



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRESAS
MODALIDAD DUAL

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:
INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

**“MANUAL DE OPERACIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
EN LA EMPRESA TENERÍA SAN JOSÉ CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE
AMBATO PERIODO 2012-2013”**

AUTORA:

GLADIS ESILDA ORTIZ MOROCHO.

Riobamba – Ecuador, 2013

CERTIFICACION DEL TRIBUNAL

Certificamos Que la presente información realizada por la Srta. Gladis Esilda Ortiz Morocho, ha sido revisado en su totalidad y cumple con todos los aspectos, normas, técnicas y reglamentarios establecido, conforme queda documentado en el archivo de la Facultad de Administración de empresas de la ESPOCH.

Para constancia de lo mencionado, firman:

Ing. Rodrigo Eduardo García Barba

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias

MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Gladis Esilda Ortiz Morocho; autora de éste investigación denominada “MANUAL DE OPERACIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TENERÍA SAN JOSÉ CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO PERIODO 2012-2013” constituye un aporte importante para la empresa que servirá de guía para garantizar un proceso productivo de calidad y ofrecer un mejor producto.

El presente estudio refleja el aprovechamiento de los conocimientos adquiridos en la carrera de ingeniería de empresas de la modalidad DUAL de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Gladis Esilda Ortiz Morocho

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada principalmente a Dios por haberme permitido llegar a cumplir un objetivo tan importante.

Se la dedico a mis padres José y Susana por el apoyo que han sabido brindarme con su educación y buenos consejos para no darme por vencida y ser una persona de bien.

A mi esposo Juan Francisco por ser mi apoyo incondicional en todo momento sean estos buenos o malos.

A mis hijos Juan Francis y Demian Aaron por ser mi fortaleza y mi razón de enfrentar los obstáculos hasta conseguir llegar a la meta propuesta.

A mis hermanos por estar ahí para darme aliento para no desistir cuando las cosas parecían tan duras e imposibles de seguir.

Gladis Esilda Ortiz Morocho

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme todo lo necesario y permitirme llegar al cumplimiento de mis metas por no dejarme rendir.

A la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO que me abrió las puertas de para poder obtener los conocimientos necesarios para llegar a ser una profesional de calidad y servir de mejor manera a la comunidad al ingeniero Rodrigo García Director de tesis y a la ingeniera Sonia Guadalupe Miembro del Tribunal por el apoyo brindado para la culminación de esta investigación.

A mis padres por darme la vida, por apoyarme cuando estaba por dejarme vencer por ser las maravillosas personas y saberme guiar en el difícil camino de la vida.

A mi esposo por apoyarme incondicionalmente en el cumplimiento de mis objetivos y mis hijos por estar ahí para tener la fuerza para continuar.

Gladis Esilda Ortiz Morocho

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACION DEL TRIBUNAL	II
CERTIFICADO DE AUTORÍA	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
INDICE DE CONTENIDOS.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	XII
CAPITULO I	1
1 PROBLEMA.....	1
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Formulación del problema	2
1.4 Delimitación.....	3
1.5 Justificación.....	3
1.6 OBJETIVOS.....	3
1.6.1 Objetivo General	3
1.6.2 Objetivos Específicos.....	4
1.6.3 Preguntas Directrices	4
1.7 Marco Teórico.....	4
1.7.1 Procesos de Producción	4
1.7.2 Desarrollo de la Industria de pieles en nuestro país	5
1.7.3 ¿Qué son los procesos?.....	6
1.7.4 ¿Qué es un Manual?	7
1.7.5 ¿Qué es evaluar?.....	9
1.7.6 QUE SON LOS INDICADORES	12
1.7.7 ¿Qué es un departamento de producción?	13
1.7.8 Manual de procesos.....	14

1.7.9	Estudio de tiempos y movimientos	15
1.7.10	Que son los procesos de producción	15
1.7.11	Calidad en la producción	16
Capítulo II		18
2	DETERMINACION DE LA UNIDAD DE ESTUDIO	18
2.1	<i>Universo</i>	18
2.2	<i>Muestra</i>	18
2.3	<i>VARIABLES</i>	19
2.3.1	Operación de las variables	20
2.4	<i>Metodología de la investigación</i>	21
2.5	<i>Técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados.</i>	21
2.5.1	Técnicas de la Observación	21
2.5.2	Técnicas del Fichaje.....	21
CAPITULO III		22
3	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	22
3.1	<i>Ministerio de Medio ambiente</i>	22
3.2	<i>IESS Seguridad Industrial</i>	23
3.3	<i>IESS - Resolución 741.- Reglamento General del Seguro de Riesgos de Trabajo</i>	23
3.4	<i>OIT</i>	24
3.5	<i>Código de trabajo</i>	25
3.6	<i>Decreto Ejecutivo 2393</i>	26
3.7	<i>ANCE</i>	27
3.8	<i>Procesos de Tenería San José Cía. Ltda.</i>	28
3.8.1	RECEPCIÓN DE PIELES	29
3.8.2	CLASIFICACIÓN	29
3.8.3	PESAJE Y PREPARACIÓN DE LOTES	29
3.8.4	RIBERA.....	30
3.8.5	REMOJO	30
3.8.6	PELAMBRE	30
3.8.7	DESCARNE	31
3.8.8	DIVIDIDO	31

3.8.9	DESENCALADO	32
3.8.10	PURGA	32
3.8.11	PIQUELADO	32
3.8.12	CURTIDO.....	33
3.8.13	DIFUSIÓN O PENETRACIÓN DEL CURTIENTE	33
3.8.14	FIJACIÓN O BASIFICADO	34
3.9	<i>OPERACIONES MECÁNICAS</i>	34
3.9.1	ESCURRIDO.....	34
3.9.2	REBAJADO	34
3.10	<i>ACABADO EN HÚMEDO</i>	34
3.10.1	NEUTRALIZADO (DESACIDULACIÓN)	34
3.10.2	RECURTIDO.....	35
3.10.3	TEÑIDO	35
3.10.4	ENGRASE	35
3.11	<i>SECCION II</i>	37
3.11.1	ESCURRIDO – DESVENADO.....	38
3.11.2	VACÍO	38
3.11.3	SECADERO AÉREO	38
3.11.4	REHUMECTADO.....	39
3.11.5	ABLANDADO.....	39
3.11.6	ESTACADO	39
3.12	<i>SECCION III</i>	41
3.12.1	LIJADO Y LIMPIADO	42
3.13	<i>ACABADO EN SECO</i>	42
3.13.1	CUEROS FLOR ENTERA	42
3.13.2	CUEROS CON FLOR LIJADA	42
3.13.3	CARNAZAS Y GAMUZONES.....	43
3.14	<i>Organigrama de la empresa</i>	44
3.15	<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	45
3.16	<i>Nivel Directivo y Ejecutivo:</i>	45
3.16.1	Nivel Asesor:.....	45
3.16.2	Nivel Operativo:	45
3.17	<i>ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA</i>	46
3.17.1	Análisis bibliográfico	46
3.17.2	Análisis tecnológico.....	47

3.17.3	Análisis Físico	48
3.17.4	Análisis de Talento Humano.....	48
3.17.5	Investigación	49
3.18	<i>ANALISIS FODA</i>	49
3.19	<i>CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DEL MANUAL DE OPERACIONES</i>	51
3.20	<i>Responsables de elaborar el Manual de Procedimientos (Alcance)</i>	52
3.21	<i>METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE LAS OPERACIONES</i>	53
3.22	<i>CRITERIOS BÁSICOS PARA ELABORAR PROCEDIMIENTOS</i>	54
3.23	<i>Descripción de las actividades</i>	55
3.24	<i>ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</i>	55
3.24.1	Nombre del Procedimiento.....	56
CAPITULO IV		57
4	Diseño de la propuesta	57
4.1	<i>Antecedentes de la propuesta</i>	57
4.2	<i>Objetivos de la propuesta</i>	57
4.3	<i>Alcance de la propuesta</i>	57
4.4	<i>Delimitación de la propuesta</i>	58
4.5	<i>Desarrollo de la propuesta</i>	59
4.5.1	REQUISITOS DEL MANUAL DE OPERACIONES	59
4.6	<i>IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN</i>	60
4.6.1	Consulta y comunicaciones	60
4.6.2	Documentación	61
4.6.3	Control de documentos	61
4.6.4	Verificación y seguimiento	62
4.7	<i>Desarrollo de Manual de operaciones</i>	63
4.7.1	HOJA DE MODIFICACIONES	64
4.7.2	PRESENTACIÓN	65
4.7.3	Nombre de la empresa.....	65
4.7.4	Alcance del Manual de Operaciones.....	65
4.7.5	Funciones de Tenería San José Cía. Ltda.	65
4.7.6	Procesos de Tenería San José Cía. Ltda.	66
4.7.7	Estructura organizacional.....	66

4.7.8	Organigrama de la empresa	68
4.7.9	TENERÍA SAN JOSÈ CÍA. LTDA.	69
4.7.10	Procesos de producción	69
4.7.11	ESQUEMA DE PROCESOS.....	71
4.8	<i>REQUISITOS DEL MANUAL DE OPERACIONES.....</i>	74
4.8.1	Requisitos Generales.....	74
4.8.2	Objetivos	74
4.9	<i>IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN.....</i>	75
4.9.1	Consulta y comunicaciones	75
4.9.2	Documentación	75
4.9.3	Control de documentos	76
4.9.4	Verificación y seguimiento	77
4.10	<i>Control de la Documentación</i>	78
4.10.1	OBJETIVO.....	78
4.10.2	ALCANCE	78
4.10.3	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.....	78
4.10.4	IDENTIFICACION	79
4.10.5	PROCEDIMIENTO.....	79
4.10.6	Elaboración, revisión y aprobación de nuevos documentos.....	79
4.10.7	Documentos generales:	79
4.10.8	DOCUMENTOS OBSOLETOS	80
4.10.9	DOCUMENTOS ELECTRONICOS.....	80
4.11	<i>PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS OPERACIONES DE RIBERA</i>	81
4.11.1	OBJETIVO.....	81
4.11.2	ALCANCE	81
4.11.3	DEFINICIONES.....	81
4.11.4	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.....	81
4.11.5	IDENTIFICACION	82
4.11.6	PROCEDIMIENTO.....	82
4.12	<i>PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS OPERACIONES DE LA SECCION DE ACONDICIONADO</i>	88
4.12.1	OBJETO	88
4.12.2	ALCANCE	88
4.12.3	DEFINICIONES.....	88
4.12.4	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.....	89
4.12.5	IDENTIFICACION	89
4.12.6	PROCEDIMIENTO.....	89

4.12.7	CAMBIOS Y MODIFICACIONES EN SECCIÓN ACONDICIONADO	92
4.12.8	FLUJOGRAMA SECCIÓN ACONDICIONADO	93
4.13	<i>PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS OPERACIONES DE LA SECCION DE ACABADOS</i>	94
4.13.1	OBJETIVO.....	94
4.13.2	ALCANCE	94
4.13.3	DEFINICIONES.....	94
4.13.4	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.....	94
4.13.5	IDENTIFICACION	95
4.13.6	PROCEDIMIENTO.....	95
4.13.7	Flujograma	100
CAPITULO V		101
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
5.1	<i>Conclusiones</i>	101
5.2	<i>Recomendaciones</i>	101
<i>RESUMEN</i>		103
<i>SUMMARY</i>		104
<i>Bibliografía</i>		105
<i>Páginas Web</i>		105
ANEXOS		106

INTRODUCCIÓN

La mayoría de empresas de manufactura se llevan a cabo diferentes procesos para llegar a obtener su producto terminado que posteriormente será comercializado en el mercado de acuerdo a la demanda existente, para lo cual los empresarios se ven en la necesidad de contratar mano de obra que estará involucrada directa e indirectamente en dichos procesos, de la misma forma deberán conocer cuáles son las actividades dentro de cada proceso y el tiempo que se emplea en el desarrollo del producto, lo que muchas empresas no hacen dificultando así el control de sus costos por mano de obra en cada proceso, además de esto se debe conocer cuál es la rotación que los obreros tienen durante las 8 horas diarias debido a que los procesos no son constantes siguiendo una secuencia que permite ser mejor aprovechada la mano de obra.

Hoy en día la necesidad de que las empresas diseñen estructuras más flexibles al cambio es importante ya que deben estar abiertas al aprendizaje, es más aun cuando de producción se trata ya que es el núcleo de la empresa debido a esto se debe mantener un conocimiento amplio de los procesos de producción y con ello establecer estándares de tiempo que servirán como herramienta para la toma de decisiones ayudando a mantener su productividad en constante crecimiento, a implementar nuevas políticas para sus trabajadores como incentivos económicos y no económicos como tiempo libre, excursiones entre otras y de la misma manera sanciones al no obtener los resultados esperados en la producción.

La importancia de contar con herramientas útiles para un mejor control y planeamiento de la producción como los manuales de procedimientos es indispensable, sean estos por área o por departamento ya que al momento en que la empresa crece entra en conflictos al momento de reclutar nuevo personal para la empresa ya que es más complicado encontrar a la gente adecuada en el puesto adecuado si no se encuentran específicamente establecidas las actividades y mucho más complicado el control de la mano de obra que es necesaria emplear en determinado trabajo.

Que los empleados conozcan bien a detalle las funciones que cada uno tiene dentro de su puesto de trabajo facilita el control tanto de la producción como del personal mismo facilita la planeación tanto de la producción como de las ventas ya que estas están ligada a la producción, y a los tiempos de demora en entregar un producto totalmente terminado.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la competitividad, la apertura económica son fenómenos nuevos a los que las organizaciones deben enfrentarse, en la medida que la productividad sea un elemento fundamental en el éxito de las organizaciones, los líderes deberán hacer más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia utilizando herramientas sencillas fáciles de aplicar dando resultados a corto y mediano plazo que serán de gran utilidad ante la eminente competencia que crece de igual forma en el mercado.

CAPITULO I

1 PROBLEMA

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La empresa Tenería San José ubicada en la ciudad de Ambato no cuenta con un "Manual de Operaciones para el departamento de producción provocando de esta manera que las actividades que ahí se realizan no sean elaboradas con certeza ya que los obreros no tienen claro cuáles son las actividades que estos deben desarrollar dentro de cada función asignada a cada uno de ellos. Además la falta de planificación ha provocado que los pedidos no sean entregados de acuerdo a los tiempos acordados ya que no se puede hacer una planificación sin conocer cuál es el tiempo que se requiere para elaborar cada una de las piezas a entregar o los lotes.

1.2 Planteamiento del problema

A nivel nacional el sistema productivo se ha visto afectado debido a diferentes aspectos como las nuevas regulaciones fiscales, la inestabilidad económica vinculadas a las fuertes asimetrías e iniquidades en el acceso a activos de diferente naturaleza como créditos, capital humano o tierra que impide no sólo el uso eficiente de los recursos productivos, sino que restringe las posibilidades de elevar los ingresos hasta el nivel óptimo que permite la economía.

En nuestro país el crecimiento de la industria en general, ha sido moderado, enfocándose en la Provincia de Tungurahua. Se ha podido distinguir que la industria del cuero especialmente en la ciudad de Ambato ha tenido un crecimiento poco considerable por lo cual se ha denominado a dicha ciudad como la "Capital Industrial del Cuero".

Hemos podido constatar que en la ciudad de Ambato la industria de cueros se ha venido desarrollando de una manera positiva es así que podemos numerar

algunas de las industrias tales como Curtiduría Tungurahua, Tenería Díaz, Tenería Inca Cía. Ltda., Tenería Amazonas y Tenería San José Cía. Ltda. Que figura entre las más grandes de la provincia.

No obstante, el crecimiento de este tipo de industria específicamente en la empresa Tenería “San José” Cía. Ltda. no se ha desarrollado ni tecnificado de manera que se aproveche mejor los recursos con que se cuentan, este es el caso del desconocimiento de tiempos y los movimientos reales en las operaciones de producción.

El que los obreros desconozcan a ciencia cierta cuáles son las actividades que cada uno debe desarrollar dentro de su puesto de trabajo, el desconocimiento de tiempos en el proceso de producción, la excesiva rotación del personal dentro del proceso productivo han provocado que no se pueda conocer con certeza los tiempos muertos o desperdiciados en cada actividad del proceso de producción complicando su planificación diaria.

De igual forma la falta de información de los movimientos de cada proceso productivo impide el seguimiento diario del Talento Humano involucrado directamente en este proceso haciendo difícil su óptimo aprovechamiento.

Debido a que la empresa ha venido desarrollando sus procesos productivos de manera empírica se trata de implementar un Manual de Operaciones que se adapte a los procesos existentes, buscando la mejor distribución y aprovechamiento de sus recursos sin afectar a la productividad de la misma.

1.3 Formulación del problema

En virtud de lo expuesto anteriormente nos proponemos DISEÑAR UN MANUAL que permita mejorar los procesos productivos del departamento de producción en la empresa Tenería “San José” Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato.

1.4 Delimitación

La investigación ha sido realizada en la empresa Tenería San José al personal del área de producción, administrativo y su clientela por la importancia que representa el conocer a profundidad cual es el desarrollo en sí de la empresa, tomando la información ya sea esta existente y mediante la observación para poder realizar el desarrollo de un Manual de Operaciones.

