistas aplicadas a los trabajadores de la empresa Curtiembre “Aldás” describiendo las variables independiente procesos y procedimientos en el departamento administrativo y de producción y la variable dependiente la optimización de los recursos, analizando que la implementación de procesos conseguirá que dichos departamentos optimicen sus recursos; el tiempo de realizar las tareas, reducir el desperdicio de recursos innecesarios y además evitar procedimientos innecesarios que no agreguen valor a la empresa.

2.4. Tipo de estudio

Para el estudio documental se recopiló información mediante la utilización de libros, revistas e incluso información obtenida de buscadores académicos. Con respecto a la investigación de campo para la obtención de información se aplicó técnicas de investigación como; la encuesta y la entrevista a los colaboradores de la empresa.

A través de la investigación descriptiva se recopiló información de manera independiente y conjunta sobre la variable independiente (ausencia de procesos y procedimientos) y la variable dependiente (optimización de recursos), con ello se consiguió establecer los procesos para el departamento administrativo y de producción; documentar procedimientos, identificar y definir los procesos que generen valor, logrando así la utilización óptima de los recursos. Por medio de la entrevista y encuestas permitió identificar que la empresa no implementa procesos por el desconocimiento y la falta de motivación.

2.5. Población y muestra.

Para el desarrollo y la evidencia de la investigación en la empresa Curtiembre “Aldás” se aplicó la encuesta a los 12 trabajadores del área de producción y a la persona encargada del departamento administrativo, incluyendo la entrevista al jefe de producción y a la persona encargada del área administrativa, resaltando que la encuesta y la entrevista se realizó mediante la aplicación Zoom para contar con la evidencia respectiva.

2.6. Método de investigación

Para la investigación se utilizó el método inductivo, obteniendo información de las actividades y funciones que realizan los trabajadores de dichos departamentos en la empresa, analizando la información se definió y estableció los procesos y procedimientos que requieren los departamentos tanto administrativo como de producción.

2.6.1. Pasos del método inductivo

-Observación y registro de los hechos.- de manera personal se acudió a la empresa para observar el funcionamiento del departamento administrativo y de producción, registrando las tareas y actividades de los trabajadores, para poder diseñar los procesos y procedimientos.

- Análisis de lo observado.- Una vez recopilado la información se hizo el análisis para identificar los procesos que son necesarios implementarlos en dichos departamentos.
- Establecimiento de definiciones claras de cada departamento.- Luego del análisis de la información se definió los procedimientos que necesitan tanto el departamento administrativo como el departamento de producción.
- Clasificación de la información obtenida.- Se ordenó y clasifiqué la información recopilada para establecer claramente sus procesos.
- Formulación de los enunciados universales inferidos del proceso de investigación que se ha realizado.

2.6.2. Técnicas de investigación

-La encuesta.- se aplicó la encuesta al personal del departamento administrativo y de producción mediante un la aplicación de Zoom para su respectiva evidencia.

-La entrevista.- Se generó un encuentro y diálogo con el personal administrativo y de producción, realizando una entrevista semiestructurada que consistió en una guía de preguntas previamente estructuradas y además se tenía la facultad de añadir preguntas el momento de la entrevista para precisar y obtener mayor información, mediante la aplicación de Zoom

2.6.3. Instrumentos de investigación

Cuestionario.- se aplicó el cuestionario, mediante preguntas abiertas y de opción múltiple a los 12 trabajadores del área de producción y a la persona encargada del departamento administrativo, recalcando que se realizó mediante el formulario de Google para guardar la evidencia correspondiente.

Guía de entrevista.- Por medio de la guía de entrevista, se determinó la importancia de los procesos y procedimientos, además las funciones desarrolladas por cada departamento, con ello se estableció los procesos que requieren implementar cada área.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

La muestra de la investigación fue realizada a 13 trabajadores de la empresa Curtiembre “Aldás” de la ciudad de Ambato específicamente del área administrativa y de producción.

1.- ¿Existen procesos y procedimientos en su departamento?

Tabla 1-3: ¿Existen procesos y procedimientos en su departamento?

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	2	15%
No	11	85%
TOTAL	13	100%

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Cunalata, A, 2020.

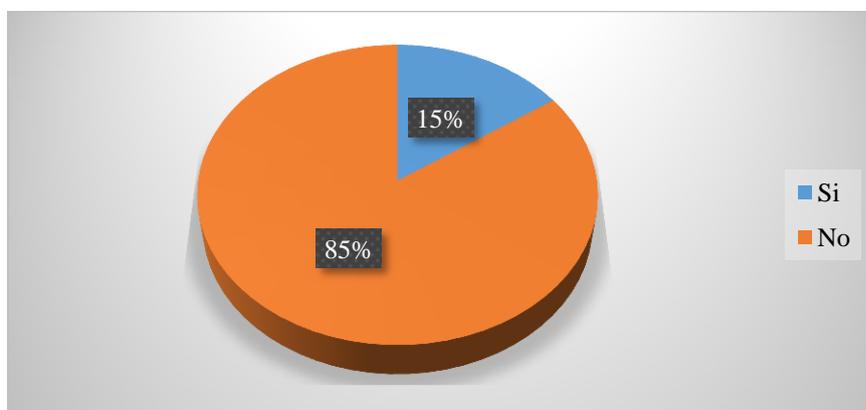


Gráfico 1-3: Existen procesos y procedimientos en su departamento

Elaborado por: Cunalata, A, 2020

Análisis e Interpretación

Del total de trabajadores encuestados del departamento administrativo y de producción el 85% confirmaron que no existen procesos y procedimientos para realizar sus funciones o tareas respectivas y el 15% respondieron que si. Con ello se valida que la investigación es importante y oportuna realizarla para diseñar procesos en dichos departamentos, constatando la información con los resultados arrojados por la encuesta.

2.- ¿Cree usted que la implementación de procesos y procedimientos en su departamento permite optimizar sus recursos?

Tabla 2-3: ¿Cree usted que la implementación de procesos y procedimientos en su departamento permite optimizar sus recursos?

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Cunalata, A, 2020.

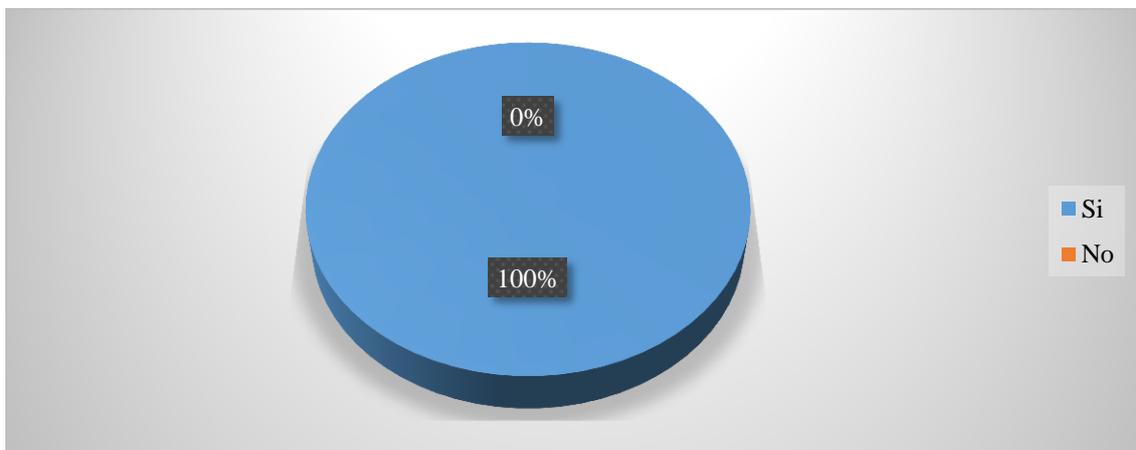


Gráfico 2-3: ¿Cree usted que la implementación de procesos y procedimientos en su departamento permite optimizar sus recursos?

Elaborado por: Cunalata, A. 2020

Análisis e Interpretación

En su totalidad (100%) la opinión de los trabajadores del departamento administrativo y de producción fue que la implementación de procesos y procedimientos si permitirá optimizar sus recursos, siendo el argumento base para defender que la investigación es necesaria realizarla para ayudar a la empresa a conseguir una optimización de los mismos. Esto significa que el personal de la empresa está completamente de acuerdo que definir, establecer y diseñar los procesos permitirá aprovechar mejor sus recursos evitando desperdicios en sus departamentos.

3.- ¿Cree usted que la aplicación de procesos y procedimientos en su departamento permitirá al personal ejecutar organizadamente sus labores?

Tabla 3-3: ¿Cree usted que la aplicación de procesos y procedimientos en su departamento permitirá al personal ejecutar organizadamente sus labores?

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Cunalata, A, 2020.

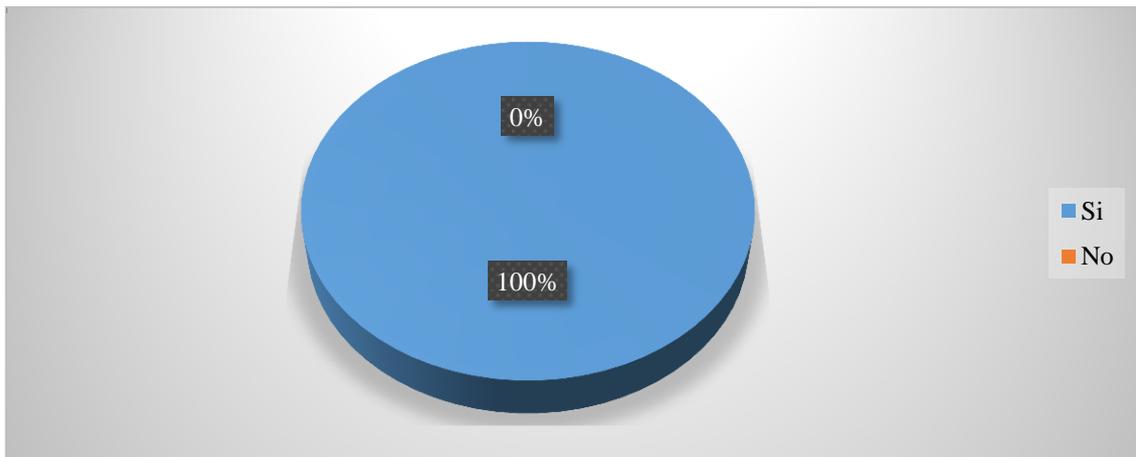


Gráfico 3-3: ¿Cree usted que la aplicación de procesos y procedimientos en su departamento permitirá al personal ejecutar organizadamente sus labores?

Elaborado por: Cunalata, A, 2020

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores encuestados respondieron que la aplicación de procesos y procedimientos si permite ejecutar organizadamente sus labores, esto significa que al momento en la empresa Curtiembre “Aldás” tanto en el departamento administrativo y de producción no se realiza organizadamente sus labores provocando inconvenientes en sus gestiones, por lo cual es necesario la implementación de procesos para contribuir a la mejora continua de la empresa.

4.- ¿Por qué cree usted que su departamento no cuenta con procesos y procedimientos para la realización de sus tareas?

Tabla 4-3: ¿Por qué cree usted que su departamento no cuenta con procesos y procedimientos para la realización de sus tareas?

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Desconocimiento	0	0%
Falta de motivación	4	31%
Falta de planificación	9	69%
Otro	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Cunalata, A. 2020.

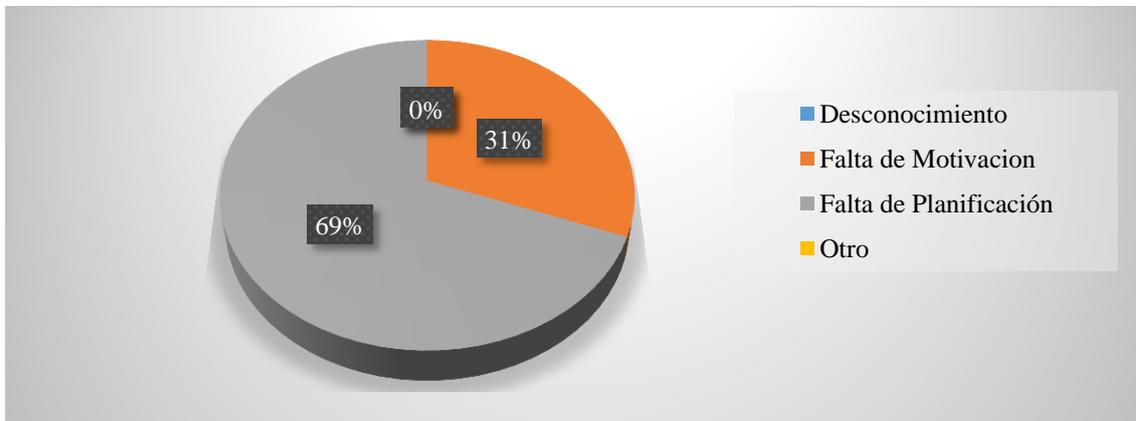


Gráfico 4-3: ¿Por qué cree usted que su departamento no cuenta con procesos y procedimientos para la realización de sus tareas?

Elaborado por: Cunalata, A. 2020

Análisis e Interpretación

Los resultados de esta pregunta permiten observar que el 69% de trabajadores manifiestan que su departamento no cuenta con procesos y procedimientos por falta de planificación, mientras el 31% restante de los encuestados dice que es por falta de motivación de los jefes departamentales y del propietario de la empresa. Por tal motivo la investigación pretende que los jefes departamentales tengan los procesos y procedimientos documentados y con una correcta planificación y control motivando a sus trabajadores a guiarse en los procesos para lograr la optimización de los recursos.

5.- ¿Al no poseer un manual de procedimientos, su departamento en qué se basa para la realización de sus funciones o tareas?

Tabla 5-3: ¿Al no poseer un manual de procedimientos, su departamento en qué se basa para la realización de sus funciones o tareas?

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Trabajo Diario	3	23%
Manual de Funciones	8	62%
Experiencia	2	15%
Otro	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Cunalata, A, 2020

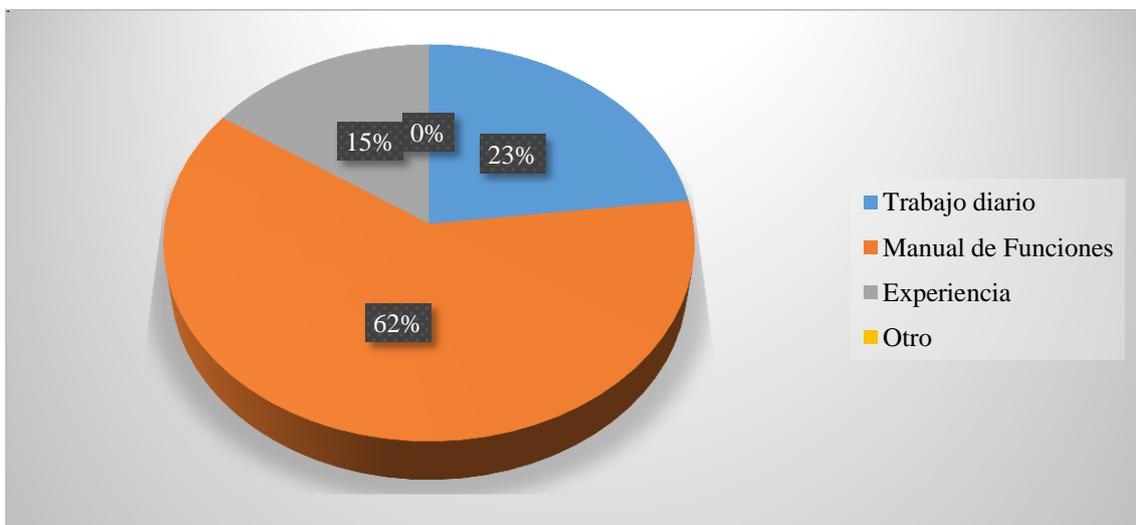


Gráfico 5-3: ¿Al no poseer un manual de procedimientos, su departamento en qué se basa para la realización de sus funciones o tareas?

Elaborado por: Cunalata, A. 2020

Análisis e Interpretación

Los trabajadores encuestados respondieron que el 62% se basa en el manual de funciones para la realización de sus tareas, el 23% en el trabajo diario y el 15% en la experiencia que poseen para el trabajo, lo que significa que la mayor parte del personal labora de acuerdo a su manual de funciones, resaltando que todo el personal debería basarse en su manual, mas no en la experiencia y trabajo diario, entendiendo que es un aspecto delimitante para conseguir un desarrollo óptimo de su departamento a falta de una orientación por parte de sus jefes departamentales.

6.-La ausencia de procesos y procedimientos ha causado desperdicio de recursos en su departamento.

Tabla 6-3: La ausencia de procesos y procedimientos ha causado desperdicio de recursos en su departamento.

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cunalata, Antonio, 2020

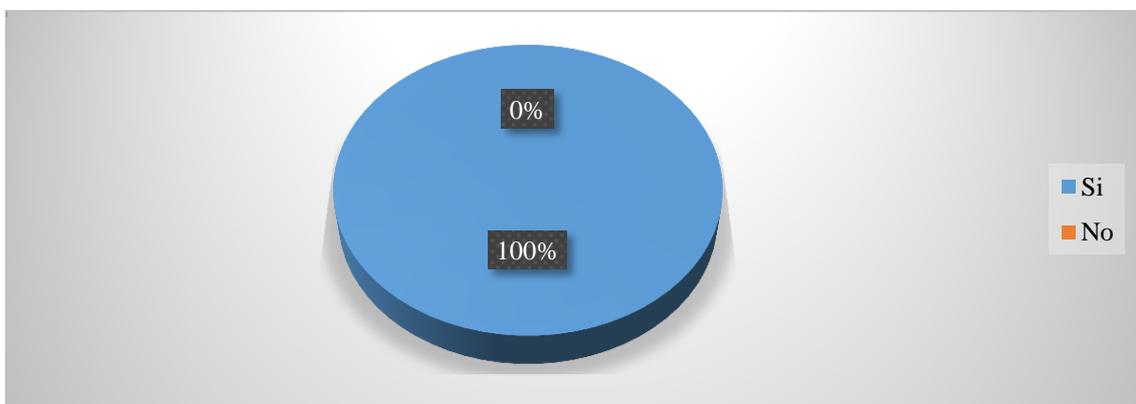


Gráfico 6-3: La ausencia de procesos y procedimientos ha causado desperdicio de recursos en su departamento.

Elaborado por: Cunalata, A. 2020

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores encuestados respondieron que la ausencia de procesos y procedimientos si han causado desperdicio de recursos en su departamento, lo que significa que la empresa actualmente no optimiza sus recursos, por lo cual se considera que la implementación de procesos dentro de los departamentos administrativos y de producción contribuirán oportunamente para la utilización óptima de sus recursos, evitando desperdicios innecesarios.

7.- ¿Qué recursos cree usted que se desperdician por no poseer un manual de procesos y procedimientos en su departamento?

Tabla 7-3: ¿Qué recursos cree usted que se desperdician por no poseer un manual de procesos y procedimientos en su departamento?

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Recursos Humanos	3	23%
Recursos Financieros	2	62%
Recursos Materiales	8	15%
Recursos Tecnológicos	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Cunalata, A. 2020.

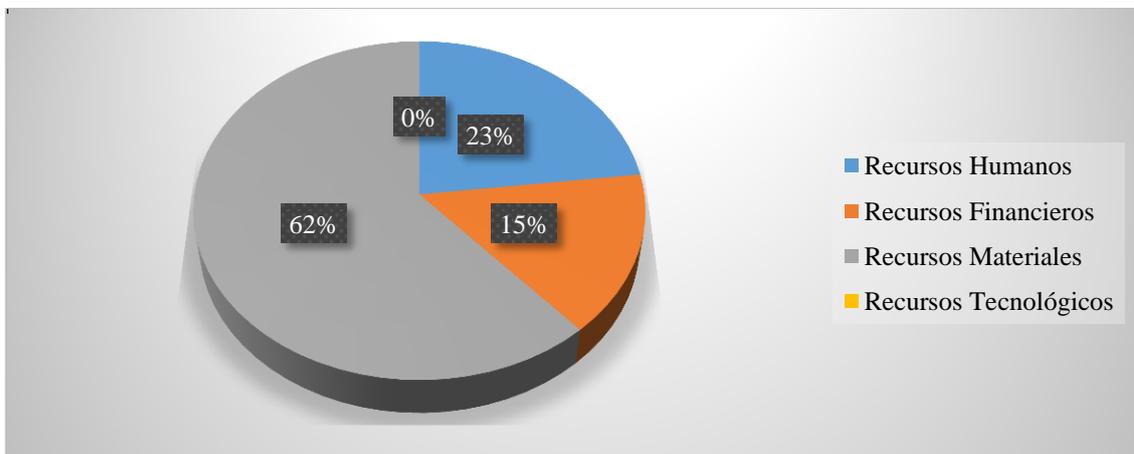


Gráfico 7-3: ¿Qué recursos cree usted que se desperdician por no poseer un manual de procesos y procedimientos en su departamento?

Elaborado por: Cunalata, A. 2020

Análisis e Interpretación

El 62% de trabajadores respondieron que se desperdicia recursos materiales por no poseer un manual de procesos y procedimientos, el 23% contestó que recursos humanos y el 15% restante respondió recursos financieros, lo que significa que la empresa actualmente en dichos departamentos no está optimizando sus recursos convirtiéndose en un problema para la empresa.

8.- En su departamento existe una planificación para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 8-3: En su departamento existe una planificación para el desarrollo de sus actividades.

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	8	62%
No	5	38%
TOTAL	13	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Cunalata, A, 2020.

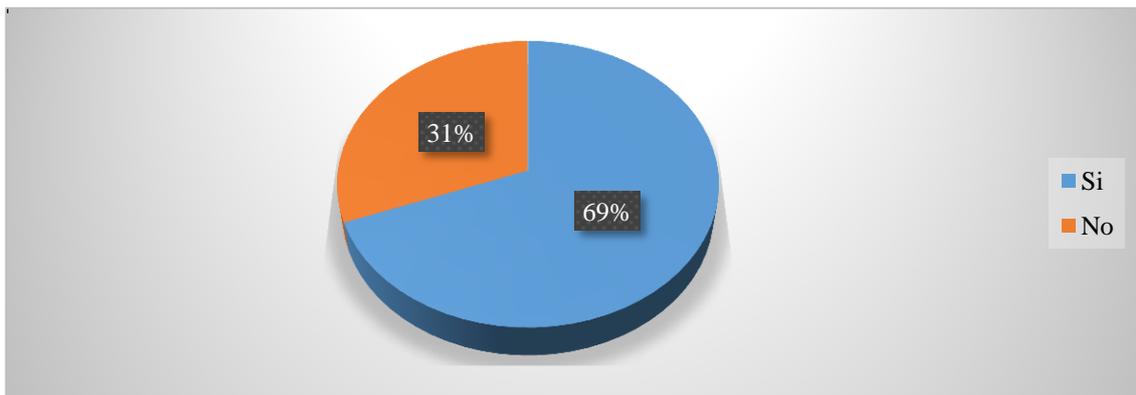


Gráfico 8-3: En su departamento existe una planificación para el desarrollo de sus actividades.