1.5 Justificación

El proyecto investigativo se justifica con la necesidad de Tenería San José para contar con un Manual de Operaciones, permitiéndole incrementar el desempeño del personal mediante capacitaciones e inducciones de las actividades de cada área de trabajo, manteniendo una clara idea de áreas, departamentos, unidades, secciones requeridas para ejercer cada una de sus funciones, definiendo mediante aplicación de métodos y técnicas que conlleven a una fluida dirección.

Es indispensable definir con exactitud las actividades en todo nivel, manteniendo la relación función - puesto, para lograr así un control, además de una correcta relación en los procesos productivos.

Esta implementación permitirá incrementar la productividad mejorando las relaciones internas, presentar a tiempo requerimientos agilizando servicios a todo nivel, captar nuevas plazas teniendo oportunidades para crecer.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

- Diseñar un manual de operaciones para el departamento de Producción en la empresa Tenería “San José” Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato para ser implementado a partir del año 2012-2013.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Definir el funcionamiento de la empresa Tenería “San José” Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato
- Realizar un análisis situacional de la empresa Tenería “San José” Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato
- Establecer criterios para el desarrollo del manual de operaciones.
- Realizar el manual de operaciones en la empresa Tenería “San José” Cía. Ltda.

1.6.3 Preguntas Directrices

- ¿Cuál sería la incidencia de aplicar un Manual de Operaciones?
- ¿Definir el funcionamiento de la empresa mejorará la eficiencia de los obreros del departamento de producción de Tenería “San José”?
- ¿Realizar un análisis situacional de la empresa permitirá un mejor control de procesos de producción?
- ¿Facilitará la aplicación del manual de operaciones el diseño de criterios para su desarrollo?

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Procesos de Producción

Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (las materias primas). Los productos, en cambio, están destinados a la venta al consumidor o mayorista.

Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan en el marco del proceso. Pueden ser acciones inmediatas (que generan servicios que son

consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación) o acciones mediatas (que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso).

Por otra parte, aunque existen una gran cantidad de tipologías de productos, podemos mencionar las principales: los productos finales, que se ofertan en los mercados donde la organización interactúa, y los productos intermedios, utilizables como factores en otra u otras acciones que componen el mismo proceso de producción.

Los procesos productivos, por su parte, pueden clasificarse de distintas formas. Según el tipo de transformación que intentan, pueden ser técnicos (modifican las propiedades intrínsecas de las cosas), de modo (modificaciones de selección, forma o modo de disposición de las cosas), de lugar (desplazamiento de las cosas en el espacio) o de tiempo (conservación en el tiempo).

Según el modo de producción, el proceso puede ser simple (cuando la producción tiene por resultado una mercancía o servicio de tipo único) o múltiple (cuando **los productos son técnicamente interdependientes**)

1.7.2 Desarrollo de la Industria de pieles en nuestro país

Muchos de los animales que mueren en manos de la industria peletera, en nombre de la moda, son criados de manera tal que mejoren la calidad de las prendas a producir. La extracción de la piel del animal es el principal propósito de la industria peletera. Por lo tanto, los consumidores pueden fácilmente cercar esta industria evitando comprar sus principales productos, es decir, sacos de piel y otras prendas hechas de piel de animal.

Muchas personas creen erróneamente que la industria del cuero no se auto perpetúa; creen que el comprar zapatos o cinturones de cuero no incrementa la demanda de reses y cabras. Este desafortunado error de los consumidores resulta de la creencia de que el cuero es un simple subproducto de la industria ganadera, industria que mantiene animales en condiciones insanas y abusivas con el fin de obtener carnes y productos derivados.

Asimismo, la industria del cuero genera significativas ganancias, y comprando sus productos se la incentiva a producirlos en mayor cantidad. El cuero proviene principalmente de las vacas lecheras que ya no producen cantidades de leche considerables o también de terneros y de cabras que no se debe olvidar mencionar que la calidad es lo más importante y se ve reflejada en el calzado que día a día utilizamos.

La industria de pieles en nuestro país por un largo periodo fue una fuente de ingresos significativa y una fuente de empleo a gran escala hasta el año 2007 donde se permitió el ingreso de producto extranjero quebrando así a muchas fabricas tanto de calzado como de proceso de pieles trayendo como consecuencia el despido de mucha mano de obra que dependía de esa fuente de empleo para sobrevivir, es imposible que se olviden las cifras de calzado que ingresaban a nuestro país de China con una muy baja calidad imposibilitando superar los precios de venta al público, hoy en día las empresas gracias a la intervención del gobierno se están recuperando y se cuenta con una producción de calzado de 28 millones al año representando así 44% de la producción total a la provincia de Tungurahua, mientras que el sector representa el 1,09% de PIB además una utilización de mano de obra de un 44% ocupando a la misma gente de esta provincia que de a poco se recupera de la crisis económica de años atrás.

1.7.3 ¿Qué son los procesos?

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

1.7.4 ¿Qué es un Manual?

Los manuales son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

“El manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina como de planta que desempeñen trabajos con responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.” Graham Koller.

Los manuales son registros escritos de información e instrucciones que conciernen al empleado con la finalidad de cumplir algunos objetivos como:

- Instruir al personal en aspectos como los objetivos, unciones, relaciones, procedimientos, normas, etc.
- Conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a decisiones de tarea.
- Ayuda a la coordinación de actividades y a evitar la duplicidad de las mismas.

- Aumento de la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento continuo de los sistemas.

1.7.4.1 Tipos de manuales

- ✓ **De políticas.-** Son una especie de criterios de actuación que, sin ser reglas, permiten tener un criterio de actuación en una empresa.
- ✓ **Departamentales.-** Son Manuales que norman la actuación de su personal según el departamento al que están adscritos y las funciones que realizan.
- ✓ **De bienvenida.-**Estos manuales generalmente tienen una breve historia de la empresa, desde su fundación hasta su realidad, incluyendo además la misión, la visión y el objetivo de la misma. Generalmente incluyen una copia del Reglamento interior de Trabajo para que conozca sus derechos y obligaciones.
- ✓ **De organización.-** Es un manual que contiene información sobre la estructura general de la empresa, y las funciones de cada área.
- ✓ **De procedimientos.-** Es un manual específico, que detalla cada una de las etapas que se llevan a cabo para realizar una actividad, es una guía de trabajo para el personal y es muy valioso para orientarlos cuando estos son nuevos.
- ✓ **De técnicas.-** Son manuales como su nombre lo dice, de formas para llevar a cabo una tarea específica, por ejemplo.
- ✓ **De puesto.-** Son manuales específicos para detallar las características y el alcance de las responsabilidades de un puesto ó un grupo determinado de puestos similares.

1.7.5 ¿Qué es evaluar?

Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Se aplica ex ante (antes de), concomitante (durante), y ex post (después de) de las actividades desarrolladas.

En la planeación es el conjunto de actividades, que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados de la ejecución del en un lapso determinado, así como el funcionamiento del propio Sistema. El periodo normal para llevar a cabo una evaluación es de un año después de la aplicación de cada Programa Operativo Anual. Fase del proceso administrativo que hace posible medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas, para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario, con el objeto de retroalimentar la formulación e instrumentación.

1.7.5.1 Enfoques de evaluación

La evaluación se la analiza en diferentes enfoques tales como:

1.7.5.1.1 Enfoque Actualizado

Integración de los tres enfoques anteriores.

- El proceso de obtener evidencias (medición) que nos permita juzgar (juicio) el grado de logro (congruencia) de los objetivos de aprendizaje.
- Las nuevas acepciones señalan a la evaluación como fuente de información para la toma de decisiones.
- Evaluación para la mejora, renovación, cambio de las prácticas habituales del sistema.

- Actividad permanente y flexible, cada vez más científica.

1.7.5.1.2 Enfoque tradicional

Ha estado ligada al desarrollo de exámenes, test y pruebas, su razón de ser se ha definido en función de instrumentos o técnicas. El rol fundamental de la evaluación tradicional está centrada en la fase final del proceso de enseñanza – aprendizaje, le interesa determinar la cantidad de conocimiento o contenidos que maneja el alumno durante un tiempo de enseñanza.

Posee los siguientes procesos y características:

- Proceso lineal, terminal (culmina con la calificación).
- Es rígido (porque se aplica en un momento determinado).
- Es paralelo a la enseñanza, es asistemático (recae en improvisaciones).
- Selectivo (busca promover o repetir al alumno).
- Es un proceso punitivo (constata éxitos y fracasos finales).
- Posee diferentes acepciones de evaluación:

1.7.5.1.3 Evaluación como juicio

Forma más antigua (se remonta a la antigua China a.c)

- Se caracteriza por el predominio de exámenes orales en que los jueces determinan el rendimiento final de los estudiantes.
- Inmediatez en sus resultados.
- Subjetividad de los juicios (discrepancia con los jueces, factores ambientales y personales- diferente complejidad de las preguntas).

1.7.5.1.4 Evaluación como medición

Principios del Siglo XX.

- Se conoce con los test mentales de Castell (1890) destinados a medir las capacidades mentales de los individuos.
- Desembocó en los test objetivos de rendimiento.
- Aceptación de carácter científica atribuida a cada medición.
- Los resultados se pueden manipular estadísticamente y reducirse a indicadores globales del comportamiento del grupo.
- Impide a emisión de juicios personales de parte del profesor.

1.7.5.1.5 Evaluación como congruencia

Tyler (1930).

- Las pruebas deben medir los cambios producidos por los medios educativos. Aspectos del currículum, a saber, a los planes de estudio, al programa, etc.
- Permite vislumbrar la importancia de los procesos educativos, y no sólo el producto.
- La desventaja recae en que si los objetivos son deficientes, correspondería necesariamente a una evaluación deficiente
- Como también al relajo de parte del profesor, descuidando la posibilidad de retroalimentación durante el proceso y centrarse en el logro final.

1.7.6 QUE SON LOS INDICADORES

Datos que nos permiten medir de forma objetiva los sucesos del mercado para poder respaldar acciones. Pero ¿cuáles son los más fiables?

Son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones. Es la definición de los indicadores y entre los atributos de un buen indicador están la disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance".

Disponibilidad: los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo. Simplicidad: el indicador debe ser de fácil elaboración. Validez: la validez de los indicadores significa que éstos deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.

Especificidad: si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.

Confiabilidad: los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias). Sensibilidad: el indicador debe ser capaz de poder identificar las distintas situaciones aún en áreas con distintas particularidades, independientemente de la magnitud que ellas tengan en la comunidad.

Alcance: el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.

INDICADOR DE EFICIENCIA: describe la relación entre la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

Ejemplo. Ejecución del gasto / cantidad de menores atendidos.

INDICADOR DE EFICACIA: Mide el grado de cumplimiento de las metas establecidas, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Ejemplo Reuniones con asociación de vecinos / total asociaciones

INDICADOR DE EFECTIVIDAD. Contempla la integración entre indicadores de eficiencia y eficacia.

1.7.7 ¿Qué es un departamento de producción?

El área de producción, también llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos en productos finales (bienes o servicios).

No solo las empresas productoras o industriales cuentan con la función o el área de producción, sino también, toda empresa de servicios, por lo que hoy en día, se suele utilizar más el término operaciones antes que el de producción, ya que el término producción parece sólo implicar bienes tangibles, y no a los bienes intangibles o servicios.

Es en el departamento de producción donde se solicita y controla el material del que se va a trabajar, se determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo y se logra la satisfacción del cliente. La instrucción en este campo revela cómo se realiza la producción, como se lleva a cabo, como se ejecuta y cuánto tiempo toma hacerla.

El objetivo de un gerente de fabricación o producción es elaborar un producto de calidad oportunamente y a menor costo posible, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados. El gerente de control de calidad centra sus objetivos a fin de que se cumplan las especificaciones de ingeniería y para que los clientes queden satisfechos con el nivel de calidad del producto y la confiabilidad del mismo durante su vida. El gerente de control de

producción se encarga principalmente de establecer y mantener programas de producción, sin perder de vista las necesidades de los clientes y las condiciones económicas favorables que se obtienen con una programación adecuada.

1.7.8 Manual de procesos

Un manual de procesos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad de producción, o de dos o más de ellas.

El manual de procesos permite una mayor transparencia del trabajo y puede facilitar la progresión laboral para los trabajadores por turnos, particularmente los principiantes. La participación directa de trabajadores por turnos con experiencia redundante debido a la experiencia que estos poseen mientras que para los principiantes es de gran utilidad.

El normalizar de las operaciones, las actitudes de los trabajadores mejorara a lo largo de los procesos de preparación mediante la utilización del Manual de operaciones.

Al normalizar los procesos de operaciones las actividades de los trabajadores mejoran a lo largo de la preparación y utilización de los manuales de procesos debido a que estos les sirven como guía para la realización de sus actividades diarias rutinarias, se deben revisar los manuales de operacionales de forma periódica ya que hay que irlos actualizando caso contrario no servirían de mucho al trabajador y el trabajo seria vano.

Ningún manual de operaciones puede cumplirse solo por mas inteligencia o claridad sea este redactado pues lo más probables es que se convierta en un elegante depósito de polvo a menos que constantemente se refuerce su valor, se lo puede hacer de tal manera que los manuales de operación sean la fuente oficial fiable y autorizada de información sobre su empresa.

Los manuales de operaciones deben integrarse plenamente en la empresa debe ser utilizado por los directivos y hacer conocer a los empleados que los deben consultar y revisar de forma periódica que los tengan actualizados y que la información sea difundida de manera que a ellos les sirva como guía .

1.7.9 Estudio de tiempos y movimientos

Actividad que implica la técnica de establecer un estándar de tiempo permisible para realizar una tarea determinada, con base en la medición del contenido del trabajo del método prescrito, con la debida consideración de la fatiga y las demoras personales y los retrasos inevitables.

Estudios de tiempos y movimientos Escrito por Fred E. Meyers.- La manufactura ágil es un concepto según el cual todo el personal de producción colabora para eliminar desperdicios. La ingeniería industrial, los técnicos industriales y otros grupos de la administración han tratado de hacerlo desde inicios de la Revolución Industrial, pero ahora que los trabajadores están bien instruidos y motivados la gerencia moderna a descubierto las ventajas de solicitar la ayuda para eliminar el desperdicio, es así que el estudio de tiempos y movimientos han encontrado un sitio n la planta moderna ya que sirven a los empleados para comprender la naturaleza y el costo verdadero del trabajo, y les permite ser útiles a la gerencia en la tarea de reducir costos innecesarios y balancear las celdas de trabajo y balancear el flujo del mismo.

Siendo el objetivo de este estudio el mminimizar el tiempo requerido para la ejecución de trabajos, conservando los recursos y minimizando los costos a la vez proporcionando u producto que es cada vez más factible y de alta calidad con mínimos tiempos ineficientes y con una aceleración de eficientes.

1.7.10 Que son los procesos de producción

Es un sistema de acciones que se encuentra interrelacionado de forma dinámica y que se orienta a la transformación de ciertos elementos de esta manera los

elementos que están de entrada para ser elementos de salida en un proceso en el que se incrementa su valor.

Es el sistema de transformación de los materiales con calidad adecuada considerando las necesidades del cliente de manera eficiente y económica.

Los recursos que utiliza el Sistema de Producción son diferentes conforme al proceso y los bienes finales. Lo importante desde el punto de vista de la gestión no es sólo la transformación física, si es que ésta se da, lo importante además es la transformación económica, que siempre sucede. Es claro que los productos finales se generan precisamente por aumentar la satisfacción del consumidor y por ello tienen más utilidad en sí, que el conjunto de recursos separados y sin transformar, en consecuencia la cantidad que el consumidor paga por los productos finales es mayor que la que pagaría por los recursos.

1.7.11 Calidad en la producción

Según Raúl López Ruiz, Humberto Arnés Corellano, es el identificar cual es el valor que el cliente percibe en nuestra oferta y en función de ello organizar las operaciones y los procesos productivos y operativos de forma que incorporemos esas cualidades de valor al producto al menor costo con la máxima eficacia y garantía a futuro esto sin perder de vista lo que la empresa debe de hacer.

Además es necesario que el sistema de control deba estar enfocado a descubrir y valorar los costos relevantes del producto sin olvidar conseguir una alta productividad en el proceso básico productivo, asegurando que los procesos productivos se realicen con la calidad adecuada cumpliendo con estándares establecidos tanto por la empresa como por los clientes.

Debido a que los procesos de producción implican un proceso de transformación se debe tener muy en cuenta que estos den cumplimiento con estándares de calidad, pero para muchas operaciones no es necesario dar al empleado las especificaciones del producto ya que estas se verán después de algunos

procesos que se podrá constatar si cumple o no con las especificaciones requeridas.

El operario necesita saber lo que está haciendo, solamente disponiendo de dicho conocimiento puede juzgar si está ajustándose a lo que debe hacer, el conocimiento de este detalle puede obtenerlo de los manuales de operación adicional a esto el empleado puede obtener esta información a través de la observación, medición propia del proceso, que ayudara al operario a orientarse a la producción con calidad. En caso de encontrar defectos en los productos terminados debido a fallos en los procesos se procede a buscar soluciones.

Para la solución de problemas se debe formar al personal de producción para que pueda realizar su propio análisis que constituye el núcleo de la localización y solución de los fallos para de tal manera solucionar los problemas de la calidad.

Capítulo II

2 DETERMINACION DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

La empresa Tenería San José ha sido tomada para el desarrollo de este proyecto con la colaboración de todo el talento humano que ella conforman, la empresa se dedica desde hace 33 años aproximadamente al proceso de curtición de pieles para lo que se requiere de contar con personal capacitado y herramientas importantes que ayuden a guiar en dicho proceso, la empresa cuenta con un numero de 38 personas entre ellos 27 son personal operativo representando el 71% del total de personal que ahí labora contando con la colaboración de cada uno d ellos para realizar el estudio.

2.1 Universo

Cuadro de empleados T. S. J.		
Departamento	Nro. Empleados	Porcentaje
Administrativo	5	13%
Contable	3	8%
Ventas	2	5%
Cobranzas	1	3%
Producción	27	71%
Total	38	100%

N = 38 empleados de la planta de producción

2.2 Muestra

Debido a que la población de estudio es pequeña, es factible tomar en cuenta a la totalidad del universo interno de la empresa, para el análisis de los clientes se utilizara la siguiente formula.

2.3 VARIABLES

2.3.1 Operación de las variables

Variable	Definición	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Funciones	Es la delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.	Número de actividades y sub actividades. Número de obreros en cada operación.	Observación de campo. Entrevistas. Bibliografía.	Ficha de campo. Cuestionario. Formatos de evaluación.
Análisis	La acción y el efecto de separar un todo en los elementos que lo componen con el objeto de estudiar su naturaleza.	Eficacia Eficiencia	Observación de campo	Fichas de campo
Criterios	Es una especie de condición subjetiva que permite concretar una elección. Se trata, en definitiva, de aquello que sustenta un juicio de valor.	Tiempo Volumen	Investigación bibliográfica	Formatos de evaluación
Manuales	Es una publicación que incluye lo más sustancial de una materia. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo.	Eficacia Eficiencia Rendimiento Tiempo	Evaluación.	Formatos de evaluación

2.4 Metodología de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación he utilizado el método descriptivo mediante el cual se describe paso a paso los procesos de producción de Tenería San José en todos sus componentes principales, de manera más clara siendo esto posible gracias al aporte y predisposición del talento humano de la empresa y material existente puesto a disposición para el desarrollo positivo de esta investigación.

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados.

Se aplicará la técnica de la observación científica que permitirá recopilar el mayor número de datos de la observación de los procesos en el departamento de producción de la empresa Tenería San José.

El fichaje es otra de las técnicas que se aplicaran en la investigación que nos permitirá registrar las actividades con los tiempos utilizados en los diferentes procesos de producción.

2.5.1 Técnicas de la Observación

Además la técnica de la observación científica de los procesos de producción del departamento de producción de la empresa Tenería San José Cía. Ltda. Para recopilar la mayor cantidad de datos suficientes pudiendo así hacer una comparación con la información existente facilitada por el Gerente de Producción.

2.5.2 Técnicas del Fichaje

El fichaje es otra herramienta que se aplicara en la investigación que nos permitirá registrar los resultados de la observación de los procesos y los tiempos utilizados en los mismos.

CAPITULO III

3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Para llevar a cabo la investigación propuesta se ha procedido a definir el funcionamiento de tenería san José describiendo claramente todos los procesos dentro de la empresa.

Mediante una indagación se ha realizado un análisis de la situación de la empresa mediante herramientas como hojas de observación en las que se ha podido registrar claramente cuál es la situación de la empresa. El establecimiento de los criterios para el desarrollo del Manual de Operaciones en base a documentos existentes en la empresa y con la ayuda de bibliografía existente y entrevistas a los clientes.

Tenería San José como todas las empresas tiene un Reglamento interno legalmente aprobado e inscrito y un estatuto en el cual se guía para el correcto cumplimiento de las leyes que lo rigen, la empresa se encuentra legalmente inscrita en la superintendencia de compañías de la ciudad de Ambato y como muchas de las empresas manufactureras del Ecuador se encuentra regida por diferentes leyes y reglamentos que les apoya a su legal funcionamiento como son:

3.1 Ministerio de Medio ambiente

Es el organismo del Estado ecuatoriano encargado de diseñar las políticas ambientales y coordinar las estrategias, los proyectos y programas para el cuidado de los ecosistemas y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Propone y define las normas para conseguir la calidad ambiental adecuada, con un desarrollo basado en la conservación y el uso apropiado de la biodiversidad y de los recursos con los que cuenta nuestro país.

3.2 IESS Seguridad Industrial

Con el afán de proteger a los empleados el estado emiten leyes para los trabajadores que los protegen en 1916 cuando se promulgó la primera ley obrera, donde se establece que: “ Todo trabajador no será obligado a trabajar más de ocho horas diarias y seis días por semana y queda exento del trabajo los días domingos y feriados”; la segunda ley fue sancionada en 1921 por el Presidente Gonzalo Tamayo y contiene normas acerca de “Indemnizaciones pecuniarias al obrero o jornalero, por accidente de trabajo”; en 1926 se crea la inspección general del trabajo para conocer las condiciones laborales del trabajador ecuatoriano; en 1927 se expide: “La Ley de Prevención de Accidentes de Trabajo” y en sus artículos establece las obligaciones del empleador de “asegurar a sus subalternos condiciones de trabajo que no presenten peligro alguno para su salud o vida”, y finalmente en 1986 “El Decreto Ejecutivo 2393” se refiere al Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente laboral.

3.3 IESS - Resolución 741.- Reglamento General del Seguro de Riesgos de Trabajo

Esta resolución sirve para que esté permanentemente actualizando su sistema de evaluación, valoración e indemnización de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, de acuerdo a soportes técnicos para mejorar y solucionar los problemas actuales junto con las debidas prestaciones económicas de los afiliados o deudos en materia del Seguro de Riesgos del Trabajo promoviendo medidas y acciones de prevención de riesgos y adecuación de los ambientes laborales.

También esta norma permite conocer las prestaciones de los trabajadores del sector Público y privado así como la obligación del empleador de reportar accidentes de trabajo al ente respectivo.

3.4 OIT

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales. Fue fundada el 11 de abril de 1919

Existen ocho convenios internacionales considerados fundamentales como:

- Convenio N° 29 sobre el trabajo forzoso, 1930
- Convenio N° 87 sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948
- Convenio N° 98 sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949
- Convenio N° 100 sobre igualdad de remuneración, 1951
- Convenio N° 105 sobre la abolición del trabajo forzoso, 1957
- Convenio N° 111 sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958
- Convenio N° 138 sobre la edad mínima, 1973
- Convenio N° 182 sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999
- Ley 08de Gestión ambiental aprobada en 1992

La salud, la seguridad laboral y la seguridad social son asuntos prioritarios regulados por varios Convenios. Sobre la protección de la maternidad fue en 2000 el Convenio 183. Han sido consideradas situaciones especiales, como la migración laboral (Convenios 21 de 1926, 48 de 1945, 66 de 1939, 97 de 1949 y el Convenio 143 de 1975 sobre los trabajadores emigrantes), así como el trabajo nocturno, y las condiciones de trabajo en las minas, empresas químicas, los puertos, el mar y el sector agropecuario. El Convenio 141 aprobado en 1975 trata sobre las organizaciones de trabajadores rurales y reconoce "que la reforma

agraria es, en muchos países en vías de desarrollo, un factor esencial para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida".

La OIT es una organización que hoy en día trabaja por una igualdad en los tratos, regular de mejor manera los principios y derechos de los trabajadores centrándose así en:

- Principios y derechos estándares en el trabajo;
- Empleo;
- Protección Social;
- Dialogo social.

3.5 Código de trabajo

Este código regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones laborales.

“Art.38.- Riesgos Provenientes del Trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencias de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”.

“Art. 42.- Obligaciones del Empleador.- El inciso tres dice: “Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufiere en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código”.

En este artículo también el inciso ocho dice: “Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo; en condiciones adecuadas para que este sea realizado.

3.6 Decreto Ejecutivo 2393

Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y el Mejoramiento Medio Ambiente de Trabajo.

Este reglamento fue creado como el manual patrón de la seguridad industrial ecuatoriana que aplica en toda actividad laboral y en centros de trabajo cuyo fin es la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y mejoramiento del medio laboral como se establece en su artículo uno.

Resolución 741.- Reglamento General del Seguro de Riesgos de Trabajo.- Esta resolución sirve para que esté permanentemente actualizando su sistema de evaluación, valoración e indemnización de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, de acuerdo a soportes técnicos para mejorar y solucionar los problemas actuales junto con las debidas prestaciones económicas de los afiliados o deudos en materia del Seguro de Riesgos del Trabajo promoviendo medidas y acciones de prevención de riesgos y adecuación de los ambientes laborales.

También esta norma permite conocer las prestaciones de los trabajadores del sector Público y privado así como la obligación del empleador de reportar accidentes de trabajo al ente respectivo.

3.7 ANCE

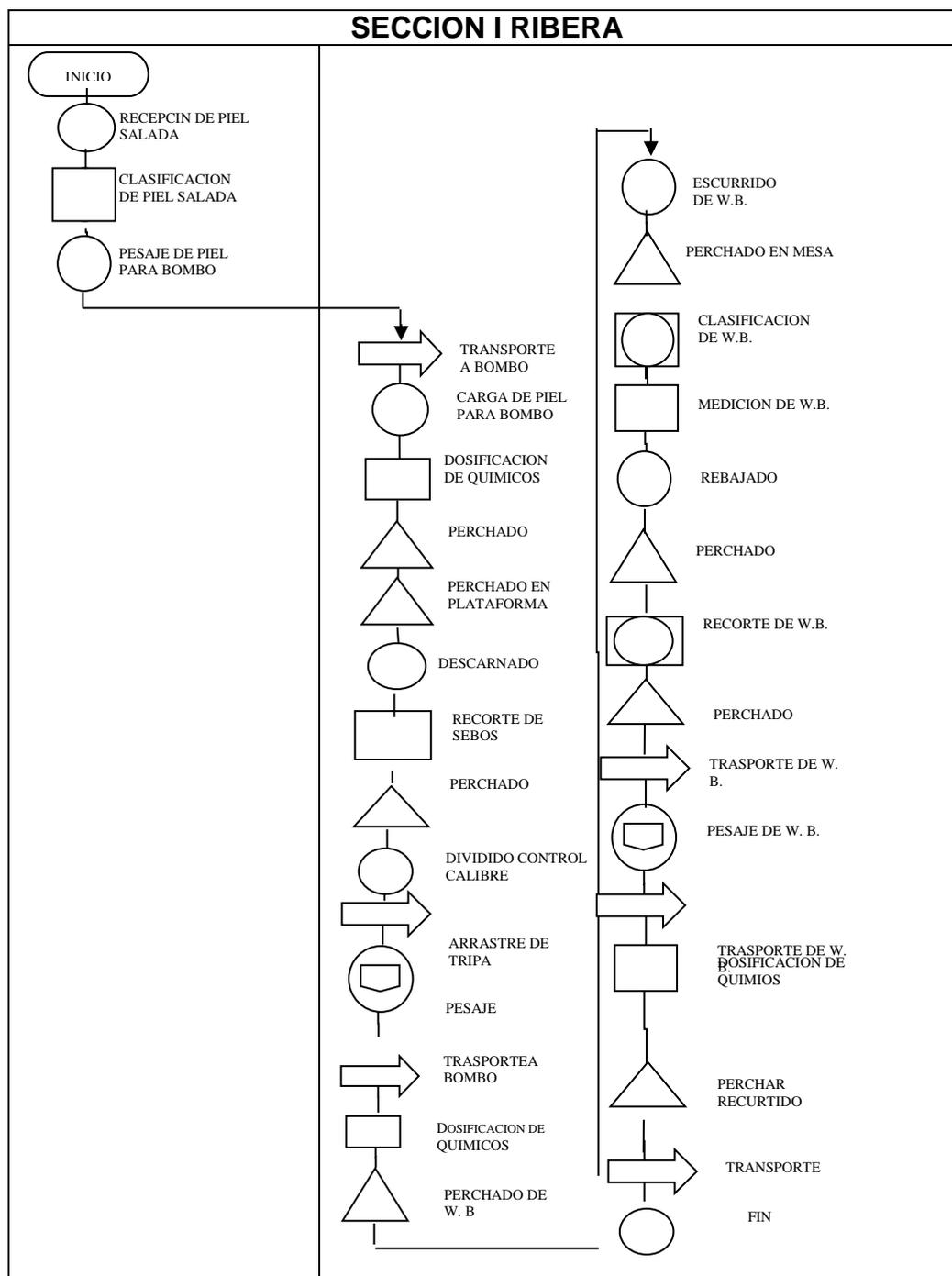
Asociación Nacional de curtidores Ecuatorianos institución que rige a todas las tenerías a nivel nacional teniendo que estas antes registrarse como integrantes de la misma para beneficiarse de los programas y las normativas con los cuales dicha institución rige en beneficio de las curtiembres, conociendo de que la mayoría de las curtiembres se encuentran asentadas en laprovincia de Tungurahua.

La empresa tiene una política de cuidado del medio ambiente ya que sus desperdicios no son arrojados a la basura sino se trata de sacar provecho a todas las rebabas resultado del proceso de curtido, es así que los empleados se los ha autorizado la venta y convenios con empresas que fabrican juguetes para perros, empresas productores de fertilizante y para procesos de gelatina.

El dinero recaudado por las ventas de las rebabas es depositado en una cuenta de ahorros que en lo posterior servirá para que los empleados tengan un tiempo de calidad en algún destino turístico.

A continuación se detalla paso a paso el proceso de producción:

3.8 Procesos de Tenería San José Cía. Ltda.



Tomado del archivo de producción

Elaborado como borrador

3.8.1 RECEPCIÓN DE PIELES

El proceso de producción da inicio con la recepción de las pieles saladas en lotes de 800 a 1000 por entrega de diversos proveedores y se procede a embodegarlas en un sitio libre de excesiva humedad doblándolas y apilándolas en grupos de manera de aprovechar el espacio al máximo y mantener la sal con la cual vienen para su correcta conservación y que debe estar en un rango entre el 25 y 50% del peso de la piel en bruto.

3.8.2 CLASIFICACIÓN

Cuando se han recibido los lotes en su totalidad se procede a clasificar las pieles. Esta clasificación la realizan personas especializadas, los cuales pueden detectar la mayoría de los problemas que presentan las pieles, pero no en su totalidad. Las pieles son clasificadas por su tamaño, presentándose 3 principales tipos, los cuales se los identifica por números, siendo el N° 1 el más grande, hasta el N° 3 que es el más pequeño.

Las pieles principalmente son rechazadas por la presencia de huecos en la parte del lomo, por excesiva presencia de rayas o marcas, o por la degradación que se puede dar por el ataque bacteriano debido a una mala conservación.

3.8.3 PESAJE Y PREPARACIÓN DE LOTES

De acuerdo a las necesidades de producción se preparan lotes de diferentes tamaños y pesos, los cuales van a entrar al proceso de curtido.

Estos lotes son pesados en balanzas y se cargan en los bombos para iniciar su proceso.

Este es el primer peso con el cual se determina la cantidad de productos que van a ser utilizados en las primeras operaciones.

3.8.4 RIBERA

Consiste en preparar las pieles para su curtido, eliminando la suciedad, sales y material no deseable que permitan un adecuado grado de curtimiento.

También se realiza un abrimiento de la estructura fibrosa de la piel y una preparación mediante acidificación con productos ácidos que facilitan la curtición.

Es la etapa de mayor contaminación ya que se genera un alto contenido de lodos, sales y sustancias tóxicas.

3.8.5 REMOJO

Es la primera operación del proceso de curtido al cromo, el cual tiene como objeto fundamental proporcionar una adecuada rehumectación a las pieles, así como eliminar las suciedades que presenta, como sal, estiércol, sangre, lodo, etc.

Se utilizan una variedad de productos químicos que facilitan este proceso, tales como: Bactericidas, Tensoactivos, Sales Neutras, Enzimas, Ácidos Orgánicos, productos alcalinos como sulfuro o carbonato de sodio.

En este proceso influyen varios factores que pueden alterar el proceso, es así que se tiene el estado de conservación de las pieles, el efecto mecánico generado por los bombos, el tiempo, la cantidad o volumen de agua y su temperatura, y el pH al cual se trabaja realizando los controles respectivos.

3.8.6 PELAMBRE

La operación del pelambre tiene como finalidad realizar el depilado de la piel, es decir eliminar el pelo de la piel, así como el encalado de la misma que se refiere al abrimiento fibrilar de la piel con la finalidad que penetren los productos químicos.

Así mismo durante este proceso se determinan en parte las características de suavidad y resistencia que tendrá el cuero terminado.

3.8.7 DESCARNE

El proceso utilizado es el descarne en pelo, que consiste en eliminar los excesos de carne y músculos que tiene la piel, así como también preparar a la piel para facilitar la penetración de productos químicos en los procesos subsiguientes.

También se deja las pieles a un espesor lo más regular posible para la adecuada realización de las operaciones que le siguen

El descarne en pelo, que es el proceso más utilizado debido al ahorro de productos químicos y una mayor facilidad en el manejo de las pieles, se lo realiza mediante una máquina descarnadora, la cual se detalla a continuación.