Elaborado por: Cunalata, A, 2020

Análisis e Interpretación

De los trabajadores encuestados el 69% respondieron que en su departamento si existe una planificación para el desarrollo de sus actividades y el 31% restante contestó que no. Lo que significa que la mayor parte del personal considera que debe ejecutarse una planificación para sus labores, resaltando que es un problema que los demás trabajadores no realicen sus tareas de acuerdo una planificación, lo cual implicará deficiencia en sus resultados.

9.- ¿Con qué frecuencia su departamento revisa o evalúa los resultados obtenidos?

Tabla 9-3: ¿Con qué frecuencia su departamento revisa o evalúa los resultados obtenidos?

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	4	31%
Pocas Veces	9	69%
Nunca	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Cunalata, A, 2020.

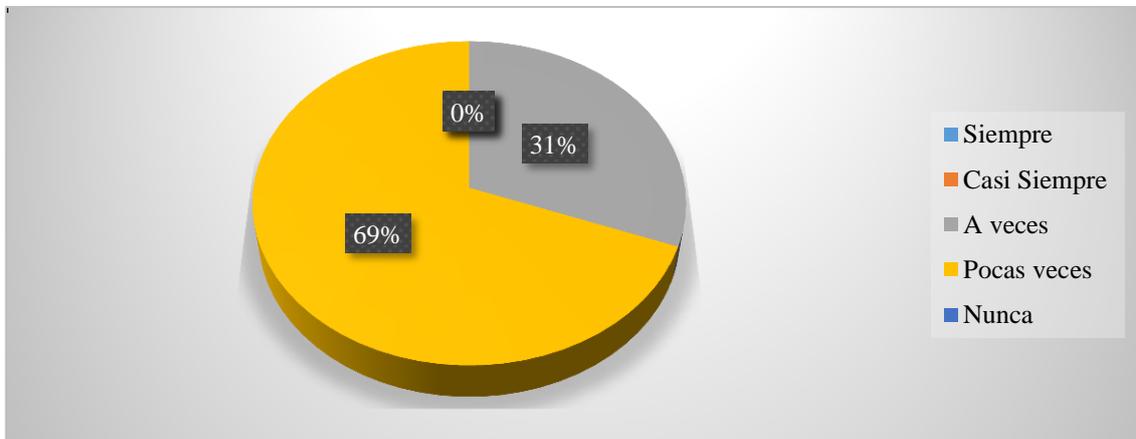


Gráfico 9-3: ¿Con qué frecuencia su departamento revisa o evalúa los resultados obtenidos?
Elaborado por: Cunalata, A. 2020

Análisis e Interpretación

El 69% de los trabajadores encuestados respondieron que su departamento pocas veces evalúa sus resultados y el 31% a veces, esto significa que dichos departamentos no realizan constantemente una evaluación de su funcionamiento o rendimiento, por lo cual no se puede verificar si existe o no cumplimiento en sus resultados para determinar aspectos a mejorar en el departamento.

10.-La implementación de procesos en su departamento permitirá generar un desarrollo a nivel organizacional.

Tabla 10-3: La implementación de procesos en su departamento permitirá generar un desarrollo a nivel organizacional.

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Cunalata, A, 2020

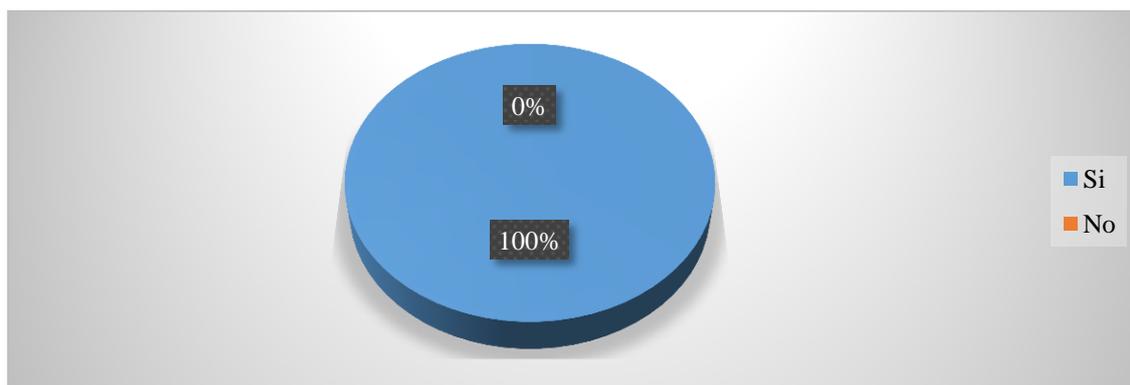


Gráfico 10-3: La implementación de procesos en su departamento permitirá generar un desarrollo a nivel organizacional.

Elaborado por: Cunalata, A. 2020

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores encuestados respondieron que la implementación de procesos y procedimientos en su departamento si permitirá generar un desarrollo organizacional, esto significa que el total de los trabajadores está de acuerdo en que se implemente procesos, con ello su sustenta que la empresa mejorara sus departamento y consecuentemente generará un desarrollo a nivel general en toda la empresa.

3.2. Discusión de resultados

En Base al objetivo de la investigación que es diseñar procesos y procedimientos en la empresa Curtiembre “Aldás” de la ciudad de Ambato, para optimizar sus recursos. Se realizó por medio del método inductivo utilizando las técnicas de encuesta y entrevista con sus respectivos instrumentos como son el cuestionario y la guía de entrevista, con lo cual se puede recopilar la información.

Para el trabajo de campo existieron limitaciones y restricciones al no poder acudir personalmente a la empresa para realizar la entrevista y las encuestas correspondientes a los trabajadores de dichos departamentos debido a la pandemia del Covid 19 que atravesamos en la actualidad. Como solución a ello se realizó la entrevista a los jefes departamentales por medio de zoom y las encuestas a los trabajadores con formulario de google. De igual forma existieron complicaciones para llenar las encuestas por parte de los trabajadores que no tuvieron la colaboración adecuada, lo cual llevo más tiempo para la tabulación y análisis de los resultados.

La encuesta se aplicó a los 13 trabajadores tanto del departamento administrativo y de producción de la empresa curtiembre “Aldás”, permitiendo encontrar los siguientes hallazgos.

Que los dos departamentos no cuentan con procesos y procedimientos definidos, establecidos y representados gráficamente para la ejecución de sus actividades laborales, este inconveniente es porque desde el inicio de sus actividades la empresa fue creada, dirigida y gestionada por la experiencia de su propietario y hasta la actualidad se mantienen algunos de estos rasgos.

En base a los resultados de la pregunta número dos: Cree usted que la implementación de procesos y procedimientos en su departamento permite optimizar sus recursos; el 100% respondió que si, esto comprueba y valida que la idea a defender que es la implementación de procesos y procedimientos en el departamento administrativo y de producción si permitirá optimizar sus recursos. En su totalidad los trabajadores encuestados manifestaron que están de acuerdo, esta respuesta sustenta y justifica que la propuesta que se va a diseñar para la empresa contribuirá para aprovechar correctamente sus recursos (Humanos, financieros, materiales y tecnológicos).

Los resultados de la pregunta número ocho: En su departamento existe una planificación para el desarrollo de sus actividades; el 69% de los trabajadores respondieron que si y el 31% que no, por lo cual se determina que los departamentos encuestados no cuentan con procesos y procedimientos., por falta de planificación y motivación, los trabajadores de dichos

departamentos al no poseer un manual de procedimientos definido y establecido, se basan en el manual de funciones, trabajo diario y experiencia para la realización de sus funciones o tareas.

Además la ausencia de procesos y procedimientos han causado desperdicio de recursos humanos, materiales y financieros, es importante resaltar que en su mayoría han sido recursos materiales. En cuanto a recursos humanos en la realización de tareas y responsabilidades desperdician tiempo por no tener claro los procedimientos que se deben aplicar. Con los recursos materiales no se encuentra fijado los insumos y la cantidad exacta que se debe utilizar para cumplir eficientemente el proceso.

Y por último los recursos financieros se desperdician por comprar o realizar trámites innecesarios para el proceso que se vaya a ejecutar dentro del departamento administrativo y de producción.

No todos los trabajadores respondieron que su departamento cuenta con una planificación, pero en su mayoría mencionaron que si hay una planificación. También existe una deficiencia en cuanto al control y supervisión de los jefes departamentales porque a veces y pocas veces se evalúa los resultados obtenidos, esto no permita que se pueda identificar las acciones que se deben mejorar para lograr mejores resultados en beneficio de la empresa. Esto surge específicamente porque no existe una cultura organizacional que trabaje en cuanto al cumplimiento de los objetivos de cada departamento.

Todos los trabajadores del departamento administrativo y de producción respondieron que la implementación de procesos y procedimientos en su departamento si permitirá generar un desarrollo a nivel organizacional.

3.3. Propuesta

TEMA: “PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA CURTIEMBRE ALDÁS DE LA CIUDAD DE AMBATO”

3.3.1. Generalidades de la empresa

3.3.1.1. Resumen Ejecutivo

El 25 de febrero de 1986 aunando sus esfuerzos los señores José Laureano Aldás, Luis Tiban y Gonzalo Núñez jóvenes emprendedores, deciden conformar una planta de producción para el procesamiento de cueros de ganado vacuno para la fabricación de material para la industria del calzado, desempeñándose como empleados y jefes a la vez de manera independiente, desarrollando su propia producción, así consiguen transformar un sueño en una realidad decidida y firme.

La empresa comenzó trabajando 50 pieles de ganado de la costa al mes, debido a la buena aceptación del producto con una alta demanda decide hacer un crédito en la cooperativa OSCUS para aumentar su producción de pieles. La producción inicio en tenería Ecuador encargada del proceso de maquila.

Dos años fueron suficientes para que las exigencias provoquen salir de la ciudad, adquiriendo su primer bombo y la infraestructura básica, iniciando así también su constitución legal como un agente de retención obteniendo el Registro Único de Contribuyentes (RUC) el 25 de septiembre de 1986 e integrándose al Ministerio de Industrias Comercio Integración y Pesca (MICIP) de ese entonces, además de acreditarse legalmente a la Cámara Artesanal de Tungurahua o Calificación Artesanal.

La planta de producción se instala en la parroquia Totoras, Barrio Palahua, cantón Ambato, provincia de Tungurahua, con esta certificación puede hacer uso de la aplicación de los Regímenes especiales salariales que se expiden para el sector, de conformidad con el Art. 11 de la LEY DE FOMENTO ARTESANAL.

Actualmente se encuentra bajo la supervisión de la Subsecretaria de Artesanías y el Directorio Nacional del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, además del Directorio General de Tributación Aduanera del Ministerio de Economía y Finanzas, 16 años de lucha trabajo tesonero y mucha dedicación, comenzaron a rendir sus frutos y también exigencias, por tanto iniciando el año 2002 la empresa comienza a participar en programas de mejoramiento de calidad y productividad además de capacitación permanente de todo su

personal incluyendo a la planta en la parte técnica delegando así a un funcionario para ser capacitado en Barcelona España, conocimientos que fueron muy bien aprovechados y puestos en práctica, multiplicándose entre todos quienes colaboran con la empresa.

3.3.1.2. Datos de la Empresa

Razón Social: Curtiembre Aldás

RUC: 1801251966001

Dirección: Parroquia Totoras – Barrio Palahua

Teléfono: 032 74 82 11

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

E-mail: curtialdas@hotmail.com



Figura 1-3: Logotipo de la empresa
Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.1.3. Macro Localización

La curtiembre “ALDAS”, está ubicada en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato en la parroquia Totoras vía a Cevallos.



Figura 2-3: Macro Localización
Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.1.4. *Micro localización*

La empresa Curtiembre “Aldás” se encuentra ubicada en el barrio Palahua.

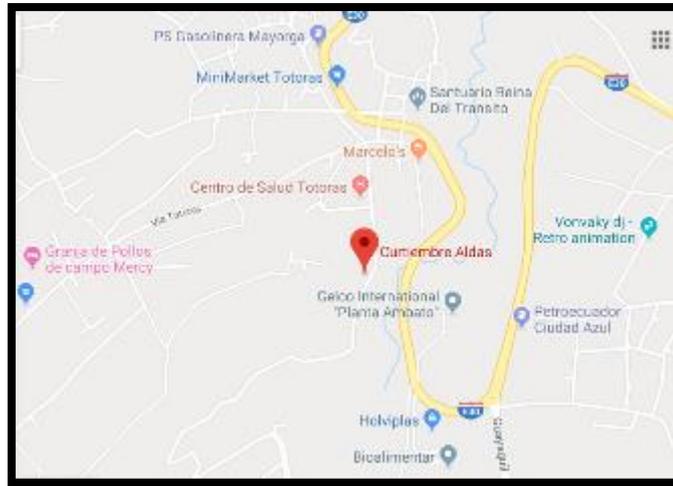


Figura 3-3: Micro Localización
Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.1.5. *Misión*

Curtiembre Aldás es una empresa creada con la finalidad de brindar fuentes de trabajo, a la parroquia Totoras, se dedica al procesamiento de pieles de ganado vacuno utilizando tecnología de punta y los mejores métodos de transformación. Su gestión se orienta a minimizar el impacto ambiental, enfocado a satisfacer las necesidades de la industria del calzado en cuanto a calidad, variedad y costos.

3.3.1.6. *Visión*

Curtiembre Aldás es una empresa familiar que se proyecta para abastecer al amplio mercado local, nacional e internacional, en la producción de artículos de cuero, siguiendo procesos de producción eficientes ayudados de la tecnología de punta, siendo el objetivo satisfacer las exigencias y expectativas de los clientes productos de calidad.

3.3.1.7. *Política de calidad*

Somos una empresa de producción y comercialización de materia prima derivada de la piel de ganado vacuno, cumpliendo procesos ajustados a parámetros de calidad, implementando nuevos recursos tecnológicos, supervisado por personal competente destinado a satisfacer las exigencias del cliente.

3.3.1.8. Organigrama estructural Curtiembre “Aldás”

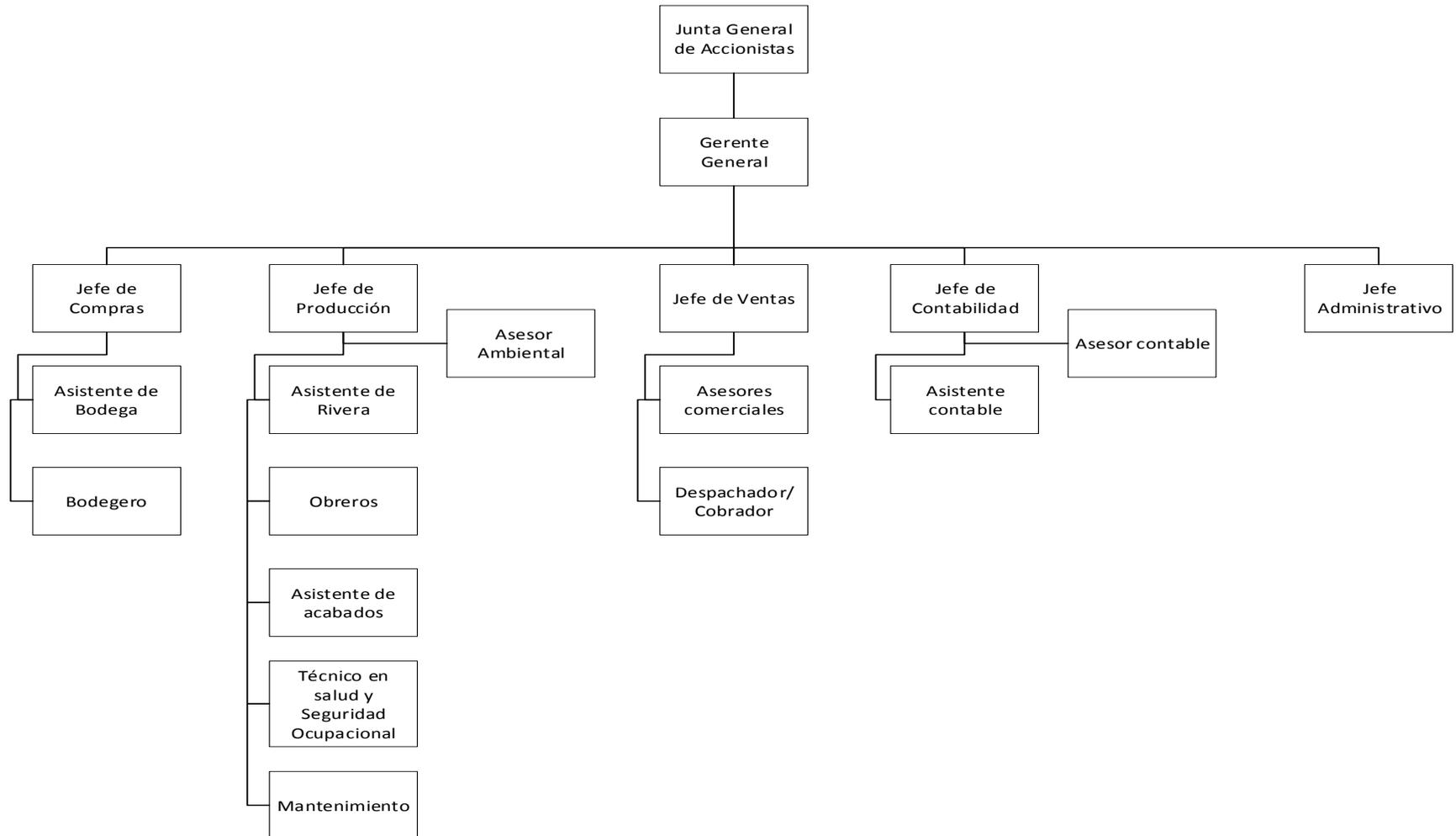


Gráfico 11-3: Organigrama Estructural Curtiembre “Aldás”
Realizado por: Aldás, M. 2016

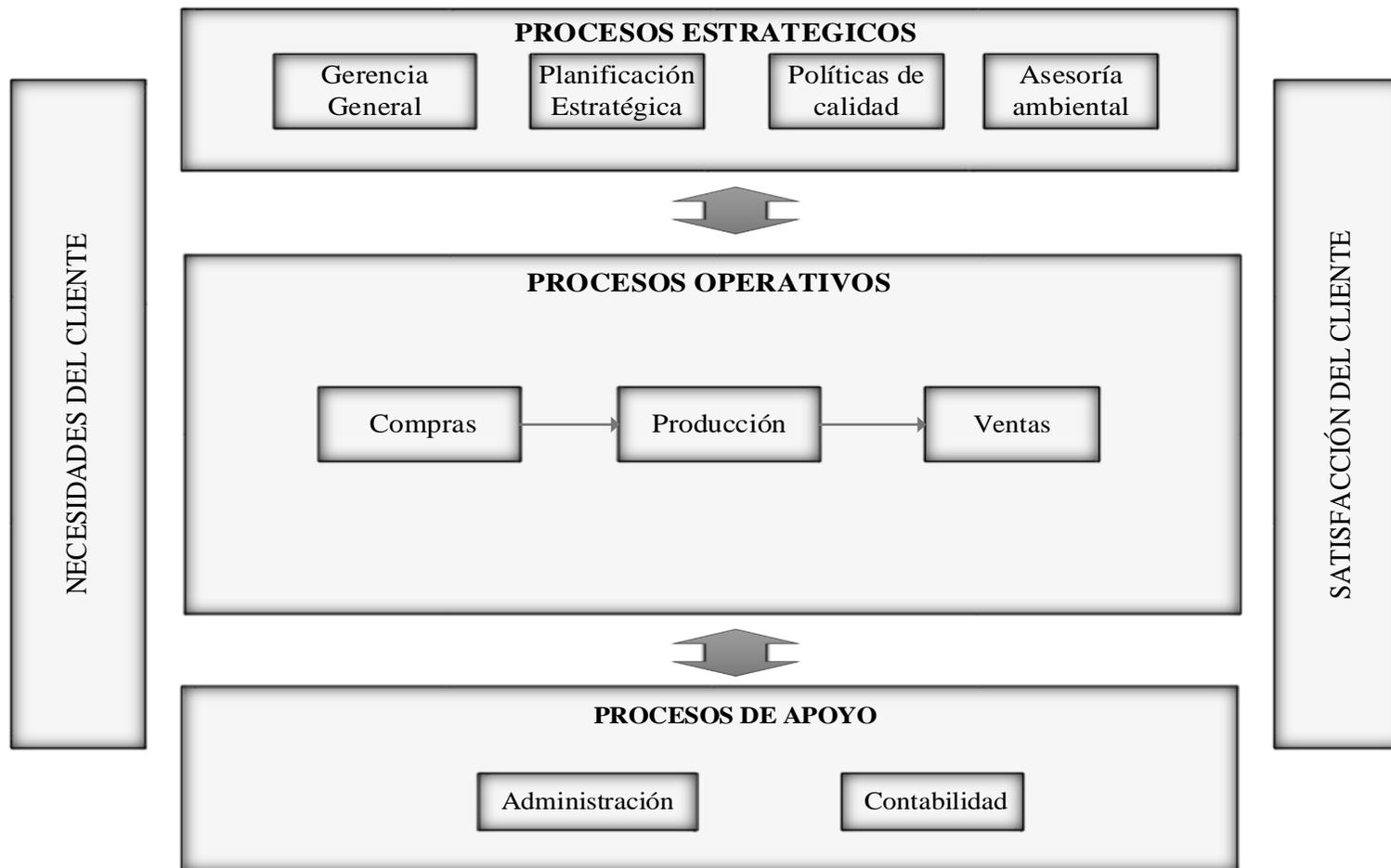


Gráfico 12-3: Mapa de procesos de la empresa Curtiembre “Aldás”
 Realizado por: Cunalata, A. 2020

**DISEÑO DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS EN EL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

3.3.2. Diseño de Procesos y procedimientos en el departamento administrativo

3.3.2.1. Mapa de procesos



Gráfico 13-3: Mapa de procesos del departamento administrativo

Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.2.2. *Diagnostico situacional del departamento administrativo*

La empresa Curtiembre “Aldás” cuenta con el departamento administrativo, el encargado de dirigir y controlar a los demás departamentos con la finalidad de integrar cada una de sus labores para el buen funcionamiento de la empresa, al momento no cuenta con los procesos debidamente definidos y establecidos, por lo cual se presenta la siguiente propuesta de diseño de los procesos y procedimientos en el departamento.