3.8.8 DIVIDIDO

La función del dividido, es como su nombre lo indica, dividir la flor y la carnaza dependiendo del artículo a obtener, y preparar la piel para su posterior procesamiento según su espesor.

El proceso utilizado es el dividido en cal, donde se obtiene una piel más delgada, lo que permitirá una mayor distribución de los productos empleados.

El tiempo de procesamiento es menor comparado con otros métodos de dividido, y es aquí donde se realizan los recortes de la carnaza para la obtención de la gelatina.

La principal desventaja de este proceso es la gran cantidad de mano de obra requerida, además del mayor peso y dificultad para el manejo de las pieles húmedas.

La máquina utilizada se la detalla a continuación:

3.8.9 DESENCALADO

El proceso de desencalado, como su nombre lo indica es la disminución de la alcalinidad de la piel, donde se elimina la cal y productos alcalinos que fueron utilizados en la etapa de pelambre.

También es una operación de limpieza en conjunto con la purga, en donde se deja a la piel libre de sustancias químicas y orgánicas que no sean fibras colagénicas, las cuales son las que se transforman en cuero al curtirse.

3.8.10 PURGA

La capa papilar de la piel contiene una gran proporción de elastina, queratina, proteínas solubles, grasa, tejido muscular y células.

El rendido tiene como finalidad actuar sobre la elastina, que se encuentra en un alto porcentaje, y al no eliminarla provocaría graneados no deseados.

Este proceso se lo realiza con enzimas específicas que actúan en forma ligera pero profunda sobre los haces fibrilares colagénicos, favoreciendo la completa disolución de sustancias queratinosas.

3.8.11 PIQUELADO

El piquel es el tratamiento de las pieles en soluciones salinas y ácidas, preparándolas para la curtición.

Se la puede considerar como un complemento del desencalado y una interrupción definitiva del efecto de la purga.

Es una operación muy importante, ya que si se deja el pH muy elevado, los curtientes reaccionarían muy rápidamente en la superficie de la piel y no

penetrarían en todo su espesor, produciendo su contracción y una precipitación sobre la flor del curtiente mineral.

Para un correcto efecto del píquel se realizan distintos controles a lo largo del proceso como tiempos, temperatura, pero el principal control es el tener un pH adecuado entre 2.5 y 3 para que las sales curtientes actúen óptimamente.

3.8.12 CURTIDO

El proceso de curtido de las pieles se realiza mediante una reacción química entre las proteínas (colágeno de la piel) y el cromo proveniente de las sales de cromo empleadas en el proceso, con lo cual se obtiene una estabilización química del colágeno, dando como resultado una conversión de piel a cuero siendo este último imputrescible.

El curtido al cromo sirve como tratamiento único o en combinación con otros productos curtientes para fabricar artículos tan comunes para calzado, cueros industriales y para vestimenta.

El cuero curtido al cromo húmedo resiste bien temperaturas de 100 C, y una vez secos aguantan la temperatura de vulcanizado que se sitúa alrededor de 130 C.

3.8.13 DIFUSIÓN O PENETRACIÓN DEL CURTIENTE

Es el fenómeno de transporte de las partículas de cromo al interior de la estructura fibrosa. La difusión se efectúa siempre de los lugares de mayor concentración a los de menor concentración. Esto se efectúa hasta que se tiene un equilibrio, es decir, igual concentración dentro del cuero y en el baño de curtido. La temperatura y las diferencias de concentración aceleran la difusión.

3.8.14 FIJACIÓN O BASIFICADO

En el fenómeno de basificación se une al cromo con el grupo carboxílico de los aminoácidos de la proteína colagénica de la piel mediante una reacción química con el uso de productos químicos alcalinos que aumentan el pH de 2.8 – 3 (pH de curtido) hasta un pH de 3.9 – 4 (pH final de basificado).

3.9 OPERACIONES MECÁNICAS

3.9.1 ESCURRIDO

Consiste en eliminar la humedad que presenta el cuero curtido, y a la vez estirar el mismo para ganar área.

Luego de escurridos los cueros son clasificados de acuerdo a la limpieza que presente la flor.

3.9.2 REBAJADO

Este proceso se lleva a cabo con el fin de ajustar el calibre final que tendrá el cuero ya terminado de acuerdo al tipo de producto al que será destinado.

3.10 ACABADO EN HÚMEDO

3.10.1 NEUTRALIZADO (DESACIDULACIÓN)

El objetivo del neutralizado es el de eliminar o disminuir la acidez presente en el cuero, lo que permitirá una mayor penetración de los materiales empleados en los procesos posteriores, según el artículo a procesar.

Así mismo se obtiene una adecuada homogeneidad de cargas, lo que permite una mayor distribución y uniformidad de materiales empleados en el recurtido, teñido y engrase.

Por último se elimina sales neutras, así como sales de cromo no fijadas.

3.10.2 RECURTIDO

El objetivo del recurtido es proporcionarle al cuero determinadas características según el tipo de artículo que se quiera obtener; las características que por lo general proporcionan los Recurtientes pueden ser: llenura, cuerpo, firmeza de flor, resistencia al sudor, garras llenas, cueros para retener el grabado, buenos para el pulido, pueden aumentar o disminuir la intensidad del color, darle elasticidad, etc.

3.10.3 TEÑIDO

El objetivo del teñido es darle al cuero un color determinado, el cual puede ser superficial, atravesado en todo el espesor del cuero o $1/3 - 1/3$, todo esto dependiendo de las preferencias del cliente.

Dado que el cuero después de la curtición posee cargas positivas principalmente, y que los colorantes de empleo más común son los iónicos, existe una gran diversidad de posibilidades de combinación cuero – colorante produciendo diferentes resultados en el teñido.

Actualmente se han dado grandes desarrollos en la obtención de colorantes sintéticos, con lo que se facilitan las operaciones del teñido.

3.10.4 ENGRASE

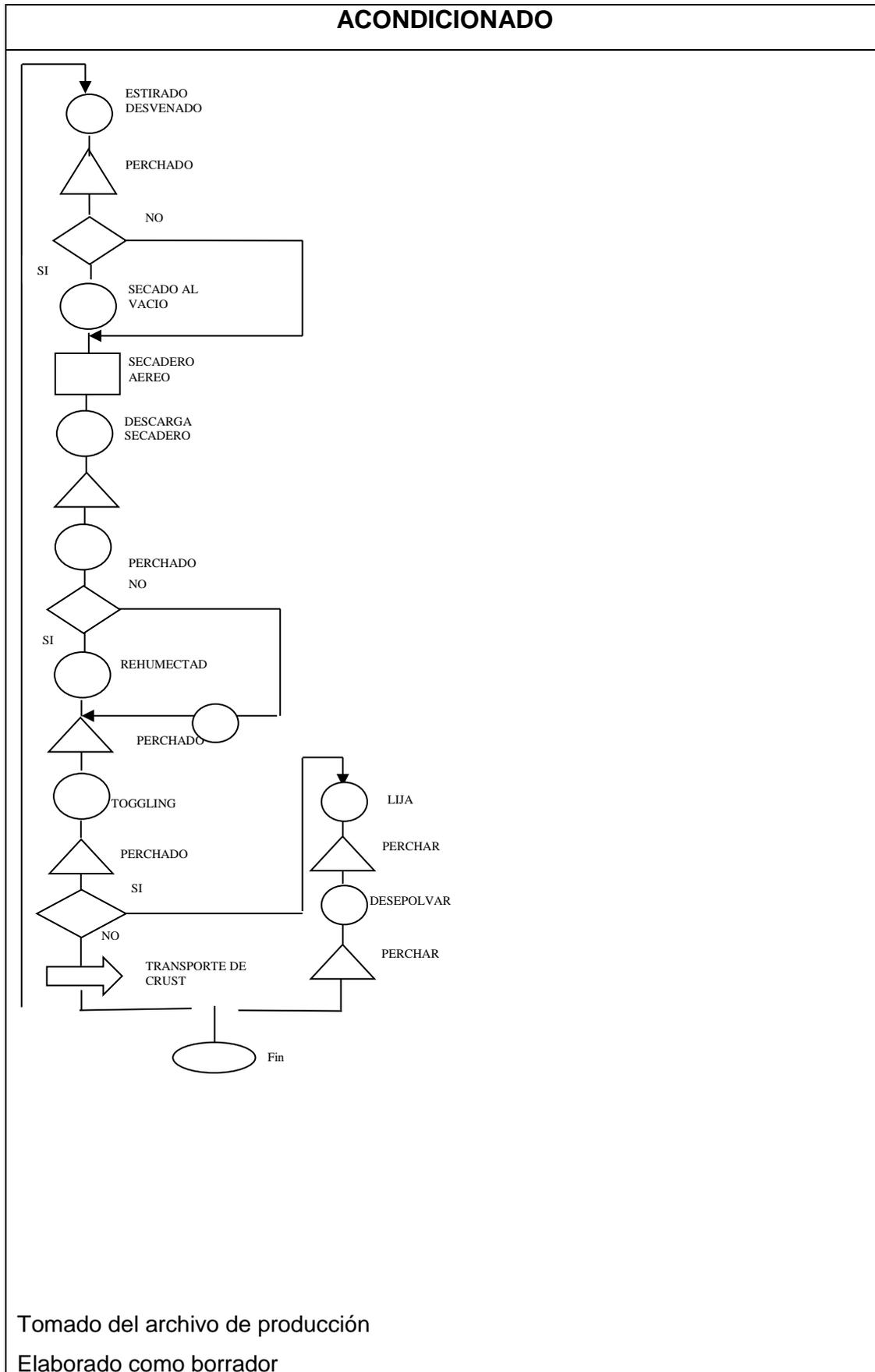
La finalidad principal del engrase es lubricar las fibras del cuero para obtener suavidad, modificar el tacto, además de una mayor resistencia y elasticidad.

Existen diferentes tipos de aceite o grasas para ser empleadas en el proceso de engrase; su empleo dependerá básicamente del uso que se les quiera dar a los cueros. Como se utilizan gran variedad de aceites y grasas, estos se clasifican de acuerdo a su naturaleza y comportamiento en el cuero, así se tiene:

- Aceites y grasas de origen natural (animal y vegetal)
- Aceites y grasas derivados del petróleo.

Para que estos aceites y grasas se puedan utilizar en el engrase deben ser solubles en el agua, por lo que mediante tratamientos químicos se obtienen dichas grasas adecuadas para el proceso.

3.11 SECCION II



3.11.1 ESCURRIDO – DESVENADO

Es una operación mecánica mediante la cual se elimina agua del interior del cuero, y al mismo tiempo se realiza un abrimiento de la estructura fibrosa, de manera que se estira al cuero y se gana área.

3.11.2 VACÍO

El cuero escurrido y desvenado con un contenido de humedad es pegado sobre una placa de acero caliente. Esta le transmite calor al cuero por conducción. La cabeza se ensambla sobre la placa y el cuero y se produce un vacío dentro del sistema.

A esta presión el agua del cuero se evapora rápidamente con el calor y el vapor del agua es succionado a través de una membrana porosa hacia el sistema de vacío.

El secado se puede completar en 2 o 3 minutos; cuando se interrumpe el vacío, el cabezal se levanta por medio de un timer.

El cuero resultante es parejo, tomando la impresión de metal liso. El tiempo de secado para cuero más delgado es menor, ya que su contenido de agua es mucho menor.

3.11.3 SECADERO AÉREO

Este método de secado consiste en colgar los cueros por medio de ganchos en un sistema de secadero aéreo continuo. Con esto se consigue una uniformidad en el secado de los cueros y existe un considerable ahorro de espacio.

Con el uso de este secadero los cueros tienden a encogerse pero sin crear tensiones en el mismo, con lo que se obtiene cueros más elásticos y suaves.

El inconveniente del secado al aire es que depende mucho de las condiciones climatológicas.

3.11.4 REHUMECTADO

Después de secados al aire, y dependiendo de la época climática, la humedad de los cueros se encuentra entre 12 – 15 %. Pero bajo estas condiciones el cuero no debe ser sometido a ningún trabajo mecánico, a fin de evitar graves perjuicios a la flor, como es su soltura o rompimiento.

El rehumectado tiene como finalidad humedecer la superficie y regiones del cuero con un determinado grado de humedad, esto es hasta un 20%.

Este proceso se lo lleva a cabo en una máquina de cortina que rocía los cueros para darles la humedad requerida, y se los deja en reposo hasta el siguiente día para continuar con el trabajo.

3.11.5 ABLANDADO

El aflojado es una operación mecánica que promueve la acción lubricante de los aceites de engrase, descompactando y descontrayendo las fibras, dándole al cuero flexibilidad y suavidad.

El equipo con el cual son ablandados los cueros es la mollisa, y para pieles muy suaves se utiliza el tamboreo en seco o zaranda.

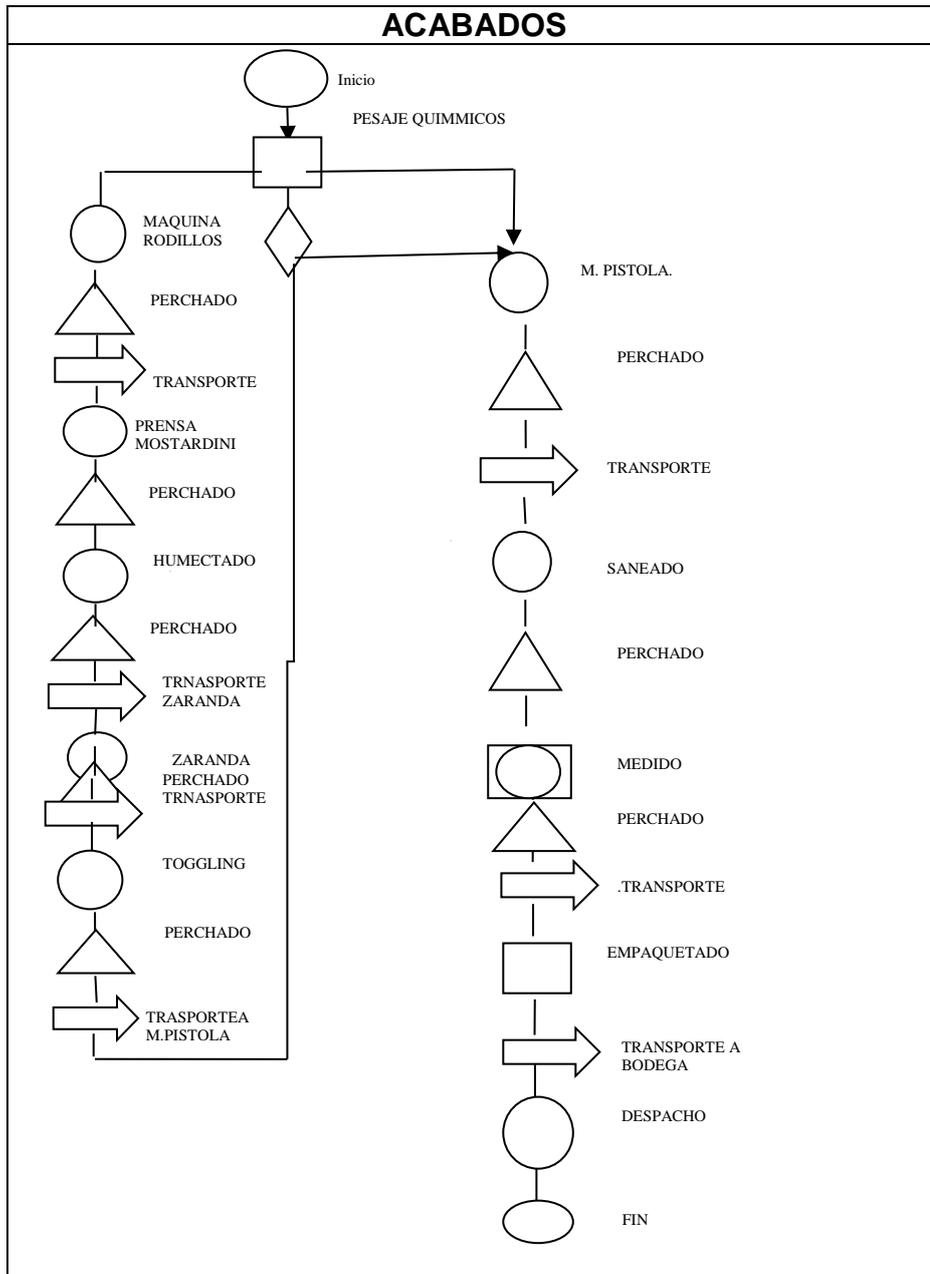
3.11.6 ESTACADO

Es una operación mecánica mediante la cual se estira los cueros ya secos con el fin de aprovechar toda el área posible que las fibras del cuero puedan rendir.

Este proceso se lo realiza mediante pinzas que sujetan y estiran los cueros, y se los sujeta en una mesa metálica provista de agujeros para enganchar las pinzas.

A más de aprovechar el área de los cueros, este método logra uniformizar el grosor del cuero que muchas veces puede estar descalibrado por las operaciones anteriores.

3.12 SECCION III



Tomado del archivo de producción

Elaborado como borrador

3.12.1 LIJADO Y LIMPIADO

Los cueros de baja clasificación con muchos defectos superficiales son sometidos a la operación de lijado, con la finalidad de homogenizar su aspecto, dando uniformidad a la flor del cuero y facilitar la absorción del acabado.