3.3.2.3. *Proceso de selección y contratación de personal.*

Nombre del proceso

Selección y contratación de personal.

Objetivo

Elegir al mejor candidato que cumplan con el perfil y requisitos que la empresa solicita.

Responsable

Mónica Aldás

Periodicidad

Según la necesidad de la empresa.

Alcance

Departamento administrativo - Departamento solicitante.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 11-3: Identificación de actividades

PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL 		
N°	Actividades	Responsable
1	Detección del puesto vacante solicitado por el jefe del departamento.	Jefe del departamento
2	Se realiza el reclutamiento de candidatos para cubrir el puesto.	Jefa Administrativa
3	Recepción de candidatos para el puesto.	Jefa Administrativa
4	Se realiza la preselección de los candidatos.	Jefa Administrativa
5	Se realiza pruebas a los postulantes para el cargo.	Jefa Administrativa
6	Entrevista a los candidatos que fueron aprobados.	Jefa Administrativa
7	Valoración al mejor candidato para el puesto de trabajo.	Jefa Administrativa
8	Contratación al candidato que cumpla con el mejor perfil para el puesto.	Jefa Administrativa
9	Incorporación al puesto, con su respectiva inducción.	Jefe del departamento
10	Seguimiento al nuevo trabajador o colaborador.	Jefe del departamento

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

b. Flujograma de selección y contratación de personal

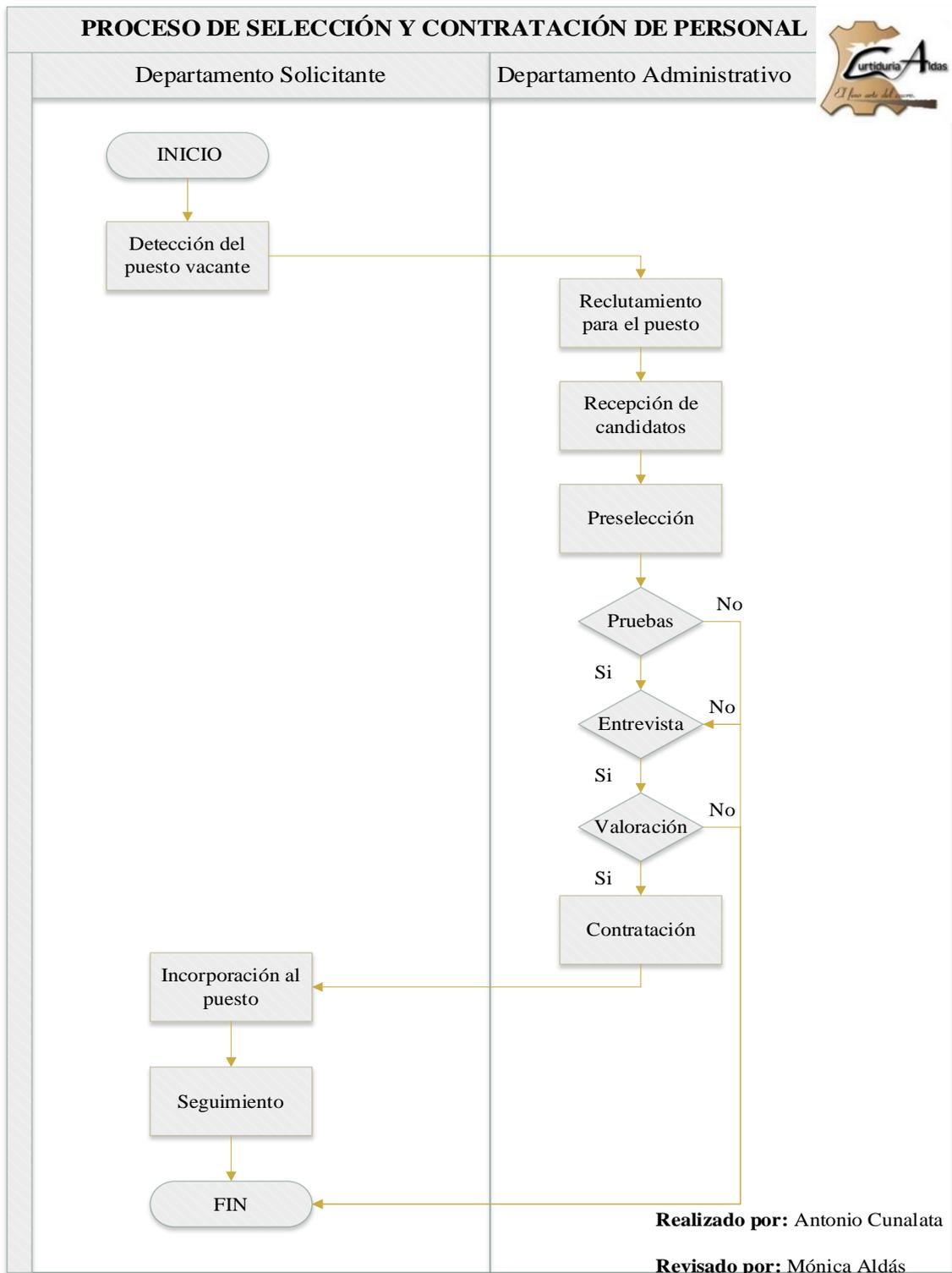


Gráfico 14-3: Flujograma de selección y contratación de personal
Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha de proceso de selección y contratación del personal

Tabla 12-3: Ficha de proceso de selección y contratación del personal

FICHA DE PROCESO		
SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL		
CÓDIGO	DA-001	
NOMBRE	Proceso de Contratación de personal	
OBJETIVO	Elegir al mejor candidato que cumplan con el perfil y requisitos que la empresa solicita.	
RESPONSABLE	Jefe Administrativo	
ENTRADAS	Perfil de cada candidato	
SALIDAS	Requerimientos del puesto	
RECURSOS	HUMANO	Jefe Administrativo
	MATERIAL	Computadora
	TECNOLOGICOS	Internet
INSUMOS	Carpetas	
PROCESO	CLIENTE	Entrega de curriculum vitae
	PROVEEDOR	Revisión del curriculum vitae
TIPO DE PROCESO	Proceso Administrativo (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCCIÓN	Departamento Administrativo	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mónica Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador del proceso de selección y contratación del personal

Tabla 13-3: Ficha de indicador del proceso de selección y contratación del personal

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DA-001	
COD. FICHA:	FIDA-001	
INDICADOR	Tiempo medio de contratación	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^\circ \text{días efectivos en la selección de personal}}{\text{N}^\circ \text{días propuestos}}$	
META	15 Días	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Cuando se requiera	
PERÍODO	Cuando se requiera	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Base de datos, convocatorias, publicación.	
RESPONSABLE	Jefa Administrativa	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mónica Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

e. Análisis del proceso

Este proceso de selección y contratación de personal será documentado y socializado de manera oportuna, así contribuirá directamente a mejorar el ingreso de personal competente a la empresa, al ingresar personal o trabajadores competentes que hayan calificado efectivamente para ocupar la vacante del puesto de trabajo, dicho proceso será realizado por la jefa administrativa quien será encargada de ejecutar todos los debidos procedimientos que garanticen que el nuevo trabajador tenga las aptitudes y actitudes necesarias para ser contratado.

3.3.2.4. Proceso de nómina y pago a trabajadores

Nombre del proceso

Nómina y pago a trabajadores.

Objetivo

Calcular en monto correcto para pagar a cada colaborador por su trabajo realizado en la empresa.

Responsable

Mónica Aldás.

Periodicidad

Mensualmente.

Alcance

Departamento administrativo.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 14-3: Identificación de actividades

PROCESO NÓMINA Y PAGO A TRABAJADORES		
N°	Actividades	Responsable
1	Revisa la lista de asistencia de cada trabajador.	Jefa Administrativa
2	Asignación del valor mensual para cada trabajador.	Jefa Administrativa
3	Calcula el salario diario por trabajador.	Jefa Administrativa
4	Calcula las horas extras por cada trabajador.	Jefa Administrativa
5	Suma todos los conceptos salariales por trabajador.	Jefa Administrativa
6	Revisa los datos y cálculos que estén llenados correctamente.	Jefa Administrativa
7	Si todo está debidamente realizado y calculado se procede a firmar y efectuar el pago.	Jefa Administrativa
8	Si existe errores no se efectúa el pago y se vuelve a revisar todos los datos y cálculos realizados.	Jefa Administrativa

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

b. Flujograma de nómina y pago a trabajadores

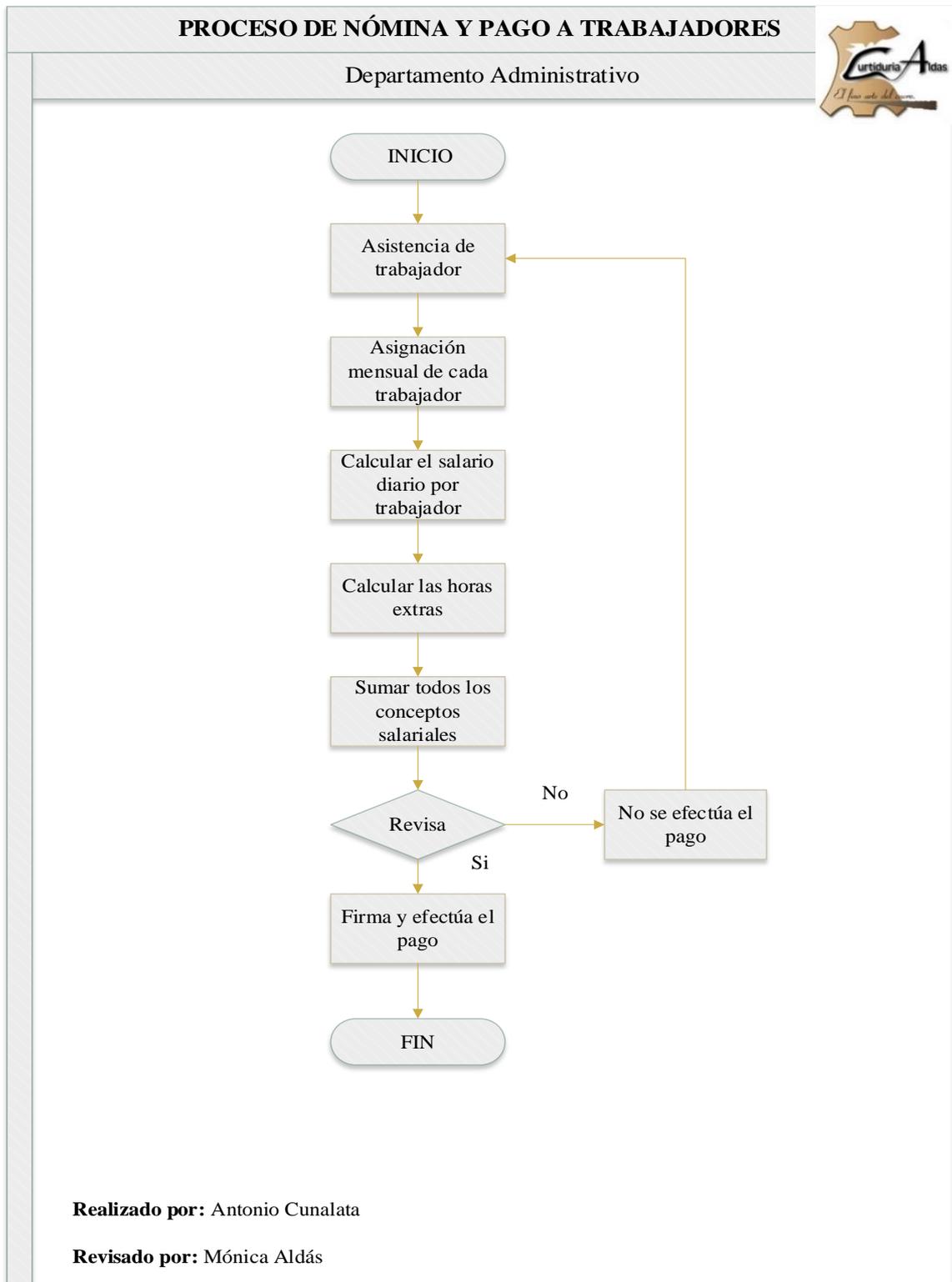


Gráfico 15-3: Flujograma de nómina y pago a trabajadores
Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha de proceso nómina y pago a trabajadores

Tabla 15-3: Ficha de proceso nómina y pago a trabajadores

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DA-002	
NOMBRE	Proceso de nómina y pago a trabajadores	
OBJETIVO	Calcular en monto correcto para pagar a cada colaborador por su trabajo realizado en la empresa.	
RESPONSABLE	Jefe Administrativo	
ENTRADAS	Registro de cada trabajador	
SALIDAS	Pago a trabajadores	
RECURSOS	HUMANO	Jefe Administrativo
	MATERIAL	Computadora
	TECNOLOGICOS	Internet, Excel
INSUMOS	Hojas y esfero	
PROCESO	CLIENTE	Registro mensual del trabajador
	PROVEEDOR	Supervisa y calcula el monto a pagar
TIPO DE PROCESO	Proceso Administrativo (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCCIÓN	Departamento Administrativo	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mónica Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador del proceso de nómina y pago de trabajadores

Tabla 16-3: Ficha de indicador del proceso de nómina y pago de trabajadores

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DA-002	
COD. FICHA:	FIDA-002	
INDICADOR	Trabajadores pagados	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Trabajadores pagados}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	1 vez al mes	
PERIÓDO	mensual	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Base de datos de cada trabajador	
RESPONSABLE	Jefa Administrativa	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mónica Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

e. Análisis del proceso

El proceso de nómina y pago de trabajadores es indispensable tener definido y establecido dentro de la empresa, este proceso ayudará a efectuar de forma efectiva el pago mensual de los trabajadores fijando los valores a pagar como retribución al trabajo de cada uno de ellos respectivamente, aplicando correctamente los procedimientos se evitará deficiencias y molestias en los trabajadores que recibirán cumplidamente sus pagos de cada mes, generando un mejor ambiente y relación laboral.

3.3.2.5. Proceso de evaluación al desempeño del personal

Nombre del proceso

Evaluación al desempeño del personal.

Objetivo

Evaluar el desempeño del personal mediante actividades planificadas para mejorar el rendimiento de la empresa.

Responsable

Mónica Aldás.

Periodicidad

Trimestralmente

Alcance

Departamento administrativo

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 17-3: Identificación de actividades

PROCESO EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL		
Nº	Actividades	Responsable
1	Recepción de oficio para la evaluación al desempeño.	Jefe departamento asignado
2	Difundir la información a cada uno de los jefes departamentales.	Jefe departamento asignado
3	Llevar a cabo el acuerdo de las actividades planificadas.	Jefa Administrativa
4	Fijar el periodo a evaluar el desempeño de los colaboradores de cada departamento.	Jefa Administrativa
5	Difundir y comunicar a los jefes departamentales el periodo que se evaluará.	Jefe departamento asignado
6	Realizar la evaluación del desempeño.	Jefa Administrativa
7	Imprimir evidencias o constancias y recabar firmas de los trabajadores.	Jefa Administrativa

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

b. Flujograma de evaluación al desempeño del personal

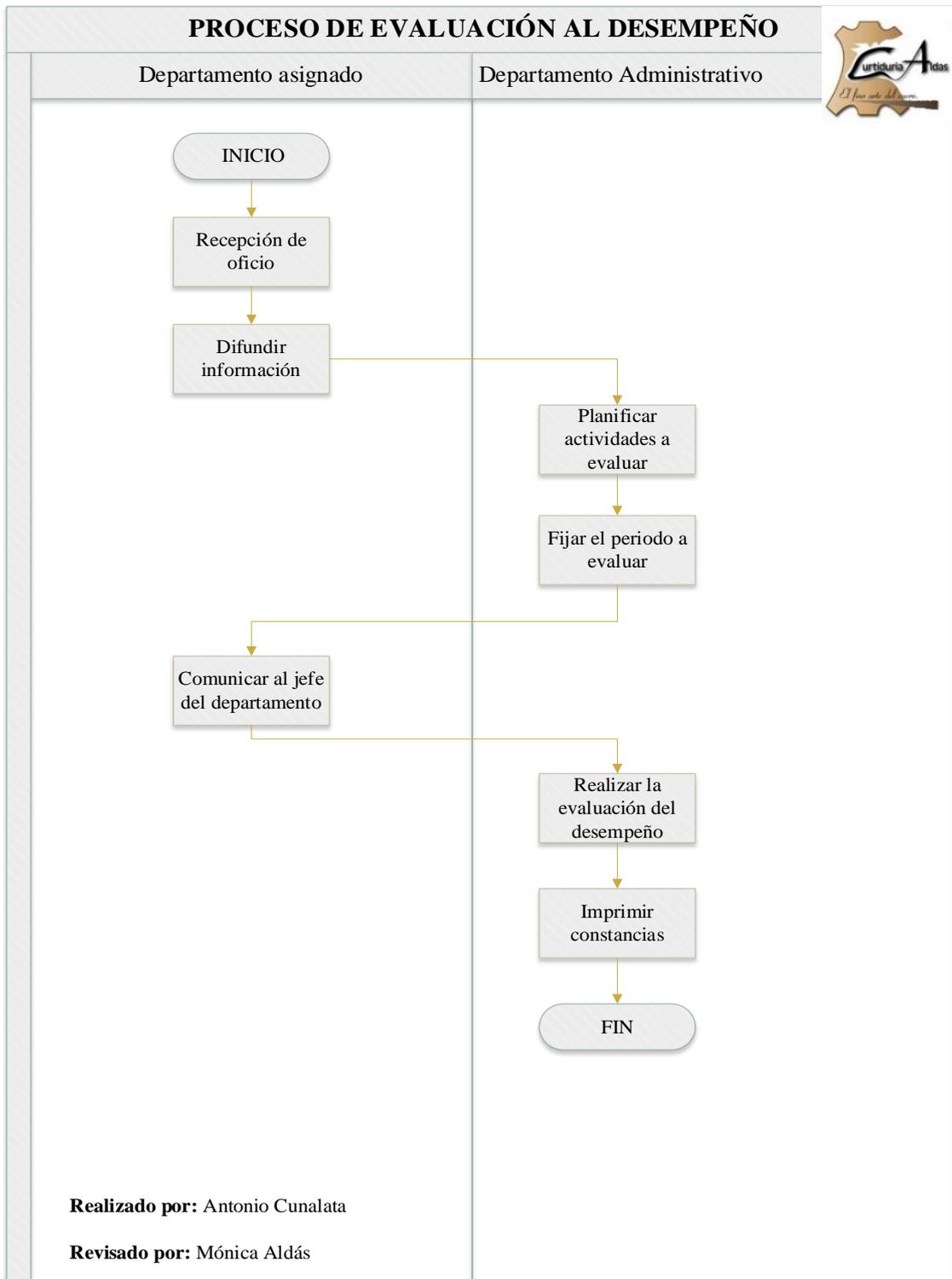


Gráfico 16-3: Flujograma de evaluación al desempeño del personal
Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha de evaluación al desempeño del personal

Tabla 18 – 3: Ficha de evaluación al desempeño del personal

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DA-003	
NOMBRE	Proceso de evaluación al desempeño del personal	
OBJETIVO	Evaluar el desempeño del personal mediante actividades planificadas para mejorar el rendimiento de la empresa.	
RESPONSABLE	Jefe Administrativo	
ENTRADAS	Oficio de evaluación al desempeño	
SALIDAS	Resultados del desempeño de los trabajadores	
RECURSOS	HUMANO	Jefe Administrativo
	MATERIAL	Computadora
	TECNOLOGICOS	Internet, Excel, Word
INSUMOS	Hojas y esferos	
PROCESO	CLIENTE	Desempeño del trabajador
	PROVEEDOR	Informa los resultados obtenidos
TIPO DE PROCESO	Proceso Administrativo (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCIÓN	Departamento Administrativo	
Realizado por: Antonio Cunalata		Revisado por: Mónica Aldás

Fuente: Curtiembre “Aldás”

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador del proceso evaluación al desempeño del personal

Tabla 19-3: Ficha de indicador del proceso evaluación al desempeño del personal

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DA-003	
COD. FICHA:	FIDA-003	
INDICADOR	Indicador de efectividad	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^\circ \text{Trabajadores Evaluadas}}{\text{N}^\circ \text{Total de trabajadores}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	4 veces al año	
PERIÓDO	Trimestral	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Manual de funciones	
RESPONSABLE	Jefa Administrativa	
Realizado por: Antonio Cunalata		Revisado por: Mónica Aldás

Fuente: Curtiembre “Aldás”

Realizado por: Cunalata, A. 2020

e. Análisis del proceso

El proceso de evaluación al desempeño del personal permitirá que la empresa mantenga un diagnóstico periódico (trimestral) del rendimiento de los trabajadores, representando un aspecto favorable que se podrá identificar a los colaboradores que necesiten mejorar su rendimiento mediante entrenamiento o capacitación, es responsabilidad de la Jefa Administrativa efectuar todos los procedimientos para ejecutar este proceso.

3.3.2.6. Proceso de capacitación del personal

Nombre del proceso

Capacitación del personal.

Objetivo

Mejorar el desempeño de los trabajadores mediante capacitaciones para mejorar el rendimiento de la empresa.

Responsable

Mónica Aldás.

Periodicidad

Trimestralmente

Alcance

Departamento administrativo

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 20-3: Identificación de actividades

PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		
Nº	Actividades	Responsable
1	Diagnóstico de necesidades de capacitación.	Jefe departamento asignado
2	Identifica la necesidad de capacitación	Jefe departamento asignado
3	Planeación de las actividades a desarrollar.	Jefa Administrativa
4	Realiza el programa de capacitación	Jefa Administrativa
5	Aprueba el programa de capacitación.	Jefa Administrativa
6	Comunica y socializa el programa de capacitación para el personal.	Jefe departamento asignado
7	Ejecuta el programa de capacitación	Jefa Administrativa
8	Evaluación del programa de capacitación.	Jefa Administrativa

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

b. Flujograma de capacitación del personal

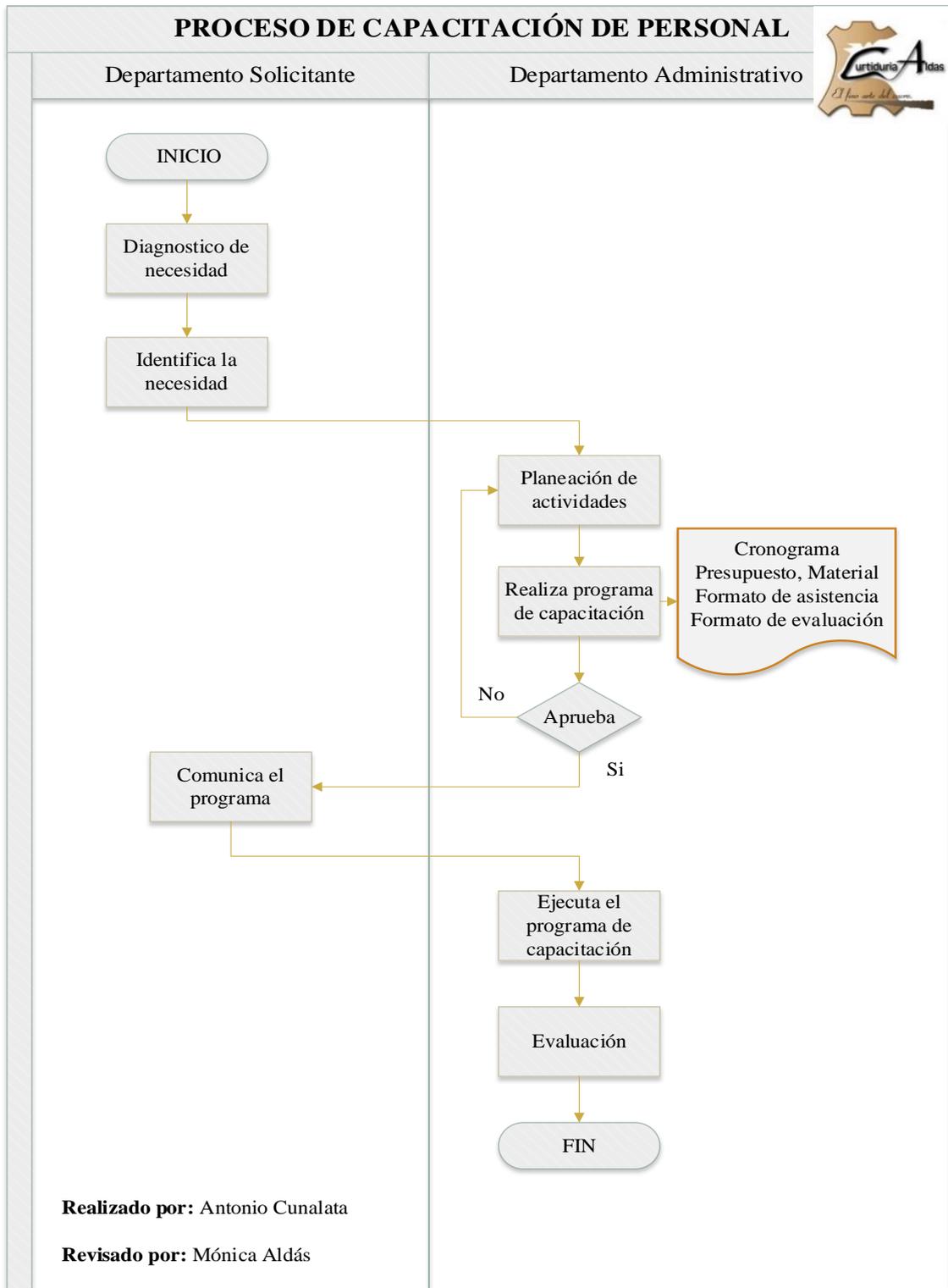


Gráfico 17-3: Flujograma de capacitación del personal
 Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha de capacitación del personal

Tabla 21-3: Ficha de capacitación del personal

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DA-004	
NOMBRE	Proceso de capacitación del personal	
OBJETIVO	Mejorar el desempeño de los trabajadores mediante capacitaciones para mejorar el rendimiento de la empresa.	
RESPONSABLE	Jefe Administrativo	
ENTRADAS	Necesidad de capacitar	
SALIDAS	Resultados e informe de la capacitación	
RECURSOS	HUMANO	Jefe Administrativo
	MATERIAL	Computadora
	TECNOLOGICOS	Internet, Excel, Word
INSUMOS	Hojas, esferos, carpetas	
PROCESO	CLIENTE	Capacitación al trabajador
	PROVEEDOR	Informa los resultados de la capacitación
TIPO DE PROCESO	Proceso Administrativo (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCIÓN	Departamento Administrativo	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mónica Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador de capacitación del personal

Tabla 22-3: Ficha de indicador de capacitación del personal

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DA-004	
COD. FICHA:	FIDA-004	
INDICADOR	Grado de capacitación	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores}} * 100$	
META	90%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	4 veces al año	
PERÍODO	Trimestral	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Base de datos	
RESPONSABLE	Jefa Administrativa	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mónica Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

e. Análisis del proceso

El proceso de capacitación del personal diseñado es importante socializarlo y difundirlo en la empresa, la ejecución de este este proceso de manera trimestral según lo planificado permitirá que los trabajadores mantengan actualizado sus conocimientos, logrando un mejor desempeño en sus labores para conseguir así el desarrollo de la empresa. Sera responsabilidad de la Jefa administrativa la ejecución y documentación adecuada de este proceso para llevar a cabo en el departamento administrativo y en toda la empresa.

3.3.2.7. Presupuesto para los procesos en el departamento administrativo

Tabla 23-3: Presupuesto para los procesos en el departamento administrativo

PRESUPUESTO						
PROCESO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Selección y contratación de personal	Jefa administrativa	Publicación convocatoria (Periódico)	1	Unidad	40,00	40,00
		Hojas (papel Bond)	1	Resma	3,50	3,50
		Esfero	1	Unidad	0,50	0,50
TOTAL						44,00
Nómina y pago a trabajadores	Jefa administrativa	Carpeta	25	Unidades	0,75	18,75
		Esfero	1	Unidad	0,50	0,5
		Hojas (papel Bond)	1	Resma	3,5	3,5
TOTAL						22,75
Evaluación al desempeño del personal	Jefa administrativa	Hojas (papel Bond)	1	Resma	3,50	3,50
		Esferos	8	cajas	6,50	52,00
		Carpetas	25	Unidades	0,50	12,50
TOTAL						68,00
Capacitación del personal	Jefa administrativa	Capacitador	4	Personas	150,00	600,00
		Hojas (papel Bond)	1	Resma	3,50	3,50
		Esferos	8	cajas	6,50	52,00
		Carpetas	25	Unidades	0,50	12,50
TOTAL						668,00
TOTAL DEL PRESUPUESTO GENERAL						802,75

Fuente: Curtiembre "Aldás"
Realizado por: Cunalata, A. 2020

DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

3.3.3. Diseño de Procesos y procedimientos en el departamento de producción

3.3.3.1. Mapa de procesos

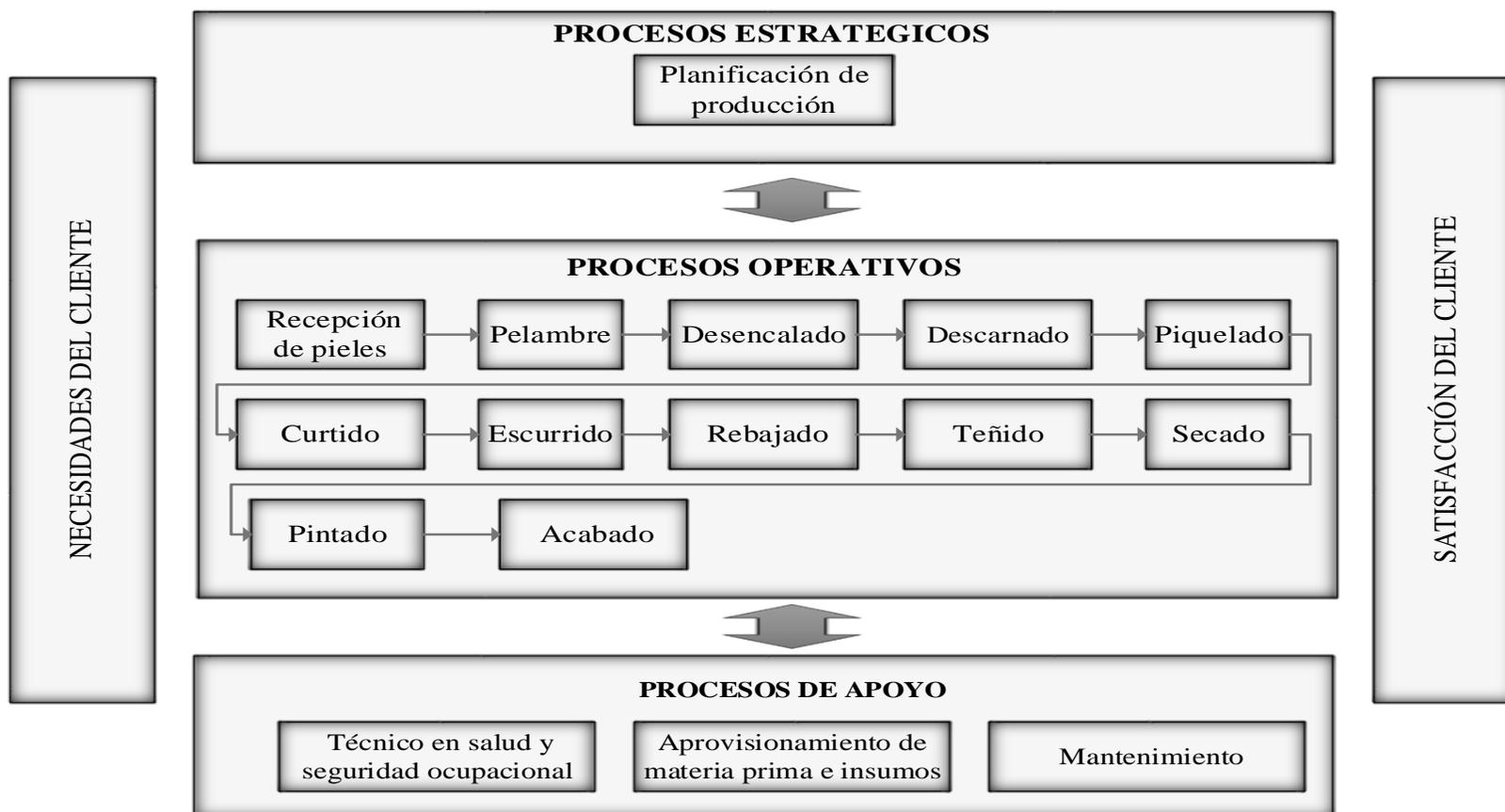


Gráfico 18-3: Mapa de procesos del departamento de producción
Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.3.2. *Diagnostico situacional*

La empresa Curtiembre “Aldás” cuenta con el departamento de producción, el encargado de la transformación y elaboración de pieles en cuero, siendo estos procesos claves para el desarrollo de la empresa, al momento no cuenta con los procesos debidamente documentados y socializados, por lo cual se presenta la siguiente propuesta de diseño de los procesos y procedimientos en el departamento.

3.3.3.3. *Proceso de planificación de producción*

El proceso de planificación de producción es indispensable para tener claro el número estimado de pieles que se transformarán al producto final, dependiendo de los pedidos solicitados por el departamento de ventas, al aplicar esta planificación se conocerá las cantidades adecuadas de pieles y químicos que se utilizarán en la producción, evitando así desperdicio de recursos.

Nombre del proceso

Planificación de producción

Objetivo

Conocer el número estimado de cueros que deberá producirse en el periodo establecido.

Responsable

Mario Aldás.

Periodicidad

Mensual

Alcance

Departamento de producción.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 24-3: Identificación de actividades

PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN		
N°	Actividades	Responsable
1	Solicitar información (orden de pedido) al departamento de ventas.	Jefe departamento de producción
2	Planificar la cantidad, clase y color de cuero solicitado por el departamento de ventas.	Jefe departamento de producción
3	Revisar las pieles y químicos que se necesitarán para la producción.	Jefe departamento de producción
4	Si, se dispone de pieles y químicos completos para la producción termina el proceso de planificación.	Jefe departamento de producción
5	No dispone de pieles y químicos necesarios para la producción, se procederá a solicitar al departamento de compras para que efectúe el pedido a los proveedores.	Jefe departamento de producción

Fuente: Curtiembre “Aldás”

Realizado por: Cunalata, A. 2020

b. Flujograma de proceso de planificación de producción

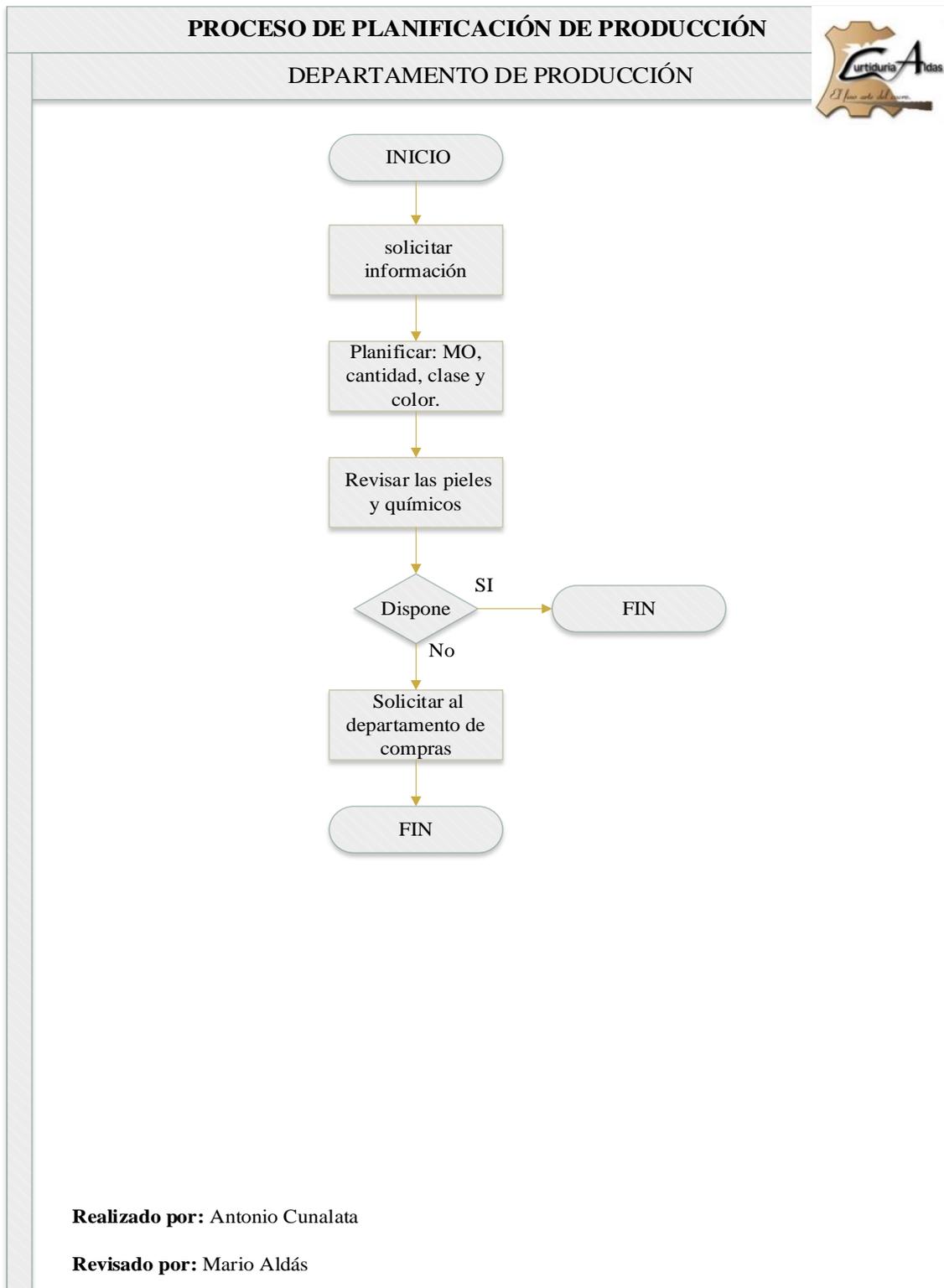


Gráfico 19-3: Flujograma de proceso de planificación de producción.
Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha de proceso de planificación de producción.

Tabla 25-3: Ficha de proceso de planificación de producción.

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DP-001	
NOMBRE	Proceso de planificación de producción	
OBJETIVO	Conocer el número estimado de cueros que deberá producirse	
RESPONSABLE	Jefe de producción	
ENTRADAS	Información	
SALIDAS	Ordenes de producción	
RECURSOS	HUMANO	Jefe de producción
	MATERIAL	computadora
	TECNOLOGICOS	Internet
INSUMOS	Papel	
PROCESO	CLIENTE	Ordenes de pedido
	PROVEEDOR	Informa la planificación
TIPO DE PROCESO	Proceso de Planificación	
LUGAR DE CONSECUCIÓN	Área de producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de planificación de producción.

Tabla 26-3: Ficha de planificación de producción.

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DP-001	
COD. FICHA:	FIDP-001	
INDICADOR	Efectividad de planificación	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de bandas de cueros pedidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de bandas producidas}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Mensual	
PERIÓDO	Mensual	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Ordenes de pedido	
RESPONSABLE	Jefe de Producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.3.4. Proceso de recepción de pieles

El proceso de recepción consiste en recibir las pieles de los proveedores en las bodegas de la empresa, revisando y supervisando que las pieles se encuentre en buen estado y cumplan con los parámetros de calidad para evitar defectos en el producto final. De igual forma se procede a echar sal en grano en las pieles para dejarlas secar por dos días.

Nombre del proceso

Recepción de pieles.

Objetivo

Recibir materia prima en óptimas condiciones para mantener la calidad en el proceso de producción.

Responsable

Mario Aldás.

Periodicidad

Quincenal.

Alcance

Departamento de producción.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 27-3: Identificación de actividades

PROCESO DE RECEPCIÓN DE PIELES		
N°	Actividades	Responsable
1	Solicita la Orden de pedido al jefe del departamento.	Jefe departamento de producción
2	Despachar las pieles en la bodega.	Trabajador
3	Clasificar las pieles (buenas, serranos y suelas).	Trabajador
4	Verificación de la orden de pedido con lo despachado.	Trabajador
5	Si cumple con los requerimientos del pedido se procede a firma recibido.	Trabajador
6	No cumple con los requerimientos del pedido notifica las observaciones al jefe del departamento de producción.	Trabajador
7	Echar sal en grano en las pieles recibidas.	Trabajador
8	Colocar las pieles en los palet y dejar reposar (2días)	Trabajador

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

b. Flujograma de proceso de recepción de pieles

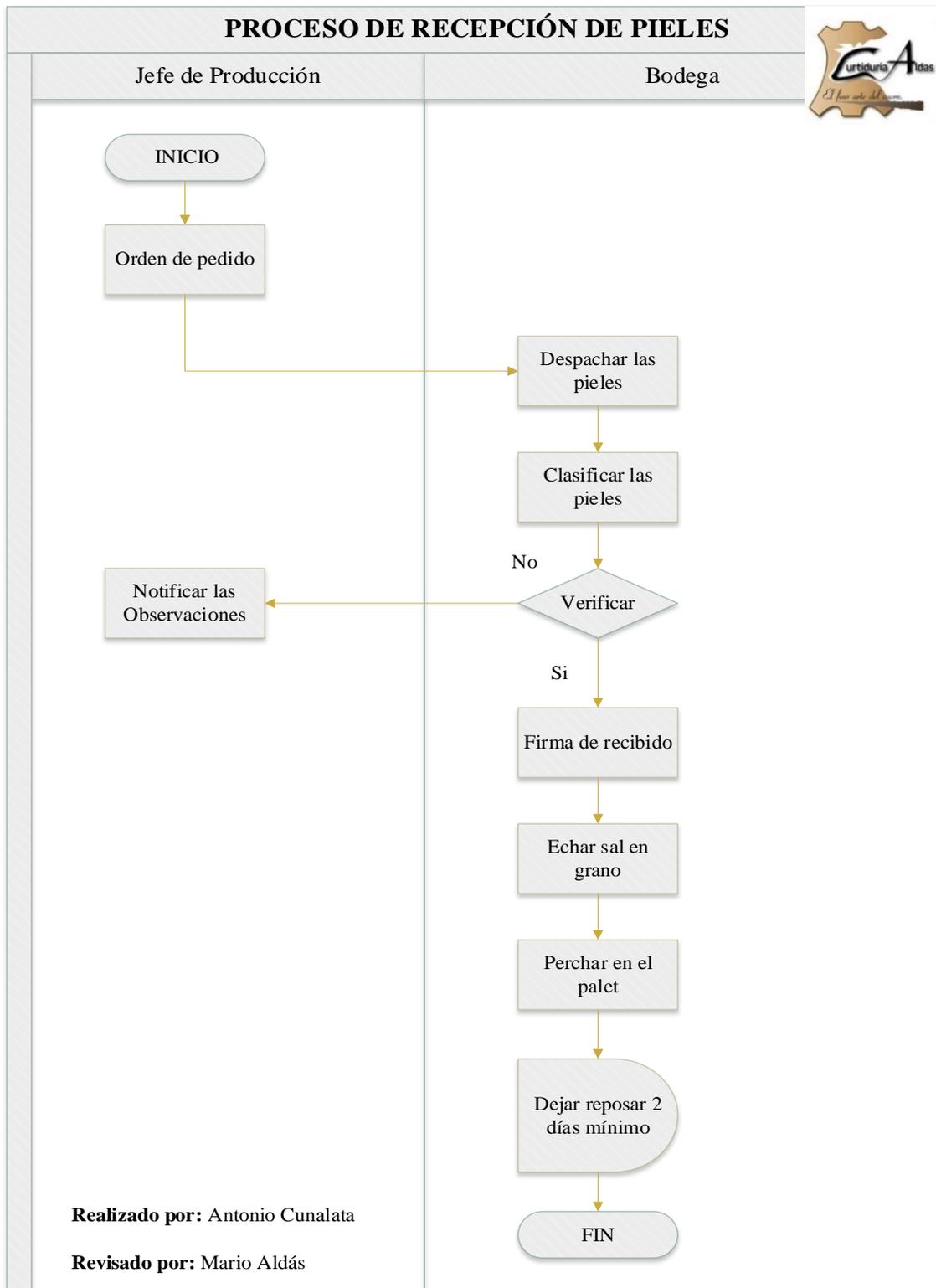


Gráfico 20-3: Flujograma de proceso de recepción de pieles
 Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha de proceso de recepción de pieles

Tabla 28-3: Ficha de proceso de recepción de pieles.