Así mismo todo cuero lijado debe ser correctamente desempolvado, ya que el polvo se acumula sobre el cuero, dificultando las operaciones siguientes.

Un buen lijado y desempolvado garantiza una buena adherencia y uniformidad en la formación de la película de acabado, disminuyendo algunos problemas durante la fabricación de calzado, tales como quiebres o rupturas en la flor.

3.13 ACABADO EN SECO

3.13.1 CUEROS FLOR ENTERA

Son cueros que se encuentran intactos por el lado de la flor; como superficie presentan fibras más cerradas y cuya absorción de materiales menor o bien presenta una mayor resistencia.

Por lo general son cueros con todas las características deseables, y a los cuales se les da un ligero acabado sin cobertura o transparente.

3.13.2 CUEROS CON FLOR LIJADA

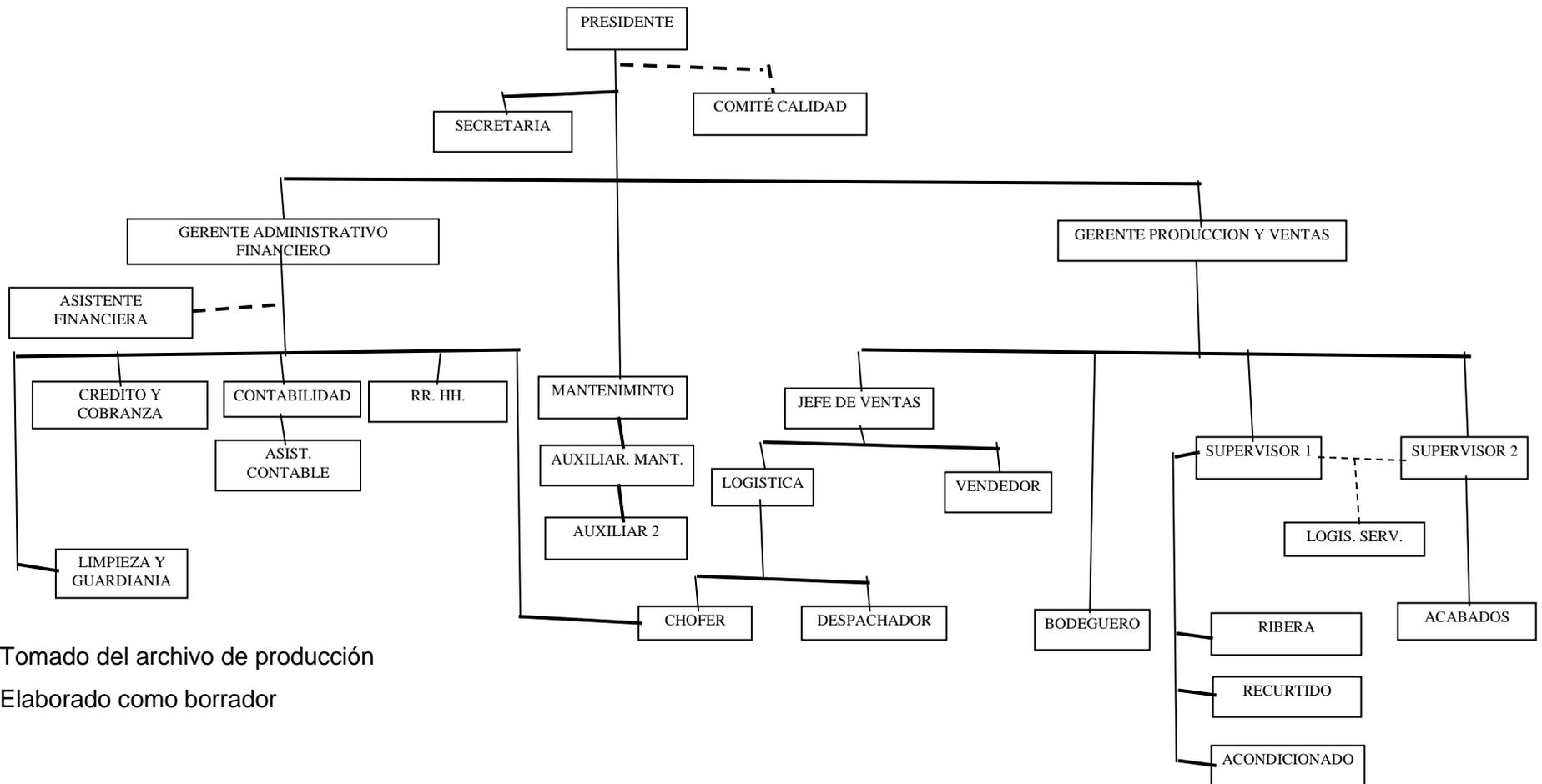
Son cueros que fueron sometidos a un lijado por el lado de la flor; como superficie presentan fibras más abiertas que han sido “rasuradas”, con el objeto de eliminar ciertas fallas o bien tratar de homogenizar el espesor o la absorción del material en él.

En este caso son cueros de menor selección y que por lo general la aplicación del material de acabado es más fuerte y cubriente, tratando de homogenizar la superficie y disimular al máximo los defectos presentes.

3.13.3 CARNAZAS Y GAMUZONES

Son cueros que no tienen flor y que cuando se va a acabar generalmente se lija para dejar una superficie más lisa y homogenizar el espesor. Como superficie presenta fibras muy abiertas que solo si se ha trabajado en el acabado en húmedo se pueden cerrar o compactar para obtener condiciones más adecuadas en la aplicación del material de acabado, pero sin que se pueda obtener una opción similar a la flor lijada.

3.14 Organigrama de la empresa



Tomado del archivo de producción
 Elaborado como borrador

3.15 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa está organizada de la siguiente forma:

3.16 Nivel Directivo y Ejecutivo:

Representado por el Directorio y el Gerente General, a quienes les compete tomar las decisiones, impartir instrucciones, coordinar las actividades y vigilar el eficiente cumplimiento de las mismas, definir las políticas, metas y objetivos de TENERÍA SAN JOSE CIA, entre otros.

El Directorio lo integran:

- El Presidente
- El Gerente General

3.16.1 Nivel Asesor:

Está conformado por la Contraloría de la Empresa, Gerencia Administrativa, Gerencia de Producción.

3.16.2 Nivel Operativo:

Se encuentra constituido por las áreas de Ribera, Acondicionado, Terminado y Mantenimiento.

3.17 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

3.17.1 Análisis bibliográfico

Nuestra investigación se desarrolla en Tenerife “San José” utilizando fuentes primarias de datos como los manuales de funciones que nos indican las funciones de cada uno de los empleados de la empresa, facilitando el desglose de las actividades de cada sección del departamento de producción, a la vez ayudando al estudio de tiempos y movimientos herramienta fundamental para el desarrollo del manual de operaciones que presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina como de planta que desempeñen trabajos con responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo, específicamente en el departamento de producción haciendo más fácil la inducción de personal nuevo y la evaluación siguiente del desempeño del nuevo obrero.

El manual es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado con la finalidad de cumplir algunos objetivos dentro de la empresa y específicamente del departamento de producción como:

- Instruir al personal en aspectos como los objetivos, funciones, relaciones, procedimientos, normas, etc.
- Conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a decisiones de tarea.
- Ayuda a la coordinación de actividades y a evitar la duplicidad de las mismas.
- Aumento de la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento continuo de los sistemas.

Que Tenería San José se interese por mejorar sus procesos de producción le pone a un paso delante de la competencia ya que muchas empresas no se interesan por contar con una herramienta guía de las actividades que se realizan dentro de las mismas, la empresa día a día se esfuerza por mantener y seguir mejorando la calidad de sus productos y servicios mediante esta valiosa herramienta que ayudara a inducir a su personal en las áreas de trabajo mejorando el control de su rotación diaria, la planificación de su producción de mejor manera haciendo que se pueda dar seguimiento continuo al proceso, haciendo a la vez más fácil la venta y distribución del producto..

La empresa cuenta con herramientas de calidad que permitirán una reingeniería empresarial, con la finalidad de mejorar sus proceso productivos, es por esta razón, que sus directivos han propuesto el desarrollo de manuales, entre ellos el Manual de Procesos, ya que no es necesariamente una obligación contar con algún tipo de certificación para obligarse a mejorar la calidad de sus procesos, sino es el hecho de sentirse bien al realizar mejorar que beneficiarán a los procesos productivos.

Durante el transcurso de estos 34 años de vida empresarial Tenería “San José” ha colaborado con el crecimiento económico de la provincia de Tungurahua al igual que otras empresas similares ya que hemos podido evidenciar mediante los informes semestrales de algunas instituciones como lo son ANCE y las estadísticas del Banco central.

3.17.2 Análisis tecnológico

Tenería San José al inicio de sus actividades como la mayoría de empresas inicia sus a actividades de manera artesanal incrementando de manera paulatina maquinaria que ayude a mejorar los procesos productivos, es así que hoy en día la empresa cuenta con tecnología de punta que ayuda a la mejora en la calidad de los procesos y a disminución de los tiempos de procesos, la empresa cuenta con tecnología adquirida en Francia y Alemania con el apoyo de ANCE que busca que esta industria se tecnifique y se mejoren sus procesos.

El contar con tecnología de punta a llevado a Tenería San José a ser una empresa líder en el mercado sacando ventaja con la competencia, además de los procesos propios el contar con tecnología de punta a abierto mas ventanas de producción como son el proceso de maquila que ofrece la empresa a otras industrias pequeñas que también benefician a Tenería San José con la materia prima semi procesada.

3.17.3 Análisis Físico

Para los procesos de producción Tenería San José cuenta con una infraestructura muy amplia y adecuada para los procesos productivos, el contar con infraestructura propia hace que la empresa sea más competitiva en el mercado con un coste menor en sus productos terminados, haciendo que sus productos sean más económicos pudiendo competir sanamente en el mercado.

Es importante recalcar que la ubicación de la empresa ha permitido contar con todos los beneficios naturales para los procesos de curtición como son el contar con un caudal de riego que es utilizado de forma rotativa sin olvidar que la empresa cuenta con un pozo de desoxidación para la purificación del agua, además la amplitud del espacio físico ha ayudado a los procesos finales de producción como son las del secado de pieles.

3.17.4 Análisis de Talento Humano

La empresa cuenta con un numero amplio de personal tanto administrativo como operativo que cuenta con todos los beneficios de ley como lo son seguridad social, atención médica gratuita adicional a la ofrecida por el IESS, además cuenta con un plan de capacitación anual para todos los empleados de la empresa haciendo que estos se sientan más comprometidos con la empresa, la empresa además de estos beneficios que da a sus empleados cuenta con programas de motivación que involucra a todo el personal de planta con una cuenta de ahorros en donde depositan el dinero resultado de la venta de las

rebabas del cuero que la empresa les permite vender dinero que será invertido en un viaje a fin de año financiado en un porcentaje por la empresa.

Tenería San José cuenta en su rol de pagos con 42 empleados en toda la empresa sin olvidar que la empresa a reclutado a personas con capacidades especiales a in de cumplir con la ley y beneficiar a su pueblo con fuentes de empleo.

3.17.5 Investigación

Los proyectos requieren de un previo análisis de la situación, tanto interna como externa para tener un panorama de lo que representan las empresas tanto políticamente como socialmente para el desarrollo económico, adicional a ese análisis se debe contar con datos reales para elaboración de una herramienta importante como es el manual de operaciones que servirá para la toma de decisiones como es el análisis de tiempos y movimientos así también de las actividades que dentro de esta se desarrollan, adicional a esto debemos conocer el producto o los productos que la empresa procesa contando con estadísticas de venta para conocer cuál es el producto que mas es requerido y pode realizar en un futuro planificación más exacta de de su producción utilizando las herramientas con las que cuenta la empresa y en si el departamento de producción.

3.18 ANALISIS FODA

Los Manuales de Operación son importantes ya que estos son herramientas muy útiles que sirven para tener claro cuáles son los procesos, las actividades los tiempos que se deben invertir en el desarrollo de cada proceso para llegar al producto final, para poder desarrollar es importante cuales son las oportunidades y amenazas de la empresa lo cual sabemos mediante un análisis FODA.

Este análisis ha sido posible gracias a la colaboración de todos los miembros de la empresa mediante una lluvia de ideas ya que quienes mejor para ver la realidad de la empresa sino ellos que día a día crecen conjuntamente y luchan para que cada vez sea mejor y sus actividades vayan encaminadas al porvenir de la empresa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Infraestructura física y condiciones adecuadas.</p> <p>Maquinaria de última tecnología.</p> <p>Alianzas estratégicas con proveedores.</p> <p>Mano de obra especializada.</p> <p>Adecuada ubicación geográfica.</p> <p>Aseguramiento de la calidad en la clasificación de la Materia Prima.</p> <p>Adquisición de Materia prima</p> <p>Posicionamiento en el mercado.</p> <p>Exclusividad en el portafolio de productos.</p>	<p>Posibilidad de participar en ferias en otras ciudades, permitirá de manera positiva dar a conocer su producto.</p> <p>Certificación de calidad que garantice a sus futuros clientes la clase de producto que ofrece la empresa.</p> <p>Consolidación como empresa líder a nivel nacional, con la utilización de herramientas que le ayude a lograr las metas.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de control en los tiempos de procesos impidiendo así un control más difícil del estado del producto.</p> <p>Falta de herramientas como manuales de procesos que hace que los obreros no tengan claro cuál es su responsabilidad.</p> <p>Monitoreo y seguimiento de cada etapa del proceso de producción ya que impide la planificación de los tiempos de entrega del producto terminado.</p> <p>Excesiva rotación del personal lo que hace que el personal no tenga claro cuál es su función.</p>	<p>Importaciones de productos similares a más bajos precios, lo que provoca que la empresa tenga que disminuir sus gastos teniendo que disponer con el mínimo de capital humano.</p> <p>Competencia desleal, no se puede tener suficiente confianza por temor al miedo del filtro de información a otras empresas.</p>

3.19 CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DEL MANUAL DE OPERACIONES.

El manual deberá elaborarse de acuerdo a los lineamientos y formatos contenidos en el presente documento, estableciendo los mecanismos necesarios que propicien la mejora de los procesos de la Dependencia o Entidad, a través de la eficiencia de los procedimientos de operación.

En la elaboración del respectivo manual, debe existir plena congruencia entre éstos y las funciones asignadas a las Unidades Administrativas de que se trate. - El manual deberá contener las políticas, normas y actividades a realizar por la Unidad Administrativa para contribuir al cumplimiento de sus objetivos establecidos y de las políticas y prioridades de la Dependencia o Entidad.

Los procedimientos deben dar una proyección general de forma sistemática y dinámica de las actividades y secuencia en que se desarrollan; lo anterior deberá reflejar de forma lógica las actividades que integran al proceso.

Deberán describirse los canales de comunicación, los mecanismos y medios utilizados (oficios, memorandum, formatos e instructivos), para el trámite de los asuntos respectivos.

El manual de operaciones será analizado y dictaminado para verificar la congruencia entre la estructura, funciones y actividades pertinentes para el desarrollo productivo de la empresa; la elaboración de dicho manual.

La Dependencia o Entidad deberá enviar el soporte magnético y dos ejemplares impresos que serán validados por el Gerente de Producción.

A partir de la autorización del manual de operaciones, será responsabilidad de la Unidad Administrativa la difusión, implantación y actualización permanente de dicho instrumento.

3.20 Responsables de elaborar el Manual de Procedimientos (Alcance).

Están obligados a elaborar y mantener actualizado el manual de procedimientos todas las personas responsables de cada área de producción.

Revisión y Actualización. Cualquier cambio en las actividades, implica la necesidad de actualizar el manual de procedimientos. En ese sentido, los titulares de las Dependencias, , deberán informar oportunamente a los responsables de elaborar el manual, sobre todo cambio en torno a las actividades o responsables, con el objeto de que se realicen las adecuaciones correspondientes.

3.21 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE LAS OPERACIONES

Partiendo del principio de que los procedimientos constituyen la expresión operativa del desarrollo funcional de la Organización, es necesario primeramente identificar los elementos básicos y la información necesaria para definir los procedimientos que se requieran diseñar.

Elementos básicos. Definen la naturaleza del proceso y procedimientos de la Dependencia. Entre éstos destacan por su importancia: el diagnóstico de la unidad, la estructura orgánica y el manual de organización.

Diagnóstico. El diagnóstico permite determinar en forma objetivo la dinámica y características actuales del proceso de ejecución de las operaciones; a través de éste, podrán detectarse los aspectos relevantes y las deficiencias o desviaciones en el desarrollo de las acciones, sus causas y tendencias, así como su incidencia en el ámbito del control interno de la Organización.

El diagnóstico debe reflejar la situación que prevalece en el desarrollo administrativo de cada Área en particular y de la estructura en su conjunto; los resultados de éste, contribuirán a la formulación de alternativas de solución y a la determinación de los ajustes necesarios, para el adecuado diseño o rediseño de los procedimientos de operación. Los resultados diagnósticos constituyen la expresión cuantitativa y cualitativa de las diversas funciones asignadas a los Órganos

. **Estructura orgánica.** Es la disposición sistemática de los Órganos que integran una unidad, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia. El análisis de la estructura orgánica autorizada permitirá conocer las Áreas que integran la Dependencia y los tramos de control de su sistema organizacional.

Identificación de los procedimientos. Es necesario establecer un método que permita la identificación coherente de los procedimientos de la Dependencia, con respecto a su estructura y funciones. Por lo anterior y con la finalidad de contribuir a la simplificación de elaboración de procedimientos, se han diseñado formatos que sirven como instrumentos para la definición de las variables, componentes y mecanismos para el desarrollo funcional de la estructura.

3.22 CRITERIOS BÁSICOS PARA ELABORAR PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos de cada Órgano administrativo, deberán derivarse de las funciones descritas en el manual de organización.

Un procedimiento debe tener como mínimo cuatro actividades, para ser considerado en el manual.

Los procedimientos deben dar una proyección general de forma sistemática y dinámica de las actividades a desarrollar, ya que deberán reflejar de forma lógica cómo, de una actividad a otra, se realiza el proceso.

No considerar en las Áreas operativas aquellos procedimientos de aplicación general, tales como, “requisición de compra”, “elaboración del anteproyecto de presupuesto”, etc.

No deberán incluirse dos procedimientos diferentes en uno.

El nombre del procedimiento debe dar una idea clara de su contenido.

3.23 Descripción de las actividades

La descripción del procedimiento debe redactarse en un lenguaje común, claro y sencillo.

Cada actividad del procedimiento debe enumerarse en forma consecutiva.

La redacción de la descripción de cada actividad debe iniciar generalmente con un verbo en tiempo presente, en tercera persona de singular. Ej. Elabora, recibe, emite, etc., seguido de oraciones claras, concisas y congruentes.

3.24 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los elementos que integran el Manual de Procedimientos, se clasifican en elementos **de identificación y de contenido**.

De Identificación. La identificación o portada se refiere a la carátula del Manual la cual da a conocer los datos más elementales como: a) Nombre y logotipo de la Dependencia, Organismo o Entidad. b) Lugar y fecha de elaboración. c) Clave del Documento: en primer término, las siglas de la Dependencia, Organismo o Entidad, con las del Manual de Procedimientos. Ej. CGE/ MP

Las demás hojas deberán llevar un recuadro superior e inferior, los cuáles contendrán lo siguiente:

MANUAL DE PROCESOS DE TENERIA SAN JOSE CIA. LTDA.	HOJA: VERSION:
CODIGO: MPT 001	FECHA: Enero 2012

3.24.1 Nombre del Procedimiento

Código del Procedimiento, conformado por: Siglas de la Dependencia + Siglas de la Dirección General + Siglas de la Unidad Administrativa responsable del Procedimiento + P (procedimiento), y número consecutivo. Entre las siglas debe colocarse un guión. **Ej. CGE- DGGA- DAA- P01.**

De Contenido. En este apartado se presentan, de manera sintética, los capítulos que constituyen el Manual; el cual estará conformado por tres partes, como a continuación se señala:

- Portada - Índice - Introducción
- Objetivo del Manual - Marco Jurídico – Administrativo - Organograma - Simbología - Control de Procedimientos - Directorio - Historial de Cambios General
- Descripciones de Procedimientos y Diagramas de Flujo - Nombre del Procedimiento - Propósito General - Objetivos Específicos
- Responsable - Frecuencia - Políticas y Lineamientos - Documentos de Referencia - Descripción de Actividades - Diagrama de Flujo - Glosario - Documentos de Referencia - Historial de Cambios

CAPITULO IV

4 Diseño de la propuesta

4.1 Antecedentes de la propuesta

Debido a la importancia que los empresarios de Tenería San José le han dado el buen manejo y buena administración de la empresa para seguir cosechando grandes logros como hasta ahora lo han conseguido han puesto mayor empeño en utilizar y crear herramientas que les permita un mejor control de la producción y demás departamentos ligados a ello primero con un manual de calidad en busca de la obtención de algún tipo de ISO que les permita extenderse tanto en el mercado local como nacional, además un manual de operaciones que le dará la oportunidad de conocer de mejor manera los procesos, tiempos y personal necesario para la elaboración del producto terminado.

4.2 Objetivos de la propuesta

Constituirse como instrumento técnico para la planificación de la producción teniendo como finalidad un adecuado y directo seguimiento del proceso que ayudara al control de la calidad de producción, a la medición de la eficacia y eficiencia de los obreros involucrados en todos los procesos.

Dar a conocer, a todo el personal, las políticas de la empresa, así como las instrucciones a detalle, de los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, utilizando como apoyo los diagramas de flujo y formatos para la aclaración de información.

4.3 Alcance de la propuesta

El alcance del presente apartado se extiende a la totalidad de las actividades de producción consideradas para el desarrollo del manual de operaciones. La revisión demostrará la continuidad en la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema e incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad

oportuna de cambios en la política, los objetivos y los procesos que sea necesarios dentro del departamento de producción.

Con ello se pretende que la empresa, disponga de un manual de operaciones que pueda adaptarse fácilmente a sus procesos de producción, prepararlo desde sus inicios, aprovechando los modelos de documentación que aquí se proponen tanto para el desarrollo como para las posteriores modificaciones que se vayan dando según necesidades de mejora en la calidad de sus procesos.

Para el desarrollo y crecimiento que la empresa pretende lograr y a fin de obtener resultados que permitan ordenar, concentrar y sistematizar la información relacionada con el funcionamiento del área de producción es necesario que la Empresa cuente con herramientas de consulta que integren la información operativa a través de un manual de operaciones es que le faciliten:

- La calidad y homogeneidad del trabajo que se realiza.
- La toma de decisiones.
- El orden y la mejora administrativa.
- La certificación en la calidad del servicio que se ofrece.

4.4 Delimitación de la propuesta

La presente propuesta será desarrollada en las instalaciones de la empresa Tenería “San José” Cía. Ltda. En el departamento de producción tomando en cuenta todas las operaciones de producción y al personal involucrado en las mismas.

4.5 Desarrollo de la propuesta

4.5.1 REQUISITOS DEL MANUAL DE OPERACIONES

4.5.1.1 Requisitos Generales

Para la elaboración del Manual de operaciones se debe seguir un proceso minucioso para la identificación de las operaciones que intervienen en los diferentes procesos de producción utilizando las herramientas de:

- Análisis de las actividades por procesos.
- Flujo grama de procesos.
- Herramientas de registros.
- Estudio de tiempos y movimientos.
- Promedio de tiempos en los procesos.

Además de los requisitos antes mencionados se debe inducir al personal operativo acerca de las actividades que se van a desarrollar para evitar la presión y conseguir que los datos sean lo más reales posibles.

4.5.1.2 Objetivos

El objetivo del Manual de operaciones o procesos es permitir la estandarización de los procesos de producción, integrar los aspectos estratégicos y de ejecución del Sistema de Control Interno en un ordenamiento interno, que facilita la comprensión del funcionamiento de la entidad.

El objetivo de dicho manual es suministrar información sobre las diferentes operaciones de cada proceso desempeñados en el departamento de producción de Tenería San José. Dicho manual es realizado con el afán de asistir a la mejora continua en la calidad de sus procesos sistema que lleva a cabo la empresa para un mejor desempeño interno con la colaboración de todo su equipo de trabajo.

4.5.1.3 Metas

Mediante el manual de operaciones se pretende llegar a cumplir las metas que día a día se implantan dentro del proceso de producción.

Además de las metas diarias mediante este Manual se pretende llegar al cumplimiento de las siguientes metas:

- ✓ Planificar la producción utilizando como herramienta los tiempos estándar que se han establecido para el desarrollo de este documento.
- ✓ En todos los procesos de producción motivar

4.6 IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN

4.6.1 Consulta y comunicaciones

Durante el proceso de desarrollo del Manual de operaciones se generaran un gran número de documentos sean estos registros o formatos que serán útiles tanto para el desarrollo como para el control y verificación de la correcta aplicación del Manual.

Los encargados de la custodia de la información y documentación serán responsables de que:

- La información sea localizada fácilmente.
- La documentación sea actualizada periódicamente.
- La información se encuentre en lugares de operación en donde será aplicado el Manual de operaciones.
- Una vez cumplido su tiempo de utilidad la documentación e información obsoleta sea retirada oportunamente.

La documentación generada será registrada y guardada de forma clara y concisa de fácil identificación y manejo para toda persona que se responsabilice por su uso y manipulación.

4.6.2 Documentación

La documentación generada durante el desarrollo e implementación del Manual de operaciones sea este físico o digital reposara en los archivos de Gerencia de producción y Jefe de planta I.

La responsabilidad de la edición, revisión y actualización de los documentos del sistema corresponde a Jefe de producción, Jefes de Planta I y II de la empresa quienes coordinan los trabajos de preparación y distribución y procederán a la autorización de los mismos mediante su firma y fecha de vigencia.

Los registros del Manual de procesos se identifican por un código y un título. La codificación está compuesta por las letras y el correlativo que le corresponda. En todos ellos figurarán las siguientes casillas:

- Fecha y, si es necesario, hora o turno del control
- Cuadrado bien visible de aceptación o rechazo
- Nombre y firma del encargado del control

4.6.3 Control de documentos

Para la obtención de información de los procesos de producción se han establecido formatos que servirán como herramientas para la obtención de la información de forma directa, esta información será trasladada a los sistemas de control digital para un mejor control.

La documentación de la información y el Manual de operaciones será archivado de forma escrita y de forma electrónica que servirá para:

- Describir los procesos de fabricación.
- Controlar los tiempos utilizados en cada fase del proceso de producción.
- Inducción del nuevo personal en las actividades de producción.

La documentación es legible en la que consta su fecha de elaboración, aprobación, revisión, y se mantendrá de forma ordenada y organizada, se conservara por un periodo de no más de cinco años tiempo en el cual será modificado, rectificado y actualizado por la persona responsable de su custodia siguiendo los pasos detallados en el procedimiento de control de documentación código: MCD001.

La dinámica de la mejora continua implica la revisión periódica y frecuente, en plazos señalados previamente, la cual debe quedar registrada en los documentos adecuados.

4.6.4 Verificación y seguimiento

Una vez implementado el Manual de operaciones Tenería San José Cía. Ltda. Debe establecer un cronograma anual de verificación y seguimiento con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los procesos establecidos.

La verificación y seguimiento correspondiente a la correcta aplicación y manipulación de la información emitida en el manual de procesos, tomará la decisión de redactar cada uno de los documentos del manual, los cuales deben cubrir todas las actividades fundamentales y productos de la organización. Para ello, identificará a todos los posibles afectados por la actividad y posteriormente, nombrará a un equipo liderado por un encargado, quien, una vez acopiada la información adecuada, procederá a la redacción del documento o dibujo, cuyo primer borrador será enviado a todos los afectados. Una vez recogidas las sugerencias de los afectados, el equipo redactor realizará la propuesta definitiva, que tras su consideración será firmada y fechada por éste para su distribución entre los afectados.

La revisión de un documento se realizará mediante los mismos trámites y autorizaciones que la redacción inicial siguiendo los pasos y llenando los formatos requeridos en el Procedimiento de control de documentación código: MCD001.

4.7 Desarrollo de Manual de operaciones

MANUAL DE PROCESOS DE TENERIA SAN JOSE CIA. LTDA.	HOJA : VERSION : 00
CODIGO:	FECHA

MANUAL DE PROCESOS DE TENERIA SAN JOSE CIA. LTDA.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

4.7.2 PRESENTACIÓN

Tenería San José Cía. Ltda. es una empresa de manufactura dedicada al procesamiento de Pieles, destinados principalmente a artículos de cuero como calzado, vestimenta y marroquinería.

4.7.3 Nombre de la empresa

TENERÍA "SAN JOSÉ" CÍA. LTDA.

4.7.4 Alcance del Manual de Operaciones

El Manual de operaciones de **TENERÍA SAN JOSE CIA. LTDA**, se aplica al departamento de Producción a todos sus procesos y a todos los trabajadores que pertenezcan a esta área.

4.7.5 Funciones de Tenería San José Cía. Ltda.

La empresa se fundó para satisfacer diferentes necesidades de servicios y productos a empresas de calzado y marroquinería poniendo siempre su calidad en cada proceso desarrollado mencionado a continuación:

- Procesar pieles bobinas y caprinas para curtición.
- Producir cueros de acuerdo a las características requeridas por nuestros clientes.
- Comercializar pieles terminadas para la industria de calzado y marroquinería.

4.7.6 Procesos de Tenería San José Cía. Ltda.

Los procesos que pertenecen al Manual de Procesos se han definido en el Manual de Procesos, código MPP.00.MPS.01.MCD001 logrando identificarse tres niveles que se caracterizan en la siguiente forma:

El nivel cero define el proceso global de la organización

El Nivel uno tiene que ver con las secciones englobadas de producción.

El Nivel dos determina a las actividades propias de cada proceso y subproceso y sus documentos asociados.

4.7.7 Estructura organizacional

La empresa está organizada de la siguiente forma:

4.7.7.1 Nivel Directivo y Ejecutivo:

Representado por el Directorio y el Gerente General, a quienes les compete tomar las decisiones, impartir instrucciones, coordinar las actividades y vigilar el eficiente cumplimiento de las mismas, definir las políticas, metas y objetivos de TENERÍA SAN JOSE CIA, entre otros.

El Directorio lo integran:

- El Presidente
- El Gerente General

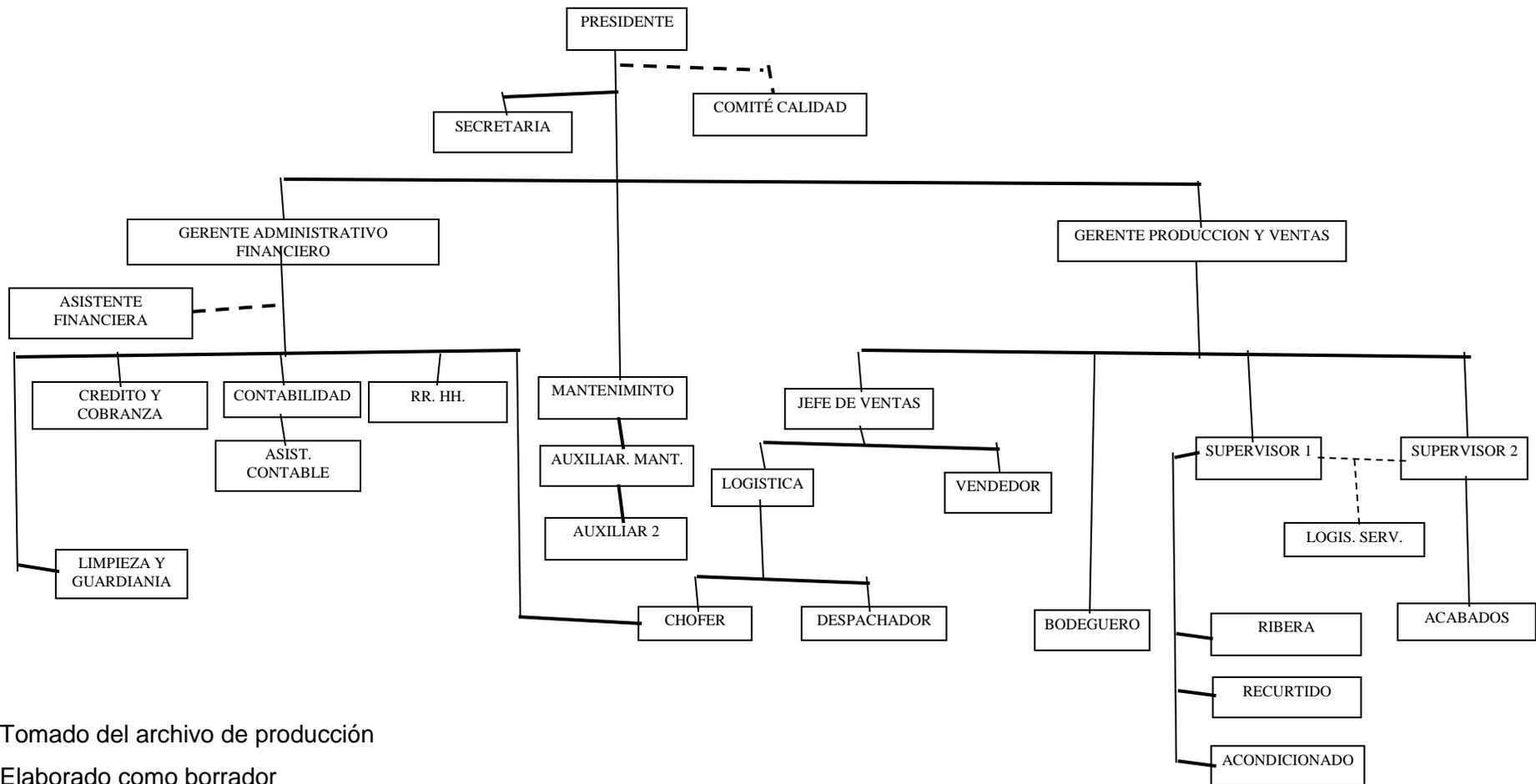
4.7.7.2 Nivel Asesor:

Está conformado por la Contraloría de la Empresa, Gerencia Administrativa, Gerencia de Producción.