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DP-002	
NOMBRE	Proceso de recepción de pieles	
OBJETIVO	Proveer adecuadamente la materia prima	
RESPONSABLE	Jefe de producción	
ENTRADAS	Materia prima (pieles)	
SALIDAS	Despacho de las pieles	
RECURSOS	HUMANO	trabajadores
	MATERIAL	Herramientas de trabajo (pala)
	TECNOLOGICOS	
INSUMOS	Vestimenta de trabajo (overol, botas), sal en grano, palet.	
PROCESO	CLIENTE	Despacho de pieles
	PROVEEDOR	Informa las observaciones
TIPO DE PROCESO	Proceso de Producción (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCIÓN	Área de producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador de recepción de pieles

Tabla 29-3: Ficha de indicador de recepción de pieles.

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DP-002	
COD. FICHA:	FIDP-002	
INDICADOR	Efectividad de recepción	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pieles sin defectos}}{\text{N}^\circ \text{ total de pieles recibidas}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Cuando se requiera	
PERÍODO	Cuando se requiera	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Notas de ingreso de materia prima	
RESPONSABLE	Jefe de Producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.3.5. Proceso de pelambre

El proceso de pelambre consiste en quitar la epidermis junto con el pelaje de las pieles de igual forma afloja las fibras de colágeno que ayudara para el proceso de curtir, por medio gran cantidad de agua y de productos químicos como son sulfuro de sodio y cal, dentro de un bombo que permanece en un constante movimiento.

Nombre del proceso

Proceso de pelambre.

Objetivo

Eliminar el pelo y la epidermis de las pieles mediante un bombo mecánico.

Responsable

Mario Aldás (Jefe del departamento), trabajadores.

Periodicidad

Semanal.

Alcance

Departamento de producción y área de producción.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 30-3: Identificación de actividades

PROCESO DE PELAMBRE		
Nº	Actividades	Responsable
1	Transportar las pieles de la bodega al área de pelambre.	Trabajadores
2	Pesar las pieles 3000 kilos/ 130 pieles.	Trabajadores
3	Ingresar al pelambre las pieles.	Trabajadores
4	Dejar en remojo las pieles por un día.	Trabajadores
5	Agregar los químicos en el fulón, utilizando la hoja de fórmula química.	Jefe de producción, Trabajadores
6	Procesamiento de pieles en el fulón por un día.	Trabajadores
7	Sacar las pieles del fulón	Trabajadores
8	Trasportar las pieles al área de desencalado.	Trabajadores

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

b. Flujograma del proceso de pelambre

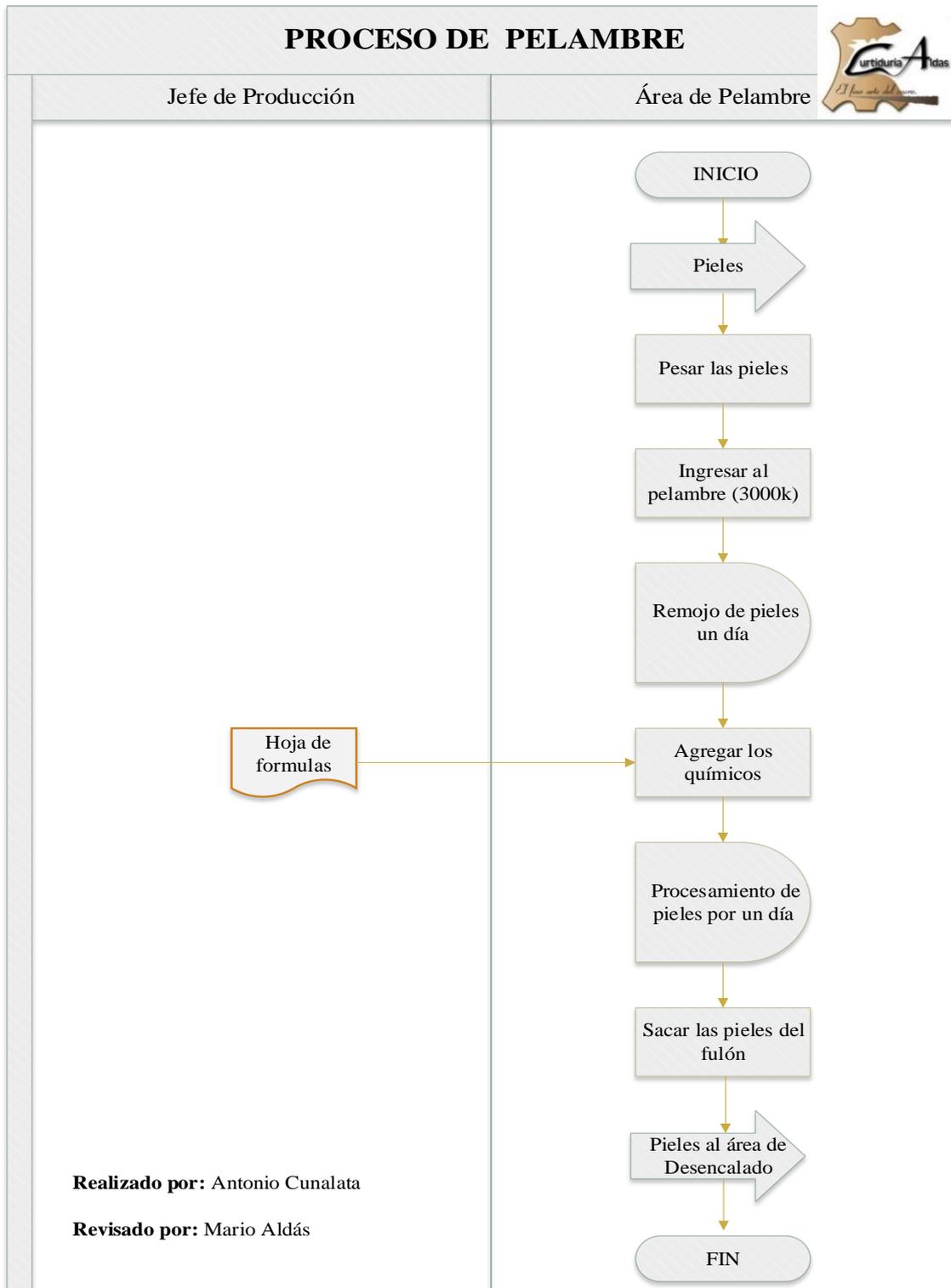


Gráfico 21-3: Flujograma del proceso de pelambre
Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha de proceso de pelambre

Tabla 31- 3: Ficha de proceso de pelambre

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DP-003	
NOMBRE	Proceso de pelambre	
OBJETIVO	Eliminar el pelo y la epidermis de las pieles mediante un bombo mecánico.	
RESPONSABLE	Jefe de producción, trabajadores	
ENTRADAS	Materia prima (pieles)	
SALIDAS	Despacho de las pieles peladas	
RECURSOS	HUMANO	Trabajadores
	MATERIAL	Máquina (Bombo), Balanza
	TECNOLOGICOS	Hoja de Formulas
INSUMOS	Vestimenta de trabajo (overol, botas), químicos, agua	
PROCESO	CLIENTE	Limpiar las pieles
	PROVEEDOR	Informa las observaciones
TIPO DE PROCESO	Proceso de Producción (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCCIÓN	Área de producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador del proceso de pelambre

Tabla 32-3: Ficha de indicador del proceso de pelambre

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DP-003	
COD. FICHA:	FIDP-003	
INDICADOR	Productividad	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Nº de pieles procesadas}}{\text{Nº total de pieles planificadas procesar}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Cuando se requiera	
PERIÓDO	Cuando se requiera	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Notas de ingreso de pieles	
RESPONSABLE	Jefe de Producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.3.6. Proceso de desencalado

En el proceso de desencalado las pieles son lavadas con la finalidad de remover el sulfuro y la cal impregnada en las pieles que se alojaron en el proceso del pelambre, para este proceso se utiliza abundante agua para la preparación de sustancias químicas (ácidos).

Nombre del proceso

Proceso de desencalado.

Objetivo

Eliminar la cal absorbida por la piel en su parte exterior mediante el lavado con productos químicos y agua.

Responsable

Mario Aldás (Jefe del departamento), trabajadores.

Periodicidad

Semanal.

Alcance

Departamento de producción y área de producción.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 33-3: Identificación de actividades

PROCESO DE DESENCALADO		
N°	Actividades	Responsable
1	Ingresar las pieles al fulón.	Trabajadores
2	Agregar agua en el fulón.	Trabajadores
3	Agregar los productos químicos según la hoja de formula detallada.	Jefe de producción Trabajadores
4	Lavado de pieles por unas 3 a 4 horas.	Trabajadores
5	Sacar las del fulón.	Trabajadores
6	Dejar secar las pieles por unas 2 horas.	Trabajadores
7	Transporte de las pieles al área de descarne.	Trabajadores

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

b. Flujograma del proceso de desencalado

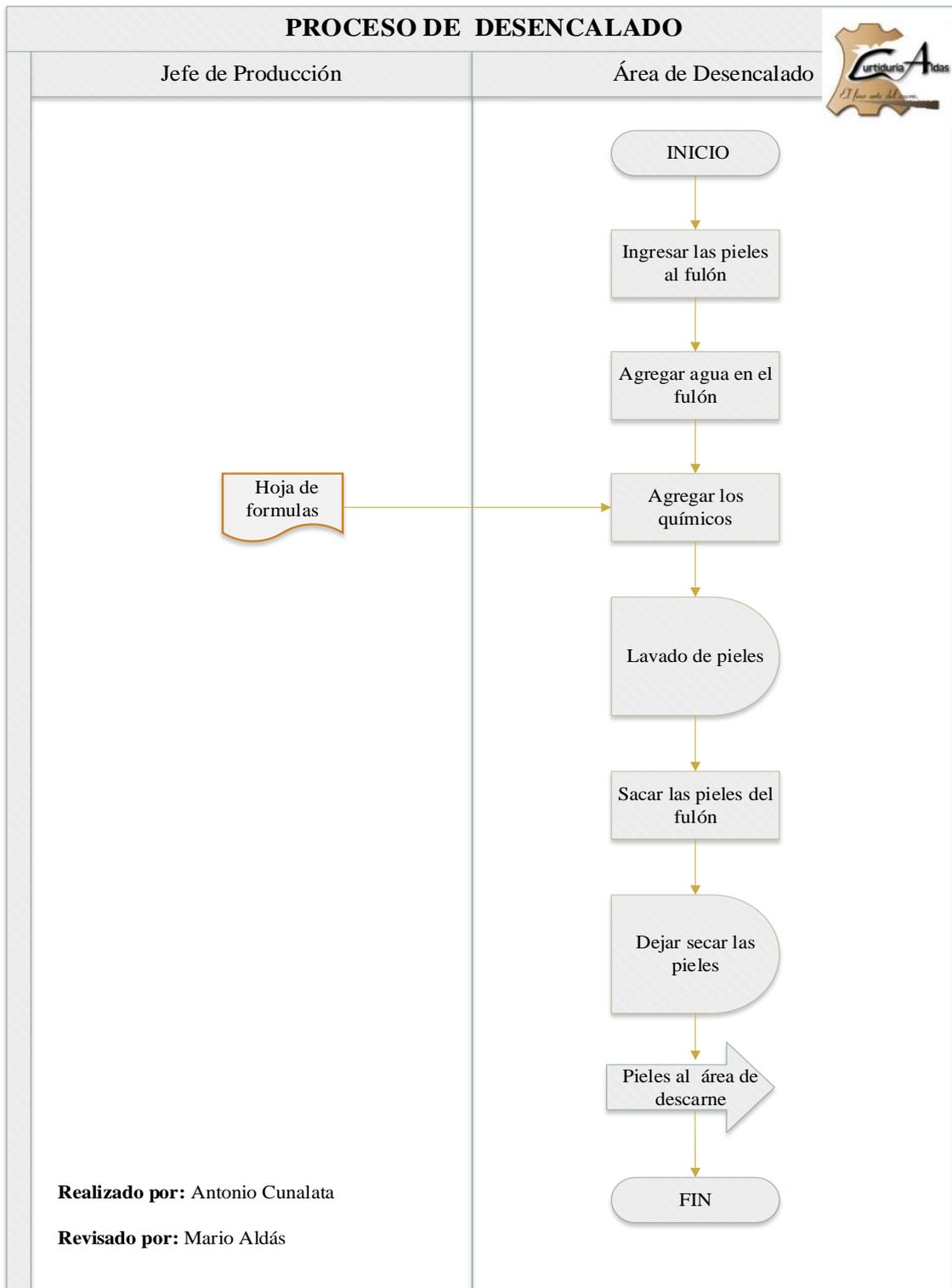


Gráfico 22-3: Flujograma del proceso de desencalado
Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha de proceso de desencalado

Tabla 34-3: Ficha de proceso de desencalado

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DP-004	
NOMBRE	Proceso de desencalado	
OBJETIVO	Eliminar la cal absorbida por la piel en su parte exterior mediante el lavado con productos químicos y agua.	
RESPONSABLE	Jefe de producción, trabajadores	
ENTRADAS	Materia prima (pieles)	
SALIDAS	Pieles desencaladas	
RECURSOS	HUMANO	Trabajadores
	MATERIAL	Máquina de desencalar
	TECNOLOGICOS	Hoja de Formulas
INSUMOS	Agua y productos químicos (sales de amonio, láctico, fórmico, sulfúrico, peróxido de hidrógeno, bórico, ácido sulfoftálico, clorhídrico y bisulfito de sodio.	
PROCESO	CLIENTE	Lavado profundo de la piel
	PROVEEDOR	Informa las observaciones
TIPO DE PROCESO	Proceso de Producción (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCCIÓN	Área de producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador del proceso de desencalado

Tabla 35-3: Ficha de indicador del proceso de desencalado

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DP-004	
COD. FICHA:	FIDP-004	
INDICADOR	Productividad	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pieles desencaladas}}{\text{N}^\circ \text{ total de pieles planificadas desencalar}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Mensual	
PERIÓDO	Mensual	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de Bodegas	
RESPONSABLE	Jefe de Producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.3.7. *Proceso de descarnado*

El proceso de descarnado consiste en sacar la carnaza y la grasa que siguen impregnadas en la parte interior de la piel, básicamente dividiendo el cuero de la piel para obtener así la flor para el calzado por medio de la máquina descarnadora.

Nombre del proceso

Proceso de descarnado.

Objetivo

Dividir la carnaza de la piel mediante maquinaria para lograr la penetración adecuada de los químicos.

Responsable

Mario Aldás (Jefe del departamento), trabajadores.

Periodicidad

Semanal.

Alcance

Departamento de producción y área de producción.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 36-3: Identificación de actividades

PROCESO DE DESCARNADO		
N°	Actividades	Responsable
1	Verificar la maquina descarnadora.	Jefe de producción
2	Pasar las pieles por la máquina descarnadora.	Trabajadores
3	Lavar las pieles con abundante agua.	Trabajadores
4	Dejar secar las pieles por unas 2 horas.	Trabajadores
5	Transportar las pieles al área de piquelado.	Trabajadores



Fuente: Curtiembre “Aldás”

Realizado por: Cunalata, A. 2020

b. Flujograma del proceso de descarnado

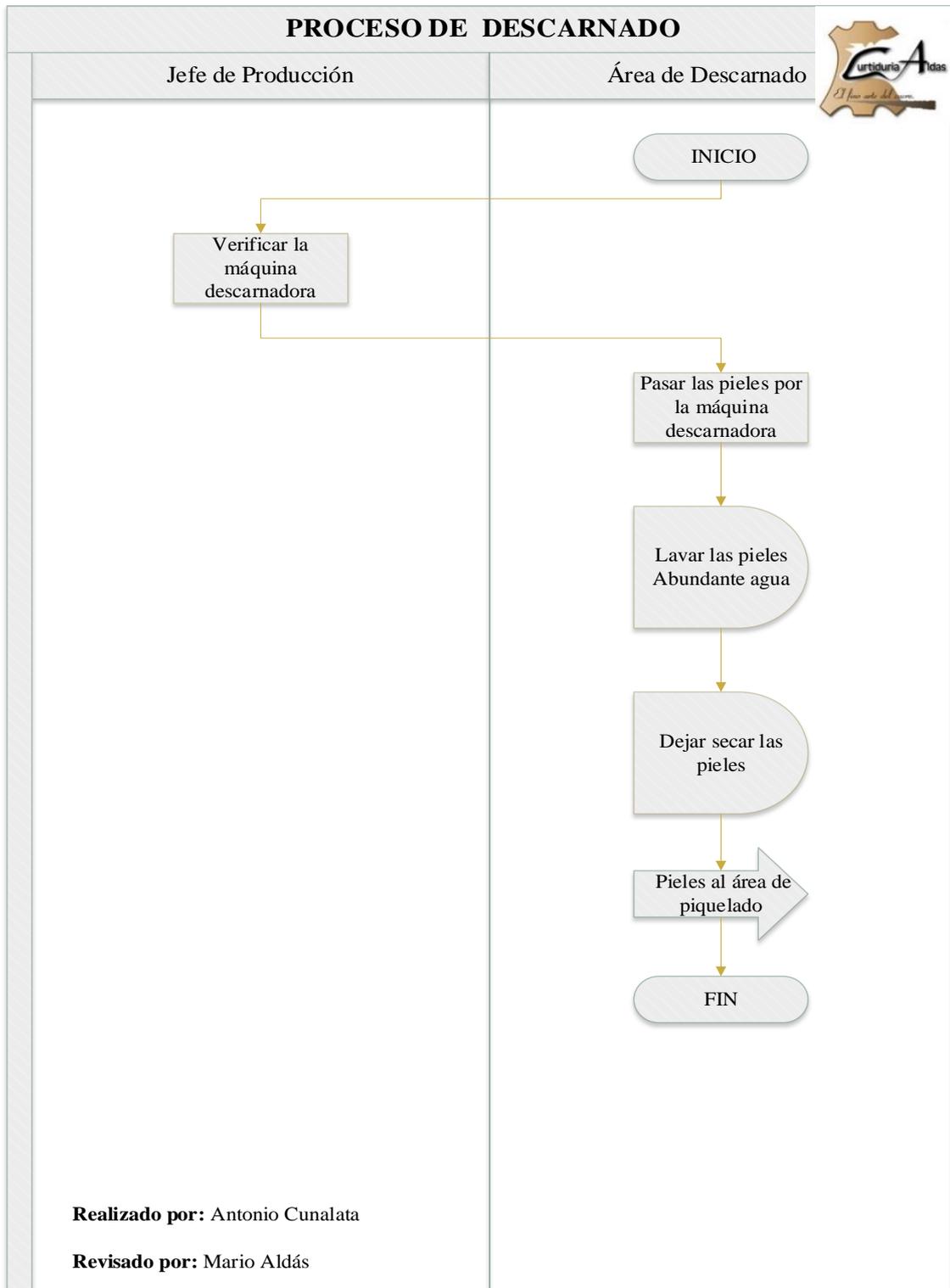


Gráfico 23-3: Flujograma del proceso de descarnado
Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha de proceso de descarnado

Tabla 37-3: Ficha de proceso de descarnado

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DP-005	
NOMBRE	Proceso de descarnado	
OBJETIVO	Dividir la carnaza de la piel mediante maquinaria para lograr la penetración adecuada de los químicos.	
RESPONSABLE	Jefe de producción, trabajadores	
ENTRADAS	Materia prima (pieles)	
SALIDAS	Pieles descarnadas	
RECURSOS	HUMANO	Trabajadores
	MATERIAL	Maquinaria
	TECNOLOGICOS	
INSUMOS	Vestimenta adecuada, agua	
PROCESO	CLIENTE	Obtener la flor para el cuero
	PROVEEDOR	Informa las observaciones
TIPO DE PROCESO	Proceso de Producción (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCIÓN	Área de producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador del proceso de descarnado

Tabla 38-3: Ficha de indicador del proceso de descarnado

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DP-005	
COD. FICHA:	FIDP-005	
INDICADOR	Efectividad	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pieles descarnadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de pieles recibidas}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Mensual	
PERÍODO	Mensual	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de Bodegas	
RESPONSABLE	Jefe de Producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.3.8. Proceso de piquelado

El proceso de piquelado consiste en la preparación química de la piel mediante sustancias químicas para lograr la inserción de los agentes curtientes en el cuero, el proceso se lo realiza en la máquina de fulón añadiendo las soluciones químicas preparadas mediante la hoja de fórmulas elaborada por el departamento de producción.

Nombre del proceso

Proceso de piquelado.

Objetivo

Preparar la piel químicamente mediante la inserción de productos químicos para eliminar completamente el álcali de la piel.

Responsable

Mario Aldás (Jefe del departamento), trabajadores.

Periodicidad

Semanal.