4.7.7.3 Nivel Operativo:

Se encuentra constituido por las áreas de Ribera, Acondicionado, Terminado y Mantenimiento.

4.7.8 Organigrama de la empresa



Tomado del archivo de producción

Elaborado como borrador

4.7.9 TENERÍA SAN JOSÈ CÍA. LTDA.

4.7.9.1 Descripción

Tenería San José inicia sus operaciones el 12 de mayo de 1.977 comenzando su producción efectiva en el mes de febrero de 1.979, mediante esfuerzos de quienes han conformado la empresa tiempo después se transforma en Compañía limitada mejorando cada día la calidad en sus procesos gracias al empoderamiento de los empleados que en el transcurso del crecimiento de la empresa han puesto su hombro, y gracias al esfuerzo de sus directivos han transcurrido estos 34 años, en cuya historia se escriben páginas de éxitos y fracasos. Hechos trascendentales han sucedido en el camino: un incendio en el área de acabados en el año 1.982, un premio internacional a la calidad logrado en Brasil en 1.985, un golpe de suerte en 1.993, año en que la empresa logra renovar gran parte de su maquinaria moderna y comienza una nueva etapa en su desarrollo.

Tenería San José cuenta con 45 empleados (actualmente), en donde gran parte del personal conforman la unidad de producción; y en una pequeña proporción en el área de gerencia administrativa que de igual manera está relacionada con el área de producción.

4.7.10 Procesos de producción

Los procesos establecidos dentro de producción son:

Remojo – pelambre.- El remojo se lo realiza generalmente en bombos dependiendo del tipo de piel se utilizan químicos que ayudaran a depilar la piel retirando el pelo, raíces de pelo y epidermis con la finalidad de encalar la piel para prepararla para la curtición.

Descarnado – dividido.- El descarnado es la acción que separa por corte mecánico los residuos de carne, grasa y tejidos, en la operación de dividido se emplea una maquina divididora, dividiéndolas en dos partes en flor (la parte externa) y costra (parte interna).

Curtición.- Mediante químicos con este proceso se pretende que la piel no se descomponga.

Clasificación.- Las pieles son sometidas a estrictos controles de calidad en los cuales se van dando valores de acuerdo a la calidad que presenten las pieles luego del proceso de curtido.

Rebajado.- Regulación mecánica del espesor del cuero de acuerdo a especificaciones técnicas.

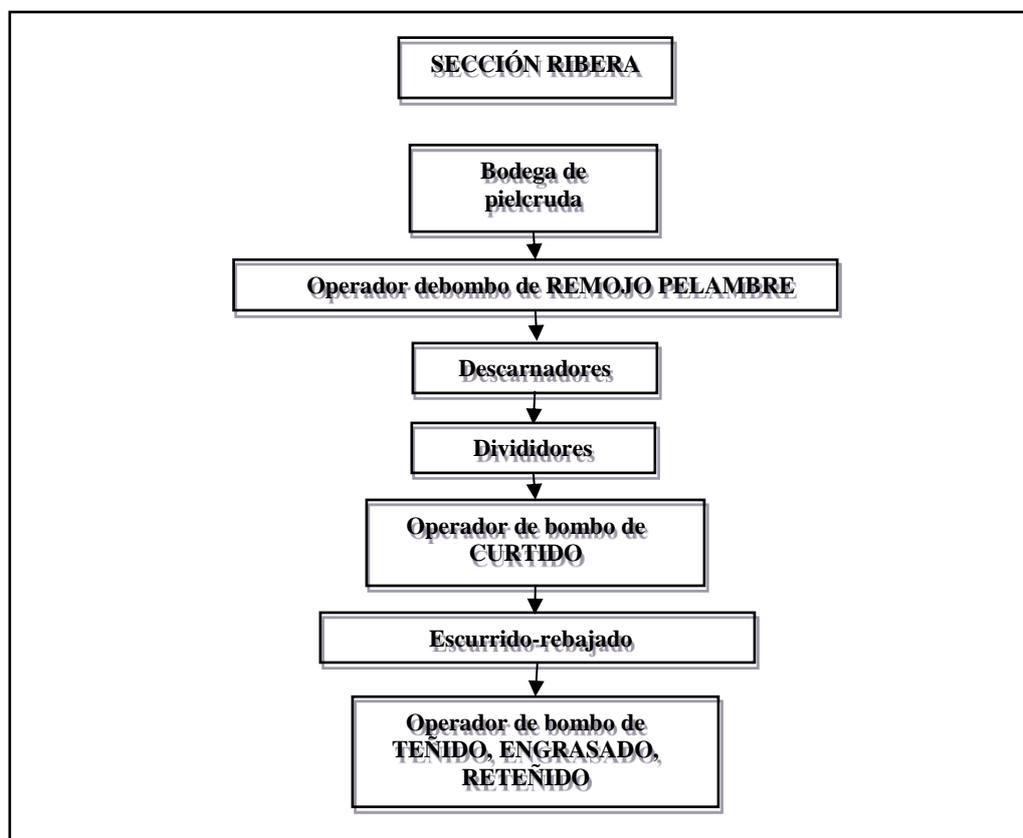
Engrase – teñido.- Para darle mayor suavidad al cuero con engrasantes naturales y sintéticos, mientras que el teñido se utiliza para darle color al cuero.

Acondicionado.- Es un proceso para rehidratar la piel de manera que las fibras estén en condiciones para ser sometidas a las siguientes operaciones.

Acabados.- En este proceso se le da al cuero más brillo, color, resistencia, mejorando la calidad del mismo mediante la incorporación de ciertos aditivos como pigmentos, ceras, penetrante y otros.

4.7.11 ESQUEMA DE PROCESOS

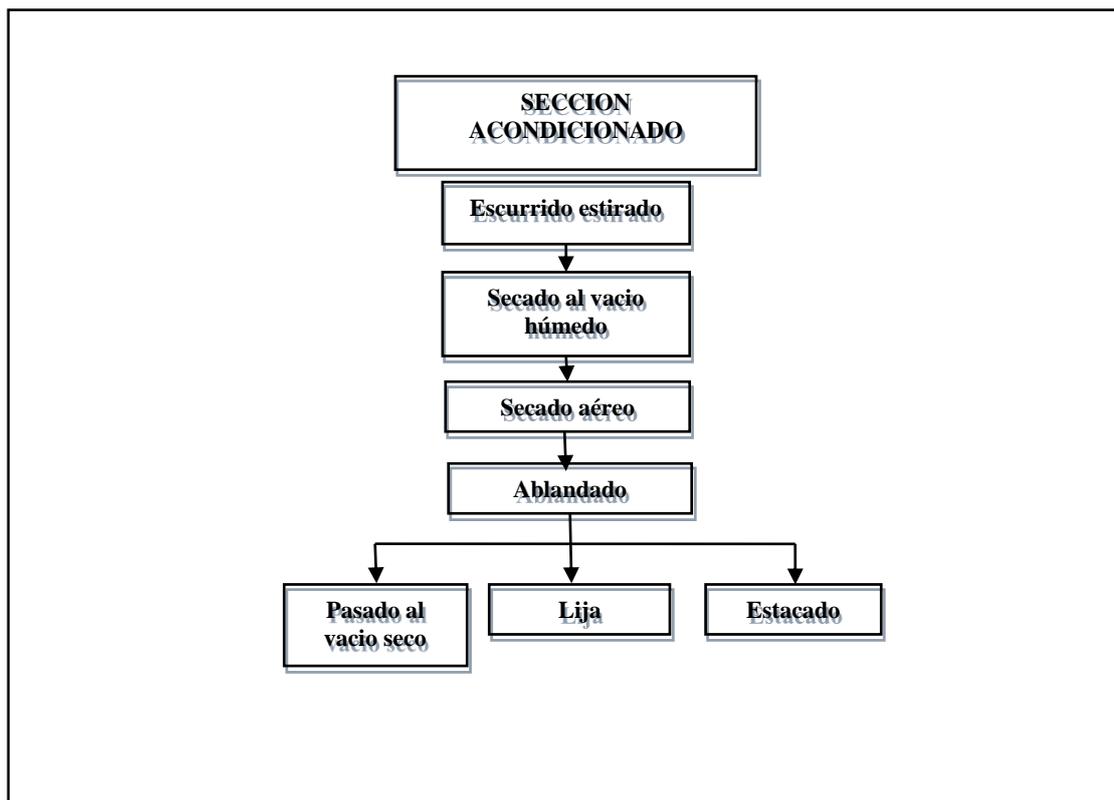
4.7.11.1 SECCION I



Tomado del archivo de producción

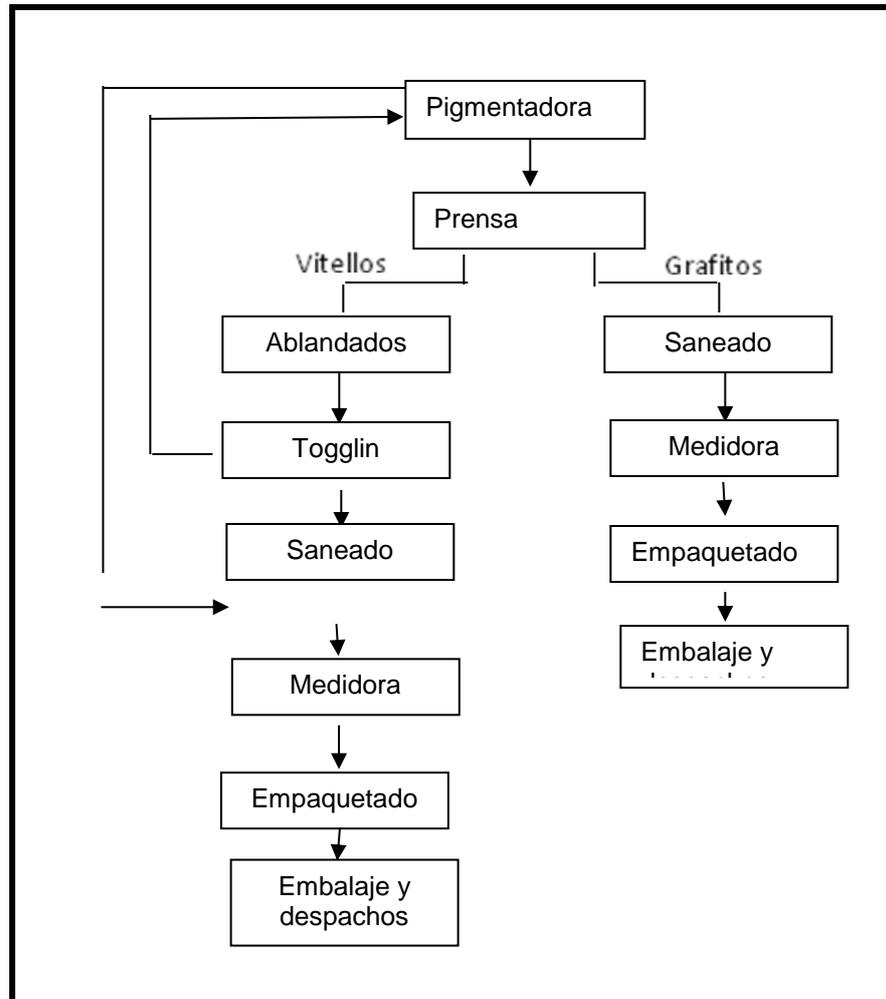
Elaborado como borrador

4.7.11.2 SECCION II



Tomado del archivo de producción

Elaborado como borrador



4.8 REQUISITOS DEL MANUAL DE OPERACIONES

4.8.1 Requisitos Generales

Para la elaboración del Manual de operaciones se debe seguir un proceso minucioso para la identificación de las operaciones que intervienen en los diferentes procesos de producción utilizando las herramientas de:

- Análisis de las actividades por procesos.
- Flujograma de procesos.
- Herramientas de registros.
- Estudio de tiempos y movimientos.
- Promedio de tiempos en los procesos.

Además de los requisitos antes mencionados se debe inducir al personal operativo acerca de las actividades que se van a desarrollar para evitar la presión y conseguir que los datos sean lo más reales posibles.

4.8.2 Objetivos

El objetivo del Manual de operaciones o procesos es permitir la estandarización de los procesos de producción, integrar los aspectos estratégicos y de ejecución del Sistema de Control Interno en un ordenamiento interno, que facilita la comprensión del funcionamiento de la entidad.

El propósito de dicho manual es suministrar información sobre las diferentes operaciones de cada proceso desempeñados en el departamento de producción de Tenería San José. Dicho manual es realizado con el afán de asistir a la mejora continua en la calidad de sus procesos sistema que lleva a cabo la empresa para un mejor desempeño interno con la colaboración de todo su equipo de trabajo.

4.9 IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN

4.9.1 Consulta y comunicaciones

Durante el proceso de desarrollo del Manual de operaciones se generaran un gran número de documentos sean estos registros o formatos que serán útiles tanto para el desarrollo como para el control y verificación de la correcta aplicación del Manual.

Los encargados de la custodia de la información y documentación serán responsables de que:

- La información sea localizada fácilmente.
- La documentación sea actualizada periódicamente.
- La información se encuentre en lugares de operación en donde será aplicado el Manual de operaciones.
- Una vez cumplido su tiempo de utilidad la documentación e información obsoleta sea retirada oportunamente.

La documentación generada será registrada y guardada de forma clara y concisa de fácil identificación y manejo para toda persona que se responsabilice por su uso y manipulación.

4.9.2 Documentación

La documentación generada durante el desarrollo e implementación del Manual de operaciones sea este físico o digital reposara en los archivos de Gerencia de producción, Jefe de planta I y Jefe de planta II.

La responsabilidad de la edición, revisión y actualización de los documentos del sistema corresponde a Jefe de producción, Jefes de Planta I y II de la empresa quienes coordinan los trabajos de preparación y distribución y procederán a la autorización de los mismos mediante su firma y fecha de vigencia.

Los registros del sistema de calidad se identifican por un código y un título. La codificación está compuesta por las letras y el correlativo que le corresponda. En todos ellos figurarán las siguientes casillas:

- Fecha y, si es necesario, hora o turno del control
- Cuadrado bien visible de aceptación o rechazo
- Nombre y firma del encargado del control

4.9.3 Control de documentos

Para la obtención de información de los procesos de producción se han establecido formatos que servirán como herramientas para la obtención de la información de forma directa, esta información será trasladada a los sistemas de control digital para un mejor control.

La documentación de la información y el Manual de operaciones será archivado de forma escrita y de forma electrónica que servirá para:

- Describir los procesos de fabricación.
- Controlar los tiempos utilizados en cada fase del proceso de producción.
- Inducción del nuevo personal en las actividades de producción.

La documentación es legible en la que consta su fecha de elaboración, aprobación, revisión, y se mantendrá de forma ordenada y organizada, se conservara por un periodo de no más de cinco años tiempo en el cual será modificado, rectificado y actualizado por la persona responsable de su custodia.

La dinámica de la mejora continua implica la revisión periódica y frecuente, en plazos señalados previamente del sistema de calidad, la cual debe queda registrada en los documentos adecuados.

4.9.4 Verificación y seguimiento

Una vez implementado el Manual de operaciones Tenería San José Cía. Ltda. Debe establecer un cronograma anual de verificación y seguimiento con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los procesos establecidos.

La verificación y seguimiento correspondiente a la correcta aplicación y manipulación de la información emitida en el manual de operaciones, tomará la decisión de redactar cada uno de los documentos del manual, los cuales deben cubrir todas las actividades fundamentales y productos de la organización. Para ello, identificará a todos los posibles afectados por la actividad y posteriormente, nombrará a un equipo liderado por un encargado, quien, una vez copiada la información adecuada, procederá a la redacción del documento o dibujo, cuyo primer borrador será enviado a todos los afectados. Una vez recogidas las sugerencias de los afectados, el equipo redactor realizará la propuesta definitiva, que tras su consideración será firmada y fechada por éste para su distribución entre los afectados.

La revisión de un documento se realizará mediante los mismos trámites y autorizaciones que la redacción inicial.

4.10 Control de la Documentación

4.10.1 OBJETIVO

Este procedimiento tiene por objeto definir las actividades necesarias y tareas referentes al manejo, uso y control de los documentos que sean parte del Manual de Procesos de Tenería San José Cía. Ltda.

4.10.2 ALCANCE

Este procedimiento tiene que ver con todos los documentos que se relacionen con el Manual de Procesos.

4.10.3 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- La responsabilidad de revisar este procedimiento es del Supervisor de Planta de producción.
- La responsabilidad de aprobar este procedimiento es del Gerente de Producción.
- La autoridad para hacer cumplir este procedimiento es de los Responsables de los centros de trabajo o Plantas de trabajo.
- Los responsables de cumplir con este procedimiento son todas las personas que son parte del Departamento de producción en cada sección de trabajo.
- Las modificaciones que se realicen a este procedimiento deben ser ejecutadas de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento de Control de Documentos, código: MCD001 y deben ser anotadas en la Hoja de Modificaciones inciso 0 de este procedimiento.

4.10.4 IDENTIFICACION

El presente procedimiento se identifica con el nombre "Control de Documentación, código: MCD001

4.10.5 PROCEDIMIENTO

Cualquier funcionario que desee elaborar, modificar o actualizar un documento, debe analizar si ha existido algún cambio en los procesos, en los formatos para la toma de datos y seguir cada uno de los pasos descritos en este documento.