Alcance

Departamento de producción y área de producción.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 39-3: Identificación de actividades

PROCESO DE PIQUELADO		
N°	Actividades	Responsable
1	Ubicar las pieles en el fulón.	Trabajadores
2	Añadir los químicos en base a la hoja de formula química.	Jefe de producción Trabajadores
3	Dejar concentrar los químicos por un día dentro del fulón.	Trabajadores
4	Supervisión por el jefe de producción.	Jefe de producción
5	Sacar las pieles del fulón.	Trabajadores
6	Dejar secar las pieles por unas 2 horas.	
7	Transporte de las pieles al área de curtido.	Trabajadores

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

b. Flujograma del proceso de piquelado

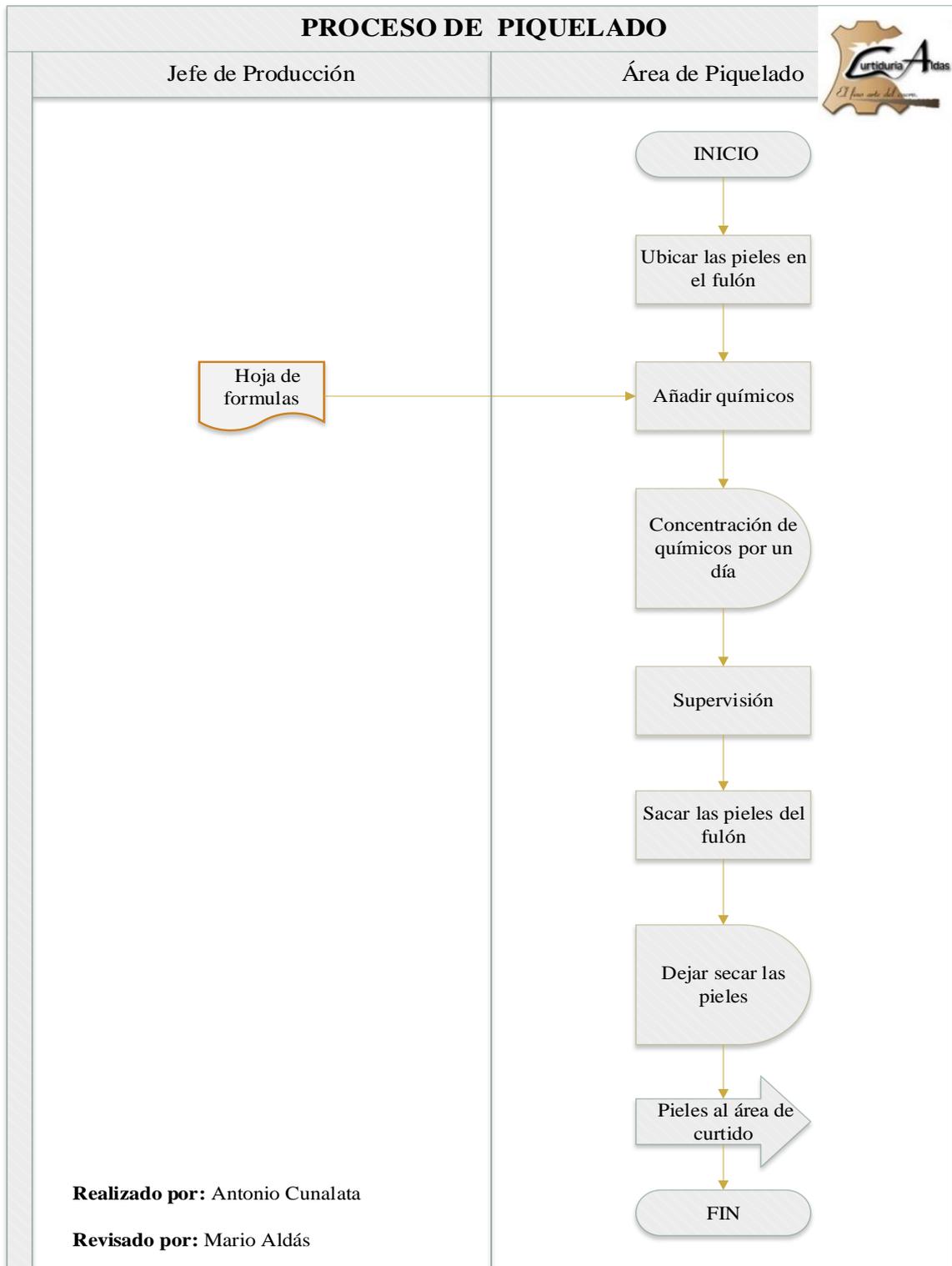


Gráfico 24-3: Flujograma del proceso de piquelado
 Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha de proceso de piquelado

Tabla 40-3: Ficha de proceso de piquelado

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DP-006	
NOMBRE	Proceso de piquelado	
OBJETIVO	Preparar la piel químicamente mediante la inserción de productos químicos para eliminar completamente el álcali de la piel.	
RESPONSABLE	Jefe de producción, trabajadores	
ENTRADAS	Materia prima (pieles)	
SALIDAS	Pieles piqueladas	
RECURSOS	HUMANO	Trabajadores
	MATERIAL	Maquinaria (fulón)
	TECNOLOGICOS	Hoja de Formulas
INSUMOS	Productos químicos (ácido fórmico y ácido sulfúrico, sulfato de sodio, cloruro)	
PROCESO	CLIENTE	Inserción de químicos en la piel
	PROVEEDOR	Informa las observaciones
TIPO DE PROCESO	Proceso de Producción (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCIÓN	Área de producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador del proceso de piquelado

Tabla 41-3: Ficha de indicador del proceso de piquelado

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DP-006	
COD. FICHA:	FIDP-006	
INDICADOR	Productividad	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pieles piqueladas}}{\text{N}^\circ \text{ total de pieles recibidas}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Cuando se requiera	
PERÍODO	Cuando se requiera	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de Bodegas	
RESPONSABLE	Jefe de Producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.3.9. Proceso de curtido

El proceso de curtido básicamente consiste en la transformación de la piel en cuero por medio de la inserción de agentes de curtido (sales de cromo), se lo realiza en la máquina de fulón utilizando los agentes de curtido y agua para preparar las sustancias químicas, el tiempo estimado para el proceso es de dos días.

Nombre del proceso

Proceso de curtido.

Objetivo

Transformar la piel en cuero por medio de productos químicos.

Responsable

Mario Aldás (Jefe del departamento), trabajadores.

Periodicidad

Semanal.

Alcance

Departamento de producción y área de producción.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 42-3: Identificación de actividades

PROCESO DE CURTIDO		
Nº	Actividades	Responsable
1	Ingresar las pieles en el fulón.	Trabajadores
2	Añadir los químicos con ayuda de la formula química.	Jefe de producción Trabajadores
3	Fijación del agente de curtiembre durante un día.	Trabajadores
4	Supervisión por parte del jefe de producción.	Jefe de producción
5	Lavar los cueros con abundante agua.	Trabajadores
6	Sacar los cueros del fulón.	Trabajadores
7	Dejar secar los cueros por unas 2 a 3 horas.	Trabajadores
8	Transportar los cueros al área de escurrido.	Trabajadores

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

b. lujograma del proceso de curtido

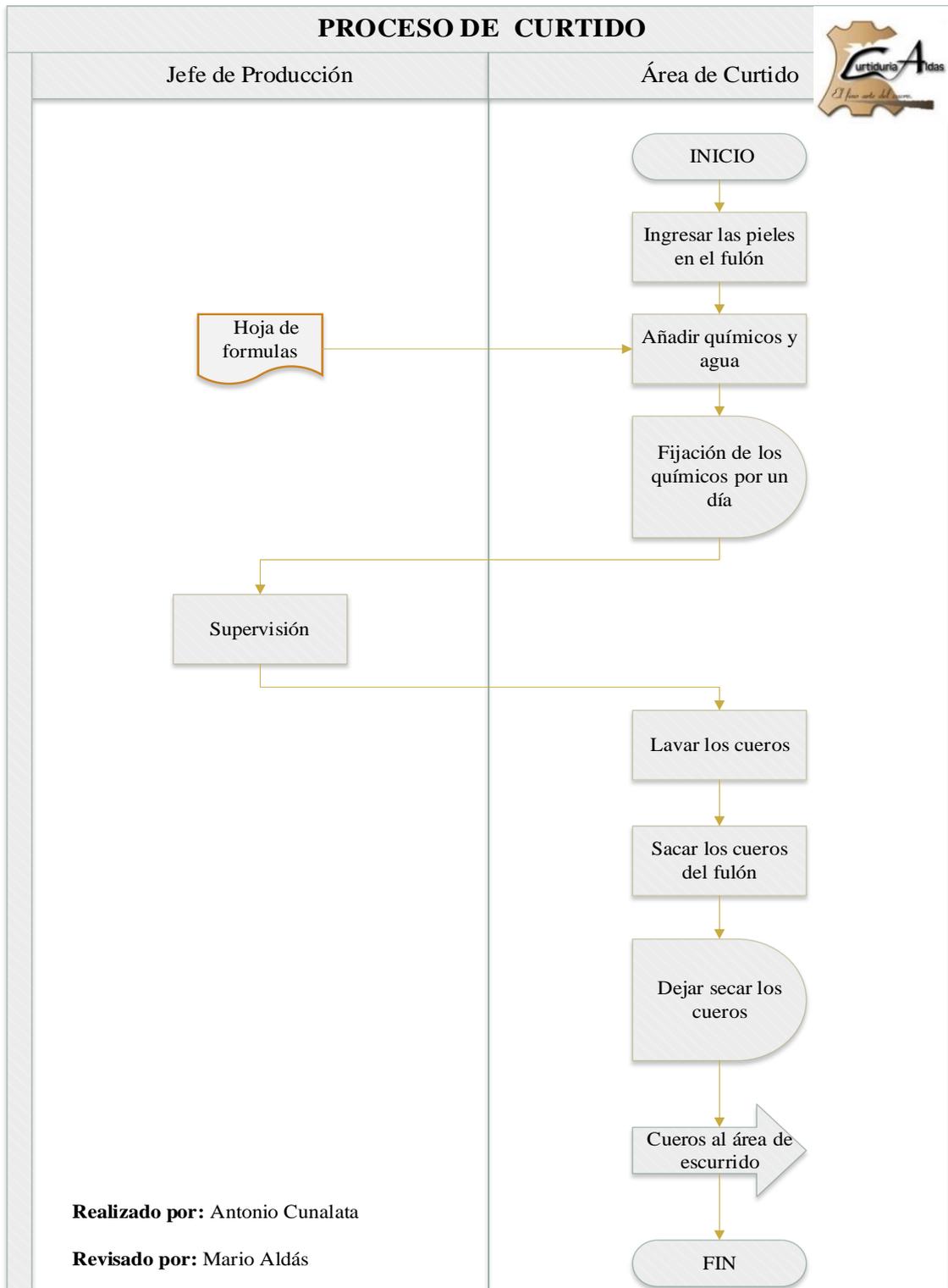


Gráfico 25-3: Flujograma del proceso de curtido
 Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha de proceso de curtido

Tabla 43-3: Ficha de proceso de curtido

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DP-007	
NOMBRE	Proceso de curtido	
OBJETIVO	Transformar la piel en cuero por medio de productos químicos.	
RESPONSABLE	Jefe de producción, trabajadores	
ENTRADAS	Materia prima (pieles)	
SALIDAS	Cuero	
RECURSOS	HUMANO	Trabajadores
	MATERIAL	Maquinaria (fulón)
	TECNOLOGICOS	Hoja de Formulas
INSUMOS	Productos químicos (sales de cromo, ácido clorhídrico y agua)	
PROCESO	CLIENTE	Inserción de químicos en el cuero
	PROVEEDOR	Informa las observaciones
TIPO DE PROCESO	Proceso de Producción (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCIÓN	Área de producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador del proceso de curtido

Tabla 44-3: Ficha de indicador del proceso de curtido

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DP-007	
COD. FICHA:	FIDP-007	
INDICADOR	Productividad	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pieles curtidas}}{\text{N}^\circ \text{ total de pieles recibidas}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Cuando se requiera	
PERÍODO	Cuando se requiera	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de Bodegas	
RESPONSABLE	Jefe de Producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.3.10. Proceso de escurrido

El proceso de escurrido consiste en dejar reposar las pieles entre 24 horas en un caballete para que haya una coordinación de las sales de cromo con el colágeno de cuero, al mismo tiempo se libera el ácido sulfúrico, el que se queda impregnado en el cuero.

Nombre del proceso

Proceso de escurrido.

Objetivo

Dejar reposar las pieles mínimo 24 horas para que se libere el ácido sulfúrico el que se queda impregnado en el cuero.

Responsable

Mario Aldás (Jefe del departamento), trabajadores.

Periodicidad

Semanal.

Alcance

Departamento de producción y área de producción.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 45-3: Identificación de actividades

PROCESO DE ESCURRIDO		
N°	Actividades	Responsable
1	Ubicar los cueros en los caballetes.	Trabajadores
2	Dejar reposar mínimo 24 horas.	Trabajadores
3	Bajar los cueros de los caballetes.	Trabajadores
4	Transportar los cueros al área de rebajado.	Trabajadores

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

b. Flujograma del proceso de escurrido

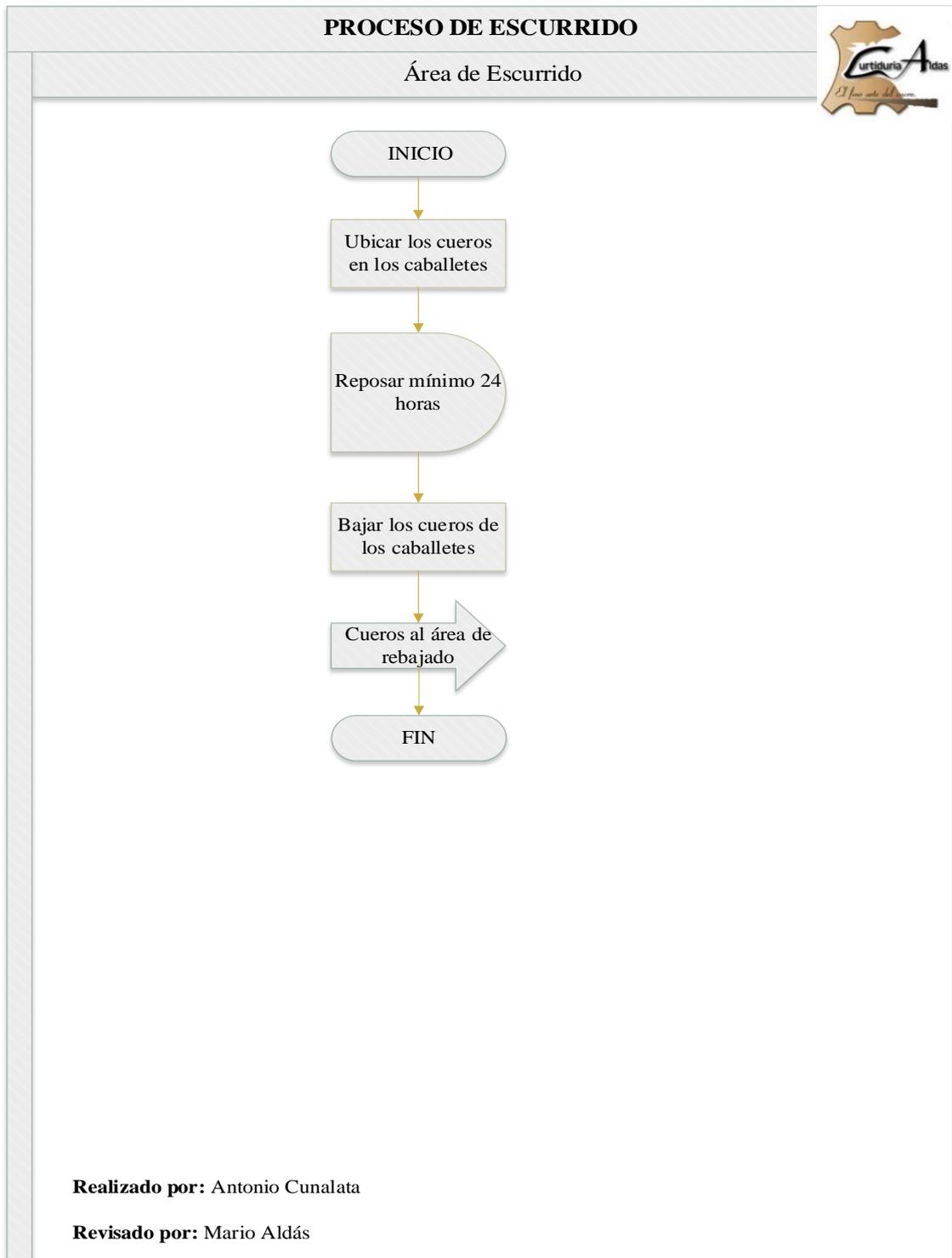


Gráfico 26-3: Flujograma del proceso de escurrido
Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha de proceso de escurrido

Tabla 46-3: Ficha de proceso de escurrido

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DP-008	
NOMBRE	Proceso de escurrido	
OBJETIVO	Dejar reposar las pieles mínimo 24 horas para que se libre el ácido sulfúrico el que se queda impregnado en el cuero.	
RESPONSABLE	Jefe de producción, trabajadores	
ENTRADAS	Cuero	
SALIDAS	Cuero	
RECURSOS	HUMANO	Trabajadores
	MATERIAL	Caballetes
	TECNOLOGICOS	
INSUMOS	caballetes	
PROCESO	CLIENTE	Secado del cuero
	PROVEEDOR	Informa las observaciones
TIPO DE PROCESO	Proceso de Producción (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCIÓN	Área de producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador del proceso de escurrido

Tabla 47-3: Ficha de indicador del proceso de escurrido

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DP-008	
COD. FICHA:	FIDP-008	
INDICADOR	Productividad	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pieles secadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de pieles recibidas}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Cuando se requiera	
PERÍODO	Cuando se requiera	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de Bodegas	
RESPONSABLE	Jefe de Producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.3.11. Proceso de rebajado

El proceso de rebajado tiene como finalidad igualar el espesor, este proceso es aplicado en cueros que se sometieron a curtidos a cromo. Además contribuye en la abertura de las fibras, lo que para operaciones posteriores facilita el ingreso de los químicos que se agrega en las pieles.

Nombre del proceso

Proceso de rebajado.

Objetivo

Conseguir el calibre o grueso requerido en la orden de producción.

Responsable

Mario Aldás (Jefe del departamento), trabajadores.

Periodicidad

Semanal.

Alcance

Departamento de producción y área de producción.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 48-3: Identificación de actividades

PROCESO DE REBAJADO		
N°	Actividades	Responsable
1	Verificar el calibre solicitado en la orden de producción.	Jefe de Producción Trabajadores
2	Establecer el calibre en la maquina rebajadora.	Trabajadores
3	Pasar el cuero en la maquina rebajadora.	Trabajadores
4	Supervisión por parte del jefe de producción.	Jefe de producción
5	Pasar los cueros al área de teñido	Trabajadores

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

b. Flujograma del proceso de rebajado

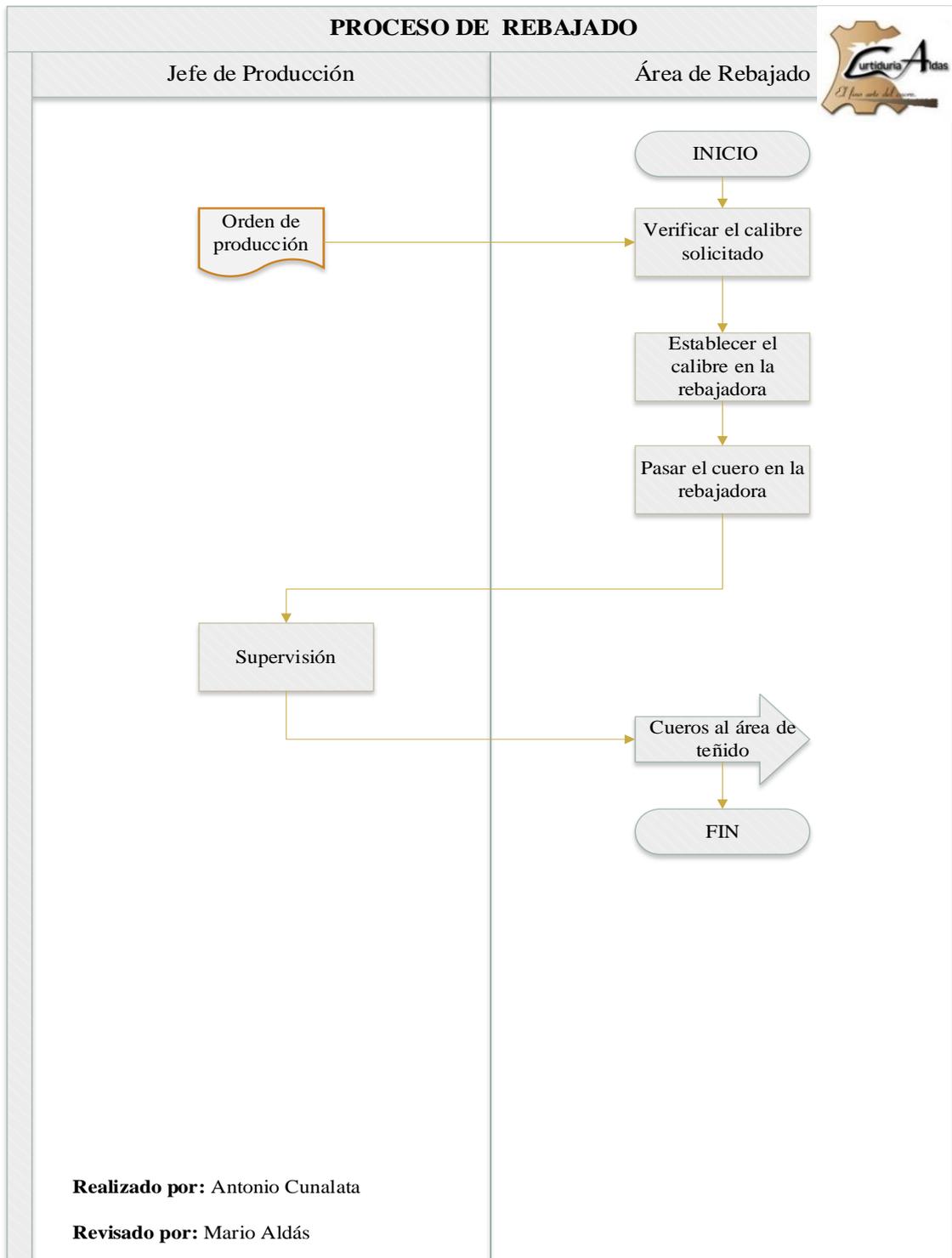


Gráfico 27-3: Flujograma del proceso de rebajado
 Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha del proceso de rebajado

Tabla 49-3: Ficha del proceso de rebajado

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DP-009	
NOMBRE	Proceso de rebajado	
OBJETIVO	Conseguir el calibre o grueso requerido en la orden de producción.	
RESPONSABLE	Jefe de producción, trabajadores	
ENTRADAS	Cuero	
SALIDAS	Cuero con espesor requerido.	
RECURSOS	HUMANO	Trabajadores
	MATERIAL	Rebajadora
	TECNOLOGICOS	
INSUMOS	Vestimenta de trabajo.	
PROCESO	CLIENTE	Cuero con espesor solicitado.
	PROVEEDOR	Informa las observaciones
TIPO DE PROCESO	Proceso de Producción (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCCIÓN	Área de producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador del proceso de rebajado

Tabla 50-3: Ficha de indicador del proceso de rebajado

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DP-009	
COD. FICHA:	FIDP-009	
INDICADOR	Productividad	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Nº de pieles rebajadas}}{\text{Nº total de pieles recibidas}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Cuando se requiera	
PERIÓDO	Cuando se requiera	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Orden de producción	
RESPONSABLE	Jefe de Producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.3.12. Proceso de teñido

El proceso de teñido consiste en emplear tintes con base de anilina para darle el color solicitado al cuero, este proceso se realiza en la maquina denominada fulón con baños con temperaturas elevadas.

Nombre del proceso

Proceso de teñido.

Objetivo

Conseguir el teñido del cuero requerido, empleando tintes con base de anilina.

Responsable

Mario Aldás (Jefe del departamento), trabajadores.

Periodicidad

Semanal.

Alcance

Departamento de producción y área de producción.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 51-3: Identificación de actividades

PROCESO DE TEÑIDO		
N°	Actividades	Responsable
1	Ingresar los cueros en el fulón.	Trabajadores
2	Agregar la anilina y el agua en el fulón.	Trabajadores
3	Dejar concentrar la anilina por un día y medio mínimo.	Trabajadores
4	Supervisión por parte del jefe de producción.	Jefe de producción
5	Sacar los cueros teñidos del fulón.	Trabajadores
6	Transportar los cueros al área de secado.	Trabajadores

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020



b. Flujograma del proceso de teñido

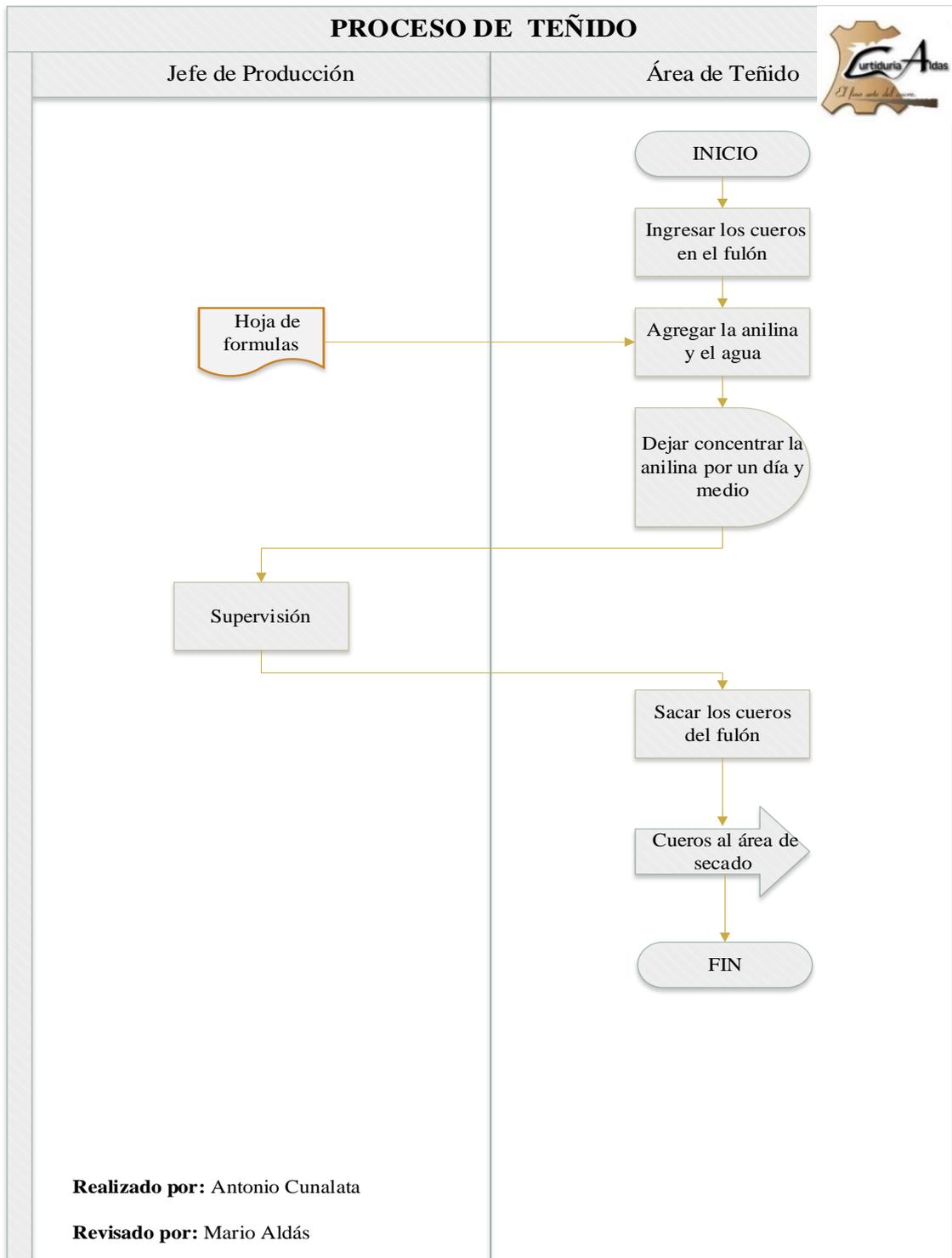


Gráfico 28-3: Flujograma del proceso de teñido
Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha del proceso de teñido

Tabla 52-3: Ficha del proceso de teñido

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DP-0010	
NOMBRE	Proceso de teñido	
OBJETIVO	Conseguir el teñido del cuero requerido, empleando tintes con base de anilina.	
RESPONSABLE	Jefe de producción, trabajadores	
ENTRADAS	Cuero	
SALIDAS	Cuero teñido.	
RECURSOS	HUMANO	Trabajadores
	MATERIAL	Máquina (fulón)
	TECNOLOGICOS	Hoja de Formulas
INSUMOS	Vestimenta de trabajo, anilina.	
PROCESO	CLIENTE	Cuero teñido.
	PROVEEDOR	Informa las observaciones
TIPO DE PROCESO	Proceso de Producción (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCCIÓN	Área de producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador del proceso de teñido

Tabla 53-3: Ficha de indicador del proceso de teñido

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DP-0010	
COD. FICHA:	FIDP-0010	
INDICADOR	Productividad	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pieles teñidas}}{\text{N}^\circ \text{ total de pieles recibidas}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Cuando se requiera	
PERIÓDO	Cuando se requiera	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Orden de producción	
RESPONSABLE	Jefe de Producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.3.13. Proceso de secado

Nombre del proceso

Proceso de secado.

Objetivo

Conseguir el secado del cuero al vacío mediante maquinaria para que absorba todos los productos químicos.

Responsable

Mario Aldás (Jefe del departamento), trabajadores.

Periodicidad

Semanal.

Alcance

Departamento de producción y área de producción.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 54-3: Identificación de actividades

PROCESO DE SECADO		
Nº	Actividades	Responsable
	Verificar la máquina a vapor para empezar el proceso.	Jefe de producción
1	Colocar los cueros en la máquina de vapor.	Trabajadores
2	Vapor mínimo 60% por un tiempo de 2 minutos.	Trabajadores
4	Sacar los cueros de la máquina a vapor.	Trabajadores
5	Transporte de los cueros al área de pintado.	Trabajadores

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020



b. Flujograma del proceso de secado

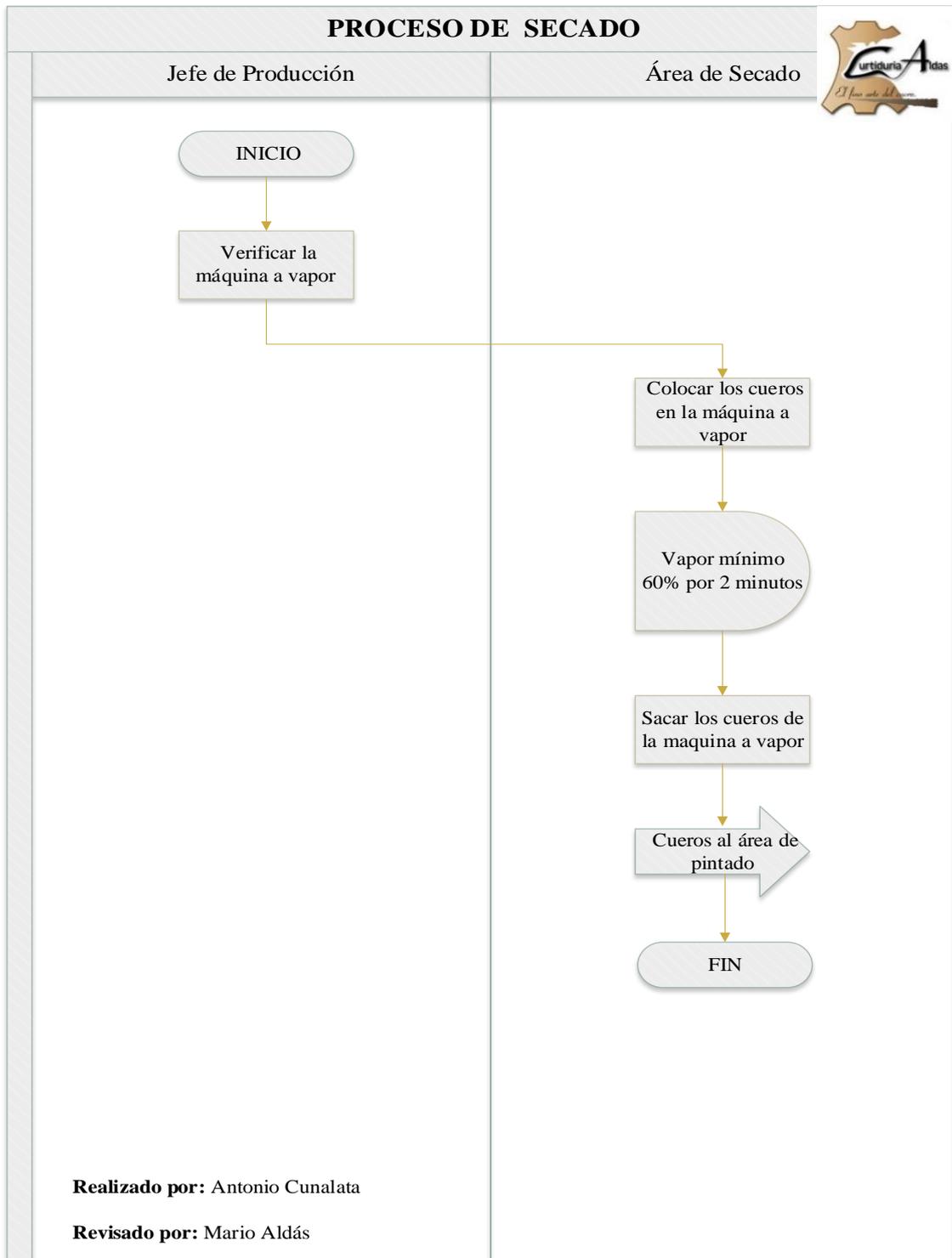


Gráfico 29-3: Flujograma del proceso de secado
Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha del proceso de secado

Tabla 55-3: Ficha del proceso de secado

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DP-011	
NOMBRE	Proceso de secado	
OBJETIVO	Conseguir el secado del cuero al vacío mediante maquinaria para que absorba todos los productos químicos.	
RESPONSABLE	Jefe de producción, trabajadores	
ENTRADAS	Cuero teñido	
SALIDAS	Cuero seco.	
RECURSOS	HUMANO	Trabajadores
	MATERIAL	Maquina
	TECNOLOGICOS	
INSUMOS	Vestimenta de trabajo	
PROCESO	CLIENTE	Cuero secado
	PROVEEDOR	Informa las observaciones
TIPO DE PROCESO	Proceso de Producción (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCCIÓN	Área de producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador del proceso de secado

Tabla 56 - 3: Ficha de indicador del proceso de secado

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DP-011	
COD. FICHA:	FIDP-011	
INDICADOR	Productividad	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Nº de cueros secados}}{\text{Nº total de cueros recibidos}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Cuando se requiera	
PERÍODO	Cuando se requiera	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Orden de producción	
RESPONSABLE	Jefe de Producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.3.14. Proceso de pintado

Nombre del proceso

Proceso de pintado.

Objetivo

Dar el color solicitado al cuero mediante el pintado a roller para continuar al proceso de terminado.

Responsable

Mario Aldás (Jefe del departamento), trabajadores.

Periodicidad

Semanal.

Alcance

Departamento de producción y área de producción.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 57-3: Identificación de actividades

PROCESO DE PINTADO		
N°	Actividades	Responsable
1	Lijado del cuero.	Trabajadores
2	Verificar la máquina de pintar.	Trabajadores
3	Ingresar la pintura a la máquina, utilizando la hoja de fórmulas.	Jefe de producción Trabajadores
4	Pintar el cuero.	Trabajadores
5	Supervisar el color solicitado en la orden de producción.	Jefe de producción Trabajadores
6	Si cumple con en el color solicitado, continua el proceso.	Trabajadores
7	No cumple regresa al lijado de cuero, para nuevamente someterse al pintado.	Trabajadores
8	Dejar secar los cueros por unas 3 a 4 horas en caballetes.	Trabajadores
9	Transporte de los cueros al área de acabado.	Trabajadores

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

b. Flujograma del proceso de pintado

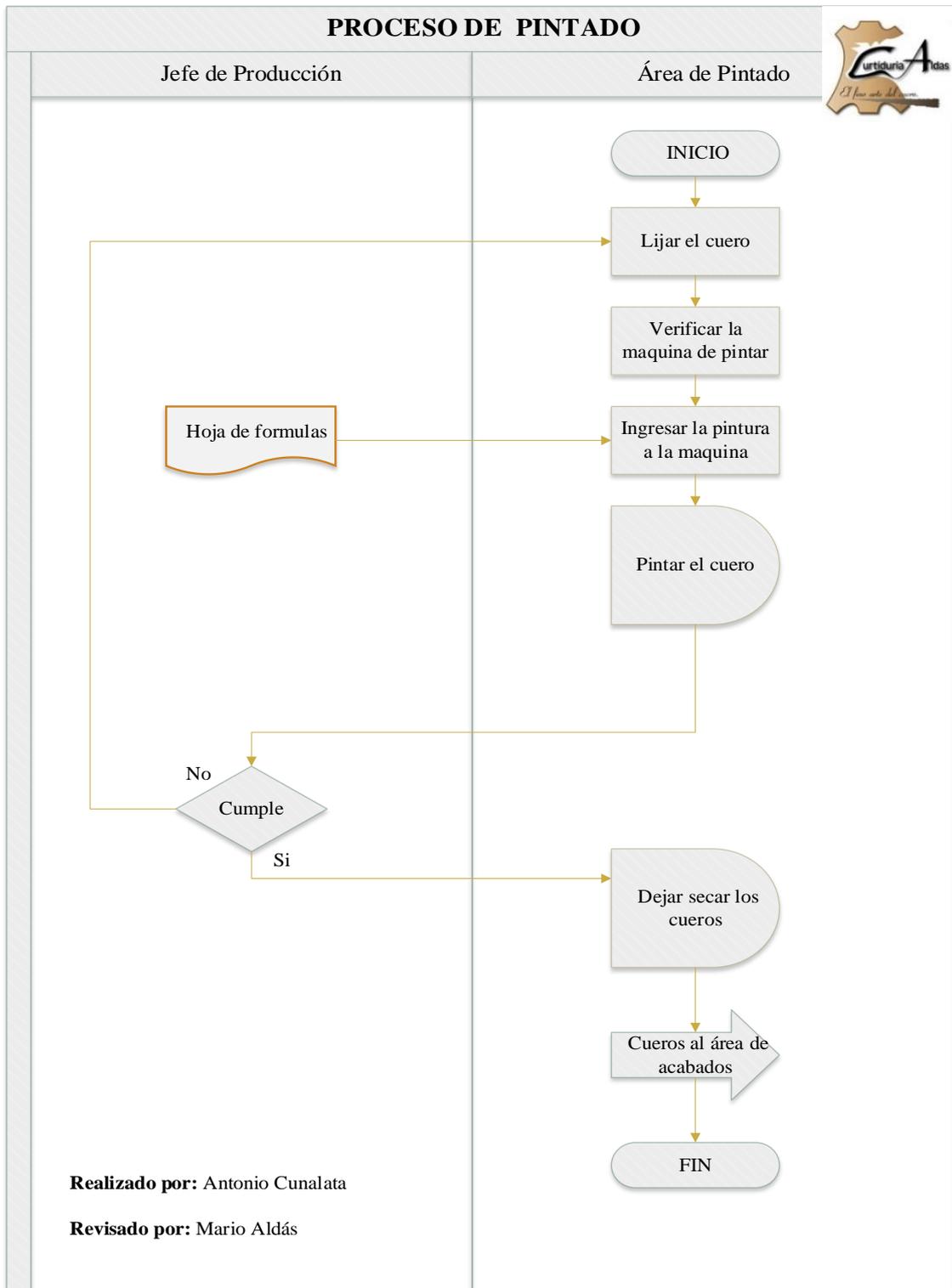


Gráfico 30-3: Flujograma del proceso de pintado
 Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha del proceso de pintado

Tabla 58-3: Ficha del proceso de pintado

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DP-012	
NOMBRE	Proceso de pintado	
OBJETIVO	Dar el color solicitado al cuero mediante el pintado a roller para continuar al proceso de acabado.	
RESPONSABLE	Jefe de producción, trabajadores	
ENTRADAS	Cuero	
SALIDAS	Cuero pintado.	
RECURSOS	HUMANO	Trabajadores
	MATERIAL	Máquina de pintado y lijado
	TECNOLOGICOS	Hoja de formula
INSUMOS	Vestimenta de trabajo, pinturas	
PROCESO	CLIENTE	Cuero pintado
	PROVEEDOR	Informa las observaciones
TIPO DE PROCESO	Proceso de Producción (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCCIÓN	Área de producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador del proceso de pintado

Tabla 59-3: Ficha de indicador del proceso de pintado

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DP-012	
COD. FICHA:	FIDP-012	
INDICADOR	Productividad	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cueros pintados}}{\text{N}^\circ \text{ total de cueros recibidos}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Cuando se requiera	
PERIÓDO	Cuando se requiera	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Orden de producción	
RESPONSABLE	Jefe de Producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.3.15. Proceso de acabado

El proceso de acabado básicamente consiste en empaquetar los cueros para transportarlo a la bodega de ventas, en este proceso se realiza la medición del piesaje de cada banda de cuero con la finalidad de saber el piesaje total de cada paquete de cuero.

Nombre del proceso

Proceso de acabado.

Objetivo

Dejar empaquetado las bandas de cuero, calculando el piesaje respectivo para trasladarlo a la bodega de ventas.

Responsable

Mario Aldás (Jefe del departamento), trabajadores.

Periodicidad

Semanal.

Alcance

Departamento de producción y área de producción.

Táctica

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Flujograma de procesos
- ✓ Ficha de procesos
- ✓ Ficha de indicadores

a. Identificación de actividades

Tabla 60-3: Identificación de actividades

PROCESO DE ACABADO		
N°	Actividades	Responsable
1	Verificar la máquina de planchar	Jefe de producción
2	Pasar los cueros por la máquina planchadora.	Trabajadores
3	Medir y escribir el piesaje de cada banda de cuero.	Trabajadores
4	Clasificar según la clase de cuero.	Trabajadores
5	Empaquetar las bandas de cuero.	Trabajadores
6	Verificar los pedidos con la orden de producción.	Trabajadores
7	Transportar los paquetes de cuero a la bodega de ventas.	Trabajadores

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020



b. Flujograma del proceso de acabado

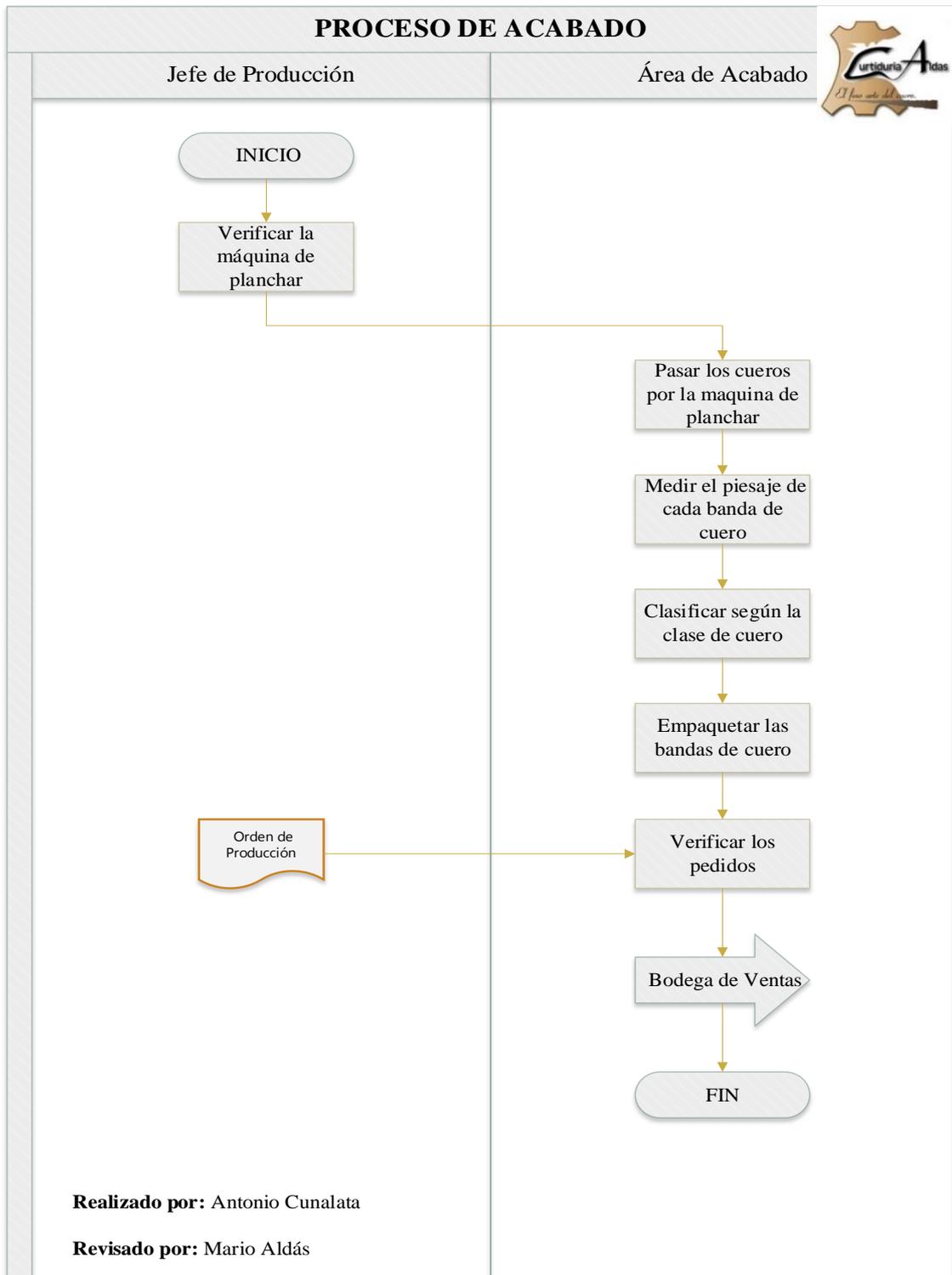


Gráfico 31-3: Flujograma del proceso de acabado
Realizado por: Cunalata, A. 2020

c. Ficha del proceso de acabado

Tabla 61-3: Ficha del proceso de acabado

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	DP-013	
NOMBRE	Proceso de acabado	
OBJETIVO	Dejar empaquetado las bandas de cuero, calculando el piesaje respectivo para trasladarlo a la bodega de ventas.	
RESPONSABLE	Jefe de producción, trabajadores	
ENTRADAS	Cuero pintado	
SALIDAS	Cuero empaquetado.	
RECURSOS	HUMANO	Trabajadores
	MATERIAL	Máquina planchadora y medidora
	TECNOLOGICOS	
INSUMOS	Vestimenta de trabajo, marcador, hilo para amarre.	
PROCESO	CLIENTE	Cuero empaquetado
	PROVEEDOR	Informa las observaciones
TIPO DE PROCESO	Proceso de Producción (Operativo)	
LUGAR DE CONSECUCCIÓN	Área de producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

d. Ficha de indicador del proceso de acabado

Tabla 62-3: Ficha de indicador del proceso de acabado

FICHA DE INDICADOR		
REFERENCIA:	PROCESO DP-013	
COD. FICHA:	FIDP-013	
INDICADOR	Eficacia	
FORMA DE CÁLCULO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de paquetes acabados}}{\text{N}^\circ \text{ total de pedidos recibidos}} * 100$	
META	100%	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Cuando se requiera	
PERIÓDO	Cuando se requiera	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Orden de producción	
RESPONSABLE	Jefe de Producción	
Realizado por: Antonio Cunalata	Revisado por: Mario Aldás	

Fuente: Curtiembre "Aldás"

Realizado por: Cunalata, A. 2020

3.3.3.16. *Análisis de los procesos de producción*

Los procesos diseñados para el departamento de producción deberán ser documentados y socializados con todo el personal de esta área para dar a conocer la existencia de procedimientos que permitirán mejorar el desempeño y efectividad de sus labores, el responsable de que se lleve a cabo todos los procedimientos diseñados es el Jefe de producción conjuntamente con la colaboración de todo su personal del área, los procesos diseñados están representados básicamente por flujogramas fáciles de entender y comprender por los trabajadores, la implementación correcta de estos procesos ayudarán a la optimización de los recursos; materiales, financieros y talento humano.

Se diseñaron en total doce procesos para el departamento de producción cada uno de ellos tiene especificado sus actividades o procedimientos que deberán ser ejecutadas para conseguir un eficiente funcionamiento de esta área, de igual forma está representado mediante flujogramas para su mejor comprensión y entendimiento, cada uno detalla en su ficha de procesos aspectos relevantes como son: materiales, insumos, responsables, cuáles son las entradas y salidas que generará cada uno de los procesos. Para la evaluación de los procesos diseñados se cuenta con la ficha de indicador que es el instrumento con el cual se podrá controlar de forma periódica si está ejecutándose efectivamente cada uno de los procesos, esta ficha de indicador contiene aspectos importantes como son: el nombre del indicador, forma de cálculo, la meta a conseguir, la frecuencia de cálculo y los periodos que se aplicara la evaluación al proceso.

CONCLUSIONES

- Al concluir el trabajo de investigación mediante el diagnóstico realizado se determina que la empresa curtiembre Aldás actualmente no dispone de procesos establecidos formalmente para su gestión y desarrollo de sus actividades, para el funcionamiento de los departamentos se basan en el manual de funciones, condicionando así la falta de eficacia en sus labores al no optimizar adecuadamente sus recursos mediante la definición clara de sus procesos.
- Mediante el desarrollo del trabajo de investigación en la empresa curtiembre “Aldás” se recopiló información necesaria para realizar el levantamiento de procesos en el departamento Administrativo y de Producción, para ello se diseñó el mapa de procesos en el cual se definió los procesos estratégicos, claves y de apoyo para cada uno de los departamentos.
- Al definir el mapa de procesos para el departamento Administrativo y de Producción se identificó los procesos que cada departamento necesita, para lo cual se realizó diagramas de flujo, fichas de procesos y ficha de indicadores que permitan una efectiva implementación de los procesos y procedimientos con el fin de optimizar adecuadamente los recursos de la empresa, mejorando notablemente el desempeño de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa curtiembre “Aldás” continuar realizando diagnósticos trimestrales que puedan identificar las deficiencias o debilidades que limiten la eficacia de sus labores, especialmente al implementar el diseño de procesos y procedimientos, esto permitirá la mejora constantemente de la empresa.
- Se recomienda realizar un seguimiento periódico a los procesos que se diseñaron en el presente trabajo de investigación, además la socialización oportuna a los trabajadores de la empresa para que tengan conocimiento de los procesos implementados, lo cual permita tener el mismo direccionamiento hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Se recomienda a la empresa curtiembre “Aldás” que los procesos definidos en el presente trabajo de investigación sean implementados y documentados por los departamentos tanto Administrativo y de producción, con la finalidad de tener evidencia y respaldo para la ejecución de dichos procesos garantizando así un mejor desempeño y funcionamiento de sus trabajadores.

GLOSARIO

Proceso: Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.

Denominación: Es el título, el nombre o el sobrenombre que permite distinguir a una persona o una cosa. Al denominar a un objeto, se le atribuye un término que posibilita su identificación frente a otros

Cadena de valor: Concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa.

Gestión: Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa

Procedimientos: Actuación que se sigue mediante trámites judiciales o administrativos.

Estandarización: También conocida como normalización, es la adaptación de un determinado proceso, también de muchos, a una serie de normas o reglas de referencia; consideradas como estándar

BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, J. (2017). *Elaboración de un manual de políticas y procedimientos para la gestión administrativa financiera en la Fundación Proteger, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2016*. (Tesis de Pregrado, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/12908>.
- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. España : Incotec. ISBN:0000076230079.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Bologna, E. (2018). *Métodos estadísticos de Investigación*. Argentina: Editorial Brujas ISBN: 978987-760-142-8.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile : Evolución .
- Carrillo, L., & Lara, M. (2012). *Elaboración de un manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Producción para la Empresa Pasteurizadora Pillaro, del cantón Pillaro, provincia de Tungurahua 2012*. (Tesis de pregrado, ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2833/1/12T00893.pdf>
- Carvajal, G., Valls, W., Frank, L., & Alcívar, V. (2017). *Gestión por procesos*. Manta: Mar abierto ISBN: 978-9942-959-77-5.
- Chávez, C. (2019). *Metodología de la investigación*. Argentina: El Cid Editor ISBN: 978-1-51296120-1.
- Escudero, D. (2017). *Metodología del trabajo científico*. Argentina: La Editorial Universidad Adventista del Plata ISBN: 978-987-1378-90-6.
- Estrella, R., Gonzáles, P., & Martínez, J. (2018). *Investigación, desarrollo e innovación universitarios*. España: McGraw-Hill.
- Gallardo, E., Cruz, A., & Fajardo, J. (2015). *¿Cómo diseñar una organización?* Barcelona: Editorial UOC ISBN: 978-84-9064-796-7.
- Heizer, J., & Render, B. (2015). *Dirección de la Producción y de Operaciones. Decisiones Estratégicas*. Madrid: Pearson Educación.
- Huamán, L., & Rios, F. (2015). *Metodología para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Bogotá: Editorial UPC ISBN: 978-958-762-277-5.
- Mias, C. (2018). *Metodología de la investigación estadística aplicada*. Argentina: Grupo Editor ISBN: 978-987-4078-98-8.
- Navarro, M., & Rico, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. Madrid: Esic. Editorial ISBN: 978-84-17129-96-5.
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR Internacional, S.A.U. ISBN: 978-84-8143-948-9.

Perdiguero, M. (2016). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. España: IC Editorial ISBN: 978-84-16-758-52-4.

Torres, G., Rodríguez, J., Inca, A., Castelo, Á., & Emma, R. (2019). *La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas*. *Ciencia Digital*, Obtenido de: <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>

ANEXOS

ANEXO A: REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NÚMERO RUC: 1801251860011

APELLIDOS Y NOMBRES: ALDAS ALDAS JOSE LAURIANO

NOMBRE COMERCIAL:

CONTADOR: LOPEZ SANCHEZ GLADYS PATRICIA

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

CLASIFICACIÓN ARTESANAL: S/N

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI

NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO: 04/07/1956

FEC. INSCRIPCIÓN: 03/05/1999

FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 22/11/1998

FEC. ACTUALIZACIÓN: 03/05/2017

FEC. FINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

PRODUCCIÓN DE PIELS FINAS ADOBADAS Y DE CUERO Y PIELS CURTIDAS Y ADOBADAS

DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: TUNGURAHUA Canton: ANSATO Parroquia: TOTOJAS Calle: PRINCIPAL Numero: S/N Intersección: VIA A CEVALLOS Referencia: BARRO PALANCA, A TRES CUADRAS DE LA CANCHA DEPORTIVA, CASA DE DOS PISOS, COLOR PLOMO Teléfono: 032745211 Email: aldask@telmud.com Celular: 0994907504

DOMICILIO ESPECIAL

S/N

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.asi.gub.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán suscribir el Régimen Simplificado (RIS) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad. Inmuebles bienes o presta servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS		ABIERTOS	CERRADOS
2		2	
JURISDICCIÓN	1 ZONA 3 TUNGURAHUA		0



Código: RIMRUC2018000034688

Fecha: 08/01/2018 09:48:38 AM

Pag. 1 de 2

Si

No

7.- ¿Qué recursos cree usted que se desperdician por no poseer un manual de procesos y procedimientos en su departamento?

a) Recursos Humanos b) Recursos Financieros c) Recursos Materiales

d) Recursos Tecnológicos

Por
qué.....

8.-En su departamento existe una previa planificación para el desarrollo de sus actividades.

Si

No

9.- ¿Con qué frecuencia su departamento revisa o evalúa los resultados obtenidos?

Siempre

Casi siempre

A veces

Pocas veces

Nunca

10.- La implementación de procesos en su departamento permitirá generar un desarrollo a nivel organizacional.

Si

No

ANEXO C: ENTREVISTA APLICADA AL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

ENTREVISTA APLICADA AL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

1.-El departamento cuenta con manuales de procesos que detallen y especifiquen sobre las funciones de los puestos de trabajo.

Si No

2.- ¿Cree usted que la implementación de procesos y procedimientos en su departamento permitiría optimizar sus recursos?

Si No

¿Por qué?

3.- ¿Considera usted que existe en su departamento procedimientos y procesos para la contratación de personal?

Si No

¿Cuáles?.....
...

4.- ¿Cuenta con una planeación definida para la realización de sus tareas?

Si No

¿Por qué?

5.- ¿Cómo mejoraría su departamento con la implementación de procesos y procedimientos?

.....
.....
..

ANEXO D: ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE PRODUCCIÓN

ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE PRODUCCIÓN

1.-El departamento cuenta con manuales de procesos que detallen y especifiquen sobre las funciones de los puestos de trabajo.

Si No

2.- ¿Cree usted que la implementación de procesos y procedimientos en su departamento permitiría optimizar sus recursos?

Si No

¿Porqué?.....

.

3.- ¿Considera usted que existe en su departamento procedimientos y procesos para la contratación de personal?

Si No

¿Cuáles?.....

...

4.- ¿Cuenta con una planeación definida para la realización de sus tareas?

Si No

¿Por qué?

5.- ¿Cómo mejoraría su departamento con la implementación de procesos y procedimientos?

.....

.....

..

6.-Detallar y explicar los principales procesos que utiliza en la planta de producción para la elaboración de cuero.

.....

.....

.....

ANEXO E: APLICACIÓN DE ENCUESTA Y ENTREVISTA

Formulario sin título

Previamente Respuestas

APLICACIÓN DE ENCUESTA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA CURTIEMBRE "ALDÁS"

Las declaraciones en cada una de las preguntas y respuestas honestamente de acuerdo a la realidad de su departamento.

1.- ¿Existen procesos y procedimientos en su departamento? *

Sí

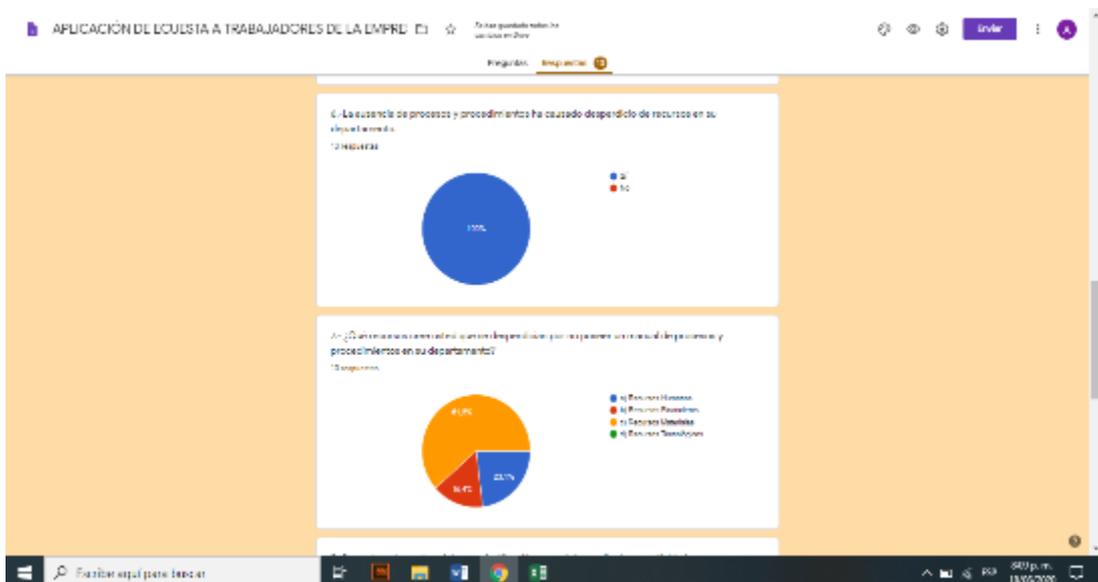
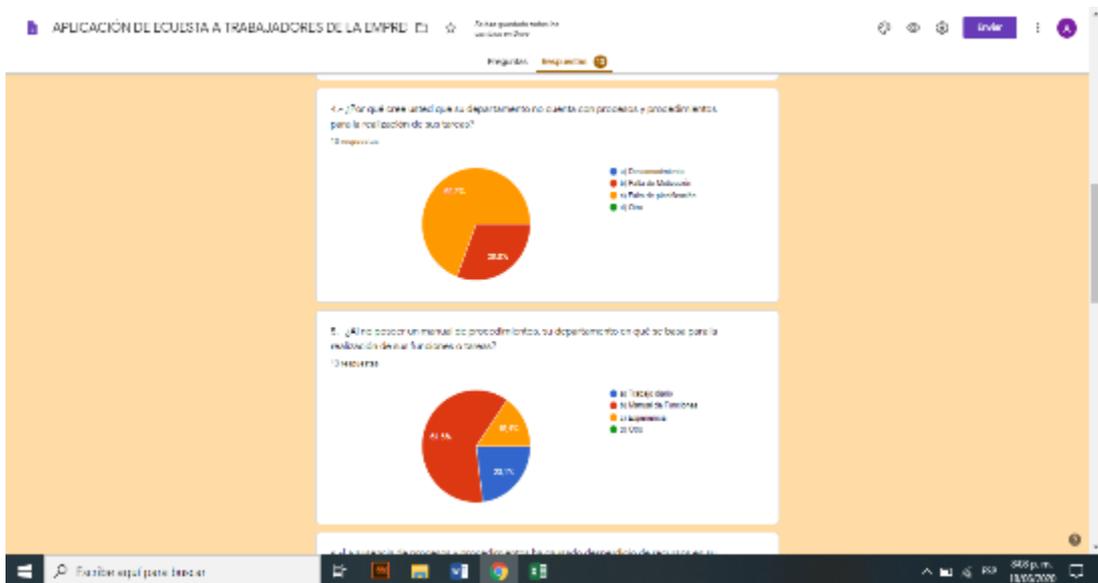
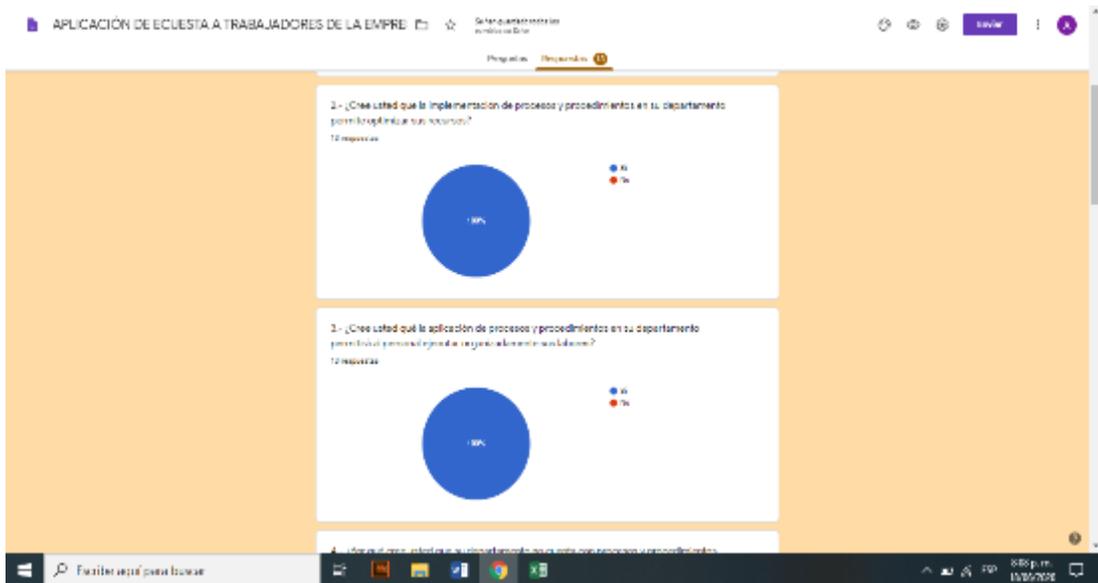
No

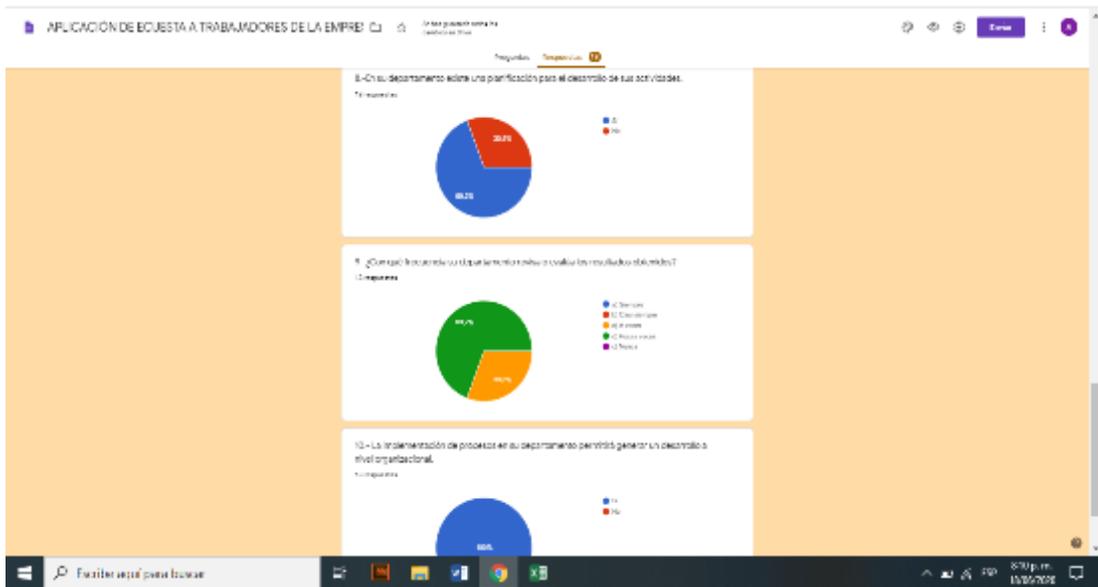
2.- ¿Cree usted que la implementación de procesos y procedimientos en su departamento permite optimizar sus recursos? *

Sí

Windows taskbar: 4:12 p. m. 03/05/2023







ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE PRODUCCIÓN Y A LA RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

1- El departamento cuenta con manuales de procesos que detallen y especifiquen sobre las funciones de los procesos de trabajo.

Si No

2- ¿Cree usted que la implementación de procesos y procedimientos en su departamento permitiría optimizar sus recursos?

Si No

¿Por qué?

3- ¿Considera usted que existe en su departamento procedimientos y procesos para la evaluación de personal?

Si No

¿Cuál?

4- ¿Cuenta con una planeación definida para la realización de sus tareas?

Si No

¿Por qué?

5- ¿Cómo mejoraría su departamento con la implementación de procesos y procedimientos?

.....

.....



ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE PRODUCCIÓN Y A LA RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

1.- El departamento cuenta con manuales de procesos que detallan y especifican sobre las funciones de los puestos de trabajo.

Si No

2.- ¿Crees usted que la implementación de procesos y procedimientos en su departamento permitiría optimizar sus recursos?

Si No

¿Por qué?

3.- ¿Considera usted que estos en su departamento procedimientos y procesos para la contratación de personal?

Si No

¿Cuáles?

4.- ¿Cuenta con una planeación definida para la realización de sus cursos?

Si No

¿Por qué?

5.- ¿Cómo mejoraría su departamento con la implementación de procesos y procedimientos?

0:04:37

🔊 🗨️ 📄 🖱️ ⋮