4.10.6 Elaboración, revisión y aprobación de nuevos documentos

Los cambios o modificaciones efectuados a los documentos, son registrados en la Hoja de Modificaciones que forma parte de todos los documentos, además se procede de la siguiente manera:

4.10.7 Documentos generales:

El funcionario o empleado de Tenería San José pide de manera escrita o verbal, al Responsable del MPCD el formato del documento que desea elaborar o modificar y posteriormente presenta al Responsable la propuesta del nuevo documento o la modificación de un documento. Si se trata de un documento existente en el este debe estar registrado en la Lista Maestra de Documentos, código: XXXXXXXXX

El Responsable de la custodia de los documentos referentes al Manual de procesos, realiza el análisis respectivo de la propuesta presentada y en caso de requerir, realiza las consultas pertinentes. Culminado el análisis, el responsable puede tomar las siguientes decisiones:

- Acepta la propuesta sin modificaciones.

- Acepta la propuesta con modificaciones, en tal caso envía la propuesta al responsable de los cambios o la elaboración del nuevo documento.
- Rechaza la propuesta.
- El Responsable del SGC, una vez cumplido lo dispuesto en el párrafo anterior, envía el nuevo documento o el modificado al Gerente de Producción para su aprobación.

Los documentos originales al igual que sus copias controladas que contengan un sello de COPIA CONTROLADA, no podrán ser alterados por ningún funcionario o empleado, el control y registro de las COPIAS CONTROLADAS.

4.10.8 DOCUMENTOS OBSOLETOS

El Responsable del Manual de Procesos, en cuanto a los documentos, es el encargado de prevenir que los documentos obsoletos se encuentren en uso, revisando trimestralmente y retirándolos inmediatamente de los sitios de uso.

4.10.9 DOCUMENTOS ELECTRONICOS.

El Responsable del Manual de procesos es el encargado de que toda la información que se encuentre en medios magnéticos, cumpla con las seguridades pertinentes para que no puedan ser adulterados, ni modificados de su forma original sin autorización.

4.11 PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS OPERACIONES DE RIBERA

4.11.1 OBJETIVO

Este procedimiento tiene como objeto establecer la metodología que se aplica para desarrollar las actividades correspondientes a la sección de Ribera.

4.11.2 ALCANCE

Este procedimiento tiene que ver con todas las operaciones del personal de referentes a toda la Sección de Ribera del Departamento de Producción.

4.11.3 DEFINICIONES

En este procedimiento se utilizan las siguientes definiciones:

PIEL CRUDA.-Piel antes del proceso de pelambre, piel de ganado vacuno o caprino con pelo, salado para evitar su descomposición.

BOMBO.-Maquina utilizada en las tenerías destinado al pelambre, curtición y recurtición de las pieles.

CURTIDO.-Proceso de convertir la piel putrescible en cuero imputrescible sea este con métodos vegetales o minerales.

ENGRASADO.-Incorporación de sustancias grasas en la piel curtida para evitar el endurecimiento.

4.11.4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- El responsable de elaborar este documento es del Jefe de Planta.
- La responsabilidad de revisar este procedimiento es del Supervisor de Planta de producción.
- La responsabilidad de aprobar este procedimiento es del Gerente de Producción.
- La responsabilidad de cumplir con este procedimiento es de las personas involucradas en cada uno de los procesos de la sección de ribera.
- La autoridad para hacer cumplir este procedimiento es de los Jefes de planta de producción de las diferentes secciones.
- Los cambios y modificaciones que se realicen a este procedimiento se registran en la hoja de modificaciones numeral 0, y se procesan de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento de Control de Documentos, código: MCD001.

4.11.5 IDENTIFICACION

Este procedimiento se identifica como "Procedimiento para Realizar las operaciones de la sección de Ribera y su código es: PSR000

4.11.6 PROCEDIMIENTO

4.11.6.1 PIEL CRUDA

- Los operarios designados a la operación de descargue y embodegaje de piel cruda debe utilizar la ropa e instrumentos adecuados para realizar las operaciones referentes a este proceso.
- Los operarios designados a esta operación deben revisar las pieles, contar, pesar y embodegar de acuerdo a indicaciones preestablecidas.

- Los operarios deben anotar en los pizarrones las cantidades de pieles tanto en unidades como en peso.
- La clasificación se la debe realizar de acuerdo a especificaciones de patrón.
- Los operarios deben realizar el pesaje de piel cruda de la misma forma que lo realizan en la recepción de acuerdo a capacidad de bombo de pelambre.

4.11.6.2 BOMBO DE PELAMBRE

- El operador de bombo de pelambre para iniciar el proceso de pelambrado utilizar las herramientas y la protección necesaria como son: guantes de goma, mascarilla, mandil, cinturón y botas de caucho para evitar deslizamientos debido a la humedad existente en la sección.
- Proceder a medir los niveles de agua óptimos para el pelambrado, dosificación de químicos según fórmula.
- Debe dejar procesar el tiempo requerido midiendo los niveles de PH, cambiando el agua y volviendo a dosificar los químicos para continuar el proceso de pelambre.
- Una vez culminado el proceso de pelambre se debe retirar las pieles del bombo y perchar en la mesa para proceder a la siguiente operación.

4.11.6.3 DESCARNADORA

- Los operadores de la máquina de descarnado para iniciar el proceso de descarnado deben utilizar las herramientas y la protección necesaria como

son: guantes de goma, mascarilla, mandil, cinturón y botas de caucho para evitar deslizamientos debido a la humedad existente en la sección.

- Proceder a colocar la pieles en maquina descarnadora según las especificaciones dadas, perchando cada piel para seguir con el proceso de recorte de sebos.
- Una vez cortado los borde4s o sebos perchar en la plataforma siguiente.

4.11.6.4 DIVIDIDO

- Los operadores de d la máquina de dividido para iniciar el proceso de dividido deben utilizar las herramientas y la protección necesaria como son: guantes de goma, mascarilla, mandil, cinturón y botas de caucho para evitar deslizamientos debido a la humedad existente en la sección.
- Calibrar la máquina de acuerdo a especificaciones utilizando las herramientas necesarias para evitar cualquier accidente.
- Proceder a colocar la pieles en maquina divididora según las especificaciones de calibre necesarias.
- Proceder a retirar la tripa delgada restante del proceso de divido.
- Proceder a cargar la tripa delgada en bombo de curtidos.

4.11.6.5 CURTIDO

- Los operadores del bombo de curtido para iniciar el proceso de descarnado deben utilizar las herramientas y la protección necesaria como son: guantes de

goma, mascarilla, pecheras, cinturón y botas de caucho para evitar deslizamientos y demás afecciones debido a los químicos utilizados y a la humedad existente en la sección.

- Proceder a medir los niveles de agua óptimos para el pelambrado, dosificación de químicos según formula.
- Debe dejar procesar el tiempo requerido midiendo los niveles de PH, cambiando el agua y volviendo a dosificar los químicos para continuar el proceso de pelambre.
- Una vez culminado el proceso de curtido se debe retirar las pieles del bombo y perchar en caballete para proceder a la siguiente operación.

4.11.6.6 ESCURRIDO REBAJADO

- Los operadores la máquina de escurrido y de rebajado para iniciar el proceso deben utilizar las herramientas y la protección necesaria como son: guantes de goma, pecheras, cinturón y botas de caucho, cuchillos bien finos para con el mayor cuidado posible con las herramientas corto punzantes.
-
- Proceder a colocar la pieles en maquina descarnadora según las especificaciones dadas.
-
- Perchando cada piel en mesa para seguir con el proceso de clasificación de Wet Blue
-
- Perchando en caballete para ser transportado hacia maquina medidora.
-
- Transportar las pieles medidas hacia la maquina rebajadora.
-
- El operario de rebajadora colocara las pieles y posteriormente operara la máquina de acuerdo a calibre especificado, revisando que sea el calibre correcto.

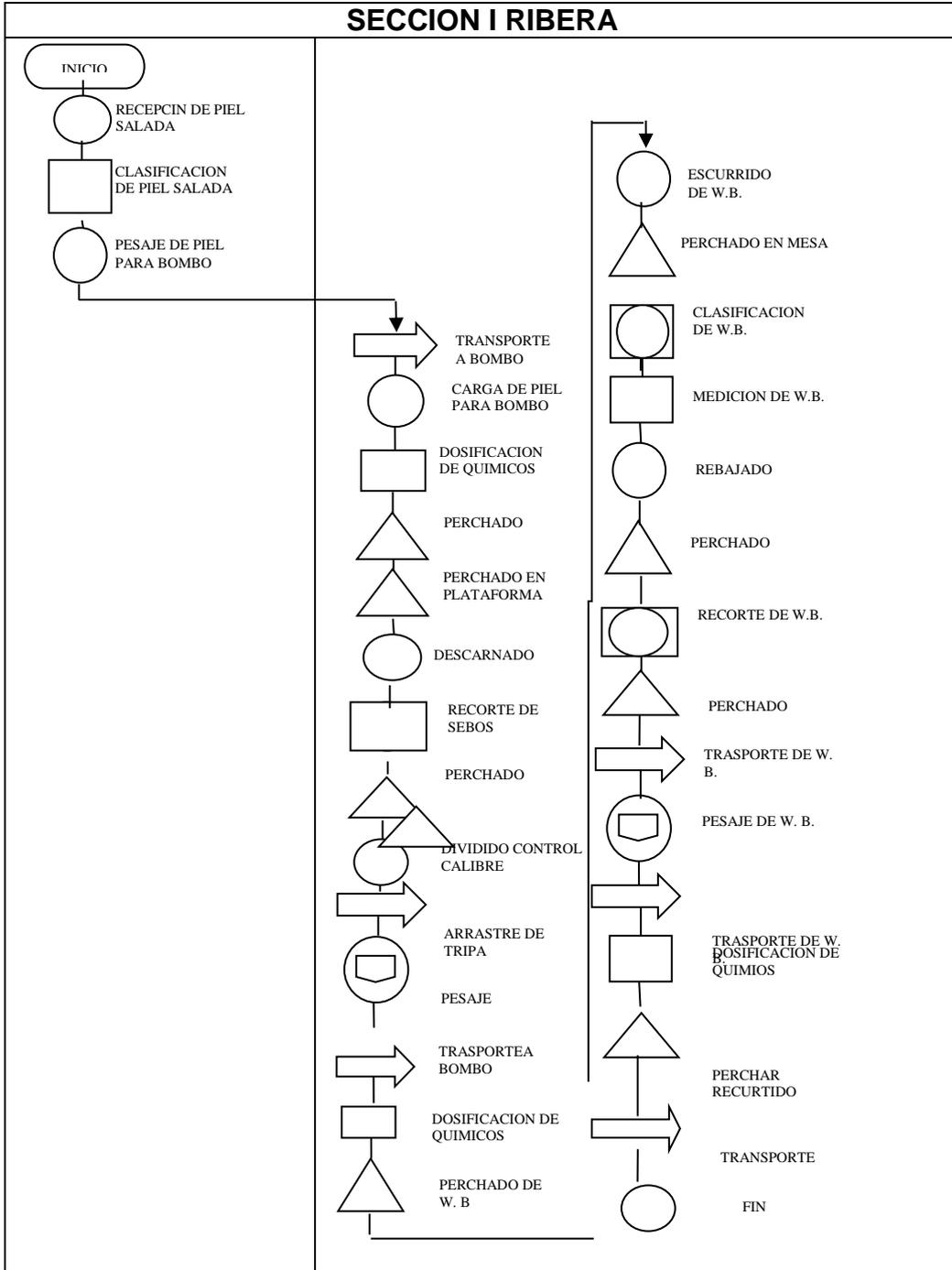
- Perchar en caballete para recorte de bordes dañados de Wet Blue.
-
- Colocar en caballete para posteriormente transportar Wet Blue para seguir con el procedimiento.

4.11.6.7 TEÑIDO, ENGRASADO, RETEÑIDO

- Los operadores del bombo de teñido, engrasado, reteñido para iniciar el proceso deben utilizar las herramientas y la protección necesaria como son: guantes de goma, mascarilla, pecheras, cinturón y botas de caucho para evitar deslizamientos y demás afecciones debido a los químicos utilizados y a la humedad existente en la sección.
- Proceder a medir los niveles de agua óptimos para el teñido, engrasado, reteñido, dosificación de químicos según fórmula.
- Debe dejar procesar el tiempo requerido midiendo los niveles de PH, cambiando el agua y volviendo a dosificar los químicos para continuar el proceso.
- Una vez culminado el proceso de teñido, engrasado, reteñido los operarios deben retirar las pieles del bombo y perchar para proceder a transportar y continuar con el siguiente proceso.

Los cambios y modificaciones que se realicen a este procedimiento se registran en la hoja de modificaciones numeral 0, y se procesan de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento de Control de Documentos, código: MCD001

4.11.6.8 Flujograma



4.12 PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS OPERACIONES DE LA SECCION DE ACONDICIONADO

4.12.1 OBJETO

Este procedimiento tiene como objeto establecer la metodología que se aplica para desarrollar las actividades correspondientes a la sección de acondicionado.

4.12.2 ALCANCE

Este procedimiento tiene que ver con todas las operaciones que debe realizar el personal de referentes a toda la Sección de Acondicionado del Departamento de Producción.

4.12.3 DEFINICIONES

En este procedimiento se utilizan las siguientes definiciones:

DESVENADO.- Es el proceso de retirar los desperdicios de los cueros o el corte de los bordes que no son útiles para el proceso.

REHUMECTADO.- Proceso en el cual las pieles que ya han sido procesadas reciben un baño de aceites naturales que permitirán que las pieles sean más manejables y de mejor calidad.

ABLANDADO.-Proceder a pasar las pieles por la máquina ablandadora que permite que las pieles sean más manejables.

ENGRASADO.-Luego del proceso de pelambrado de acuerdo a especificaciones de acabado las pieles son bañadas con grasas para darles el acabado requerido.

4.12.4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- El responsable de elaborar este documento es del Jefe de Planta.
- La responsabilidad de revisar este procedimiento es del Supervisor de Planta de producción.
- La responsabilidad de aprobar este procedimiento es del Gerente de Producción.
- La responsabilidad de cumplir con este procedimiento es de las personas involucradas en cada uno de los procesos de la sección de ribera.
- La autoridad para hacer cumplir este procedimiento es de los Jefes de planta de producción de las diferentes secciones.

Los cambios y modificaciones que se realicen a este procedimiento se registran en la hoja de modificaciones numeral 0, y se procesan de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento de Control de Documentos, código: MCD001.

4.12.5 IDENTIFICACION

Este procedimiento se identifica como "Procedimiento para realizar las operaciones de la sección de acondicionado y su código es:

4.12.6 PROCEDIMIENTO

4.12.6.1 ESTIRADO – DESVENADO

- Los operarios designados a la operación de estirado-desvenado debe utilizar la ropa e instrumentos adecuados para realizar las operaciones referentes a este proceso como son: guantes de caucho, pecheras, botas de caucho, tapones para los oídos para garantizar la seguridad de los operarios.
- Los operarios encargados de esta operación deben proceder a calibrar la maquina desvenadora.
- Colocar las pieles en la máquina y operar de acuerdo a especificaciones.
- Luego las pieles escurridas desvenadas deben ser perchadas en los caballetes para ser transportada a la siguiente operación.

4.12.6.2 SECADO AL VACIO

- El operador de máquina de secado al vacío para iniciar el proceso de vacío debe utilizar las herramientas y la protección necesaria como son: guantes de goma, mandil, cinturón.
- Proceder a calibrar la máquina de vacío de acuerdo a especificaciones.
- Proceder a colocar las pieles en plancha del vacío.
- Dejar procesar el tiempo requerido de acuerdo a especificaciones.
- Una vez culminado el proceso de planchado procede a retirar las pieles de la plancha y perchar en caballete para ser transportados a la siguiente operación o caso contrario proceder directamente con la siguiente operación.
- Proceder a colocar las pieles retiradas de la plancha de vacío al tren de secado.

4.12.6.3 TOGGLING

- Los operadores del toggling para iniciar el proceso de estirado deben utilizar la protección necesaria como son: mandil, cinturón para cuidar la salud de los operarios.
- Proceder a colocar las pieles en togglin retirando las bandejas y retirando las pieles en caso de ser necesario.
- Proceder a empujar la bandeja de toggling con las piletas colocadas enganchadas de todos los lados y dejarlo reposa el tiempo necesario de acuerdo a especificaciones.
- Una vez cumplido el tiempo de estirado proceder a retirar las pieles del toggling y perchar en el caballete para transportar posteriormente a la siguiente operación.

4.12.6.4 LIJADO

- Los operadores de la lijadora para iniciar el proceso de lija deben utilizar la protección necesaria como son: mascarilla con filtro, mandil, cinturón.
- Calibrar la máquina de acuerdo a especificaciones.
- Proceder a colocar las pieles en lijadora según las especificaciones de calibre necesarias.
- Proceder a perchar las pieles lijadas en caballete para ser transportadas.
- Transportar las pieles lijadas a máquina despolvadora.

4.12.6.5 DESEMPOLVE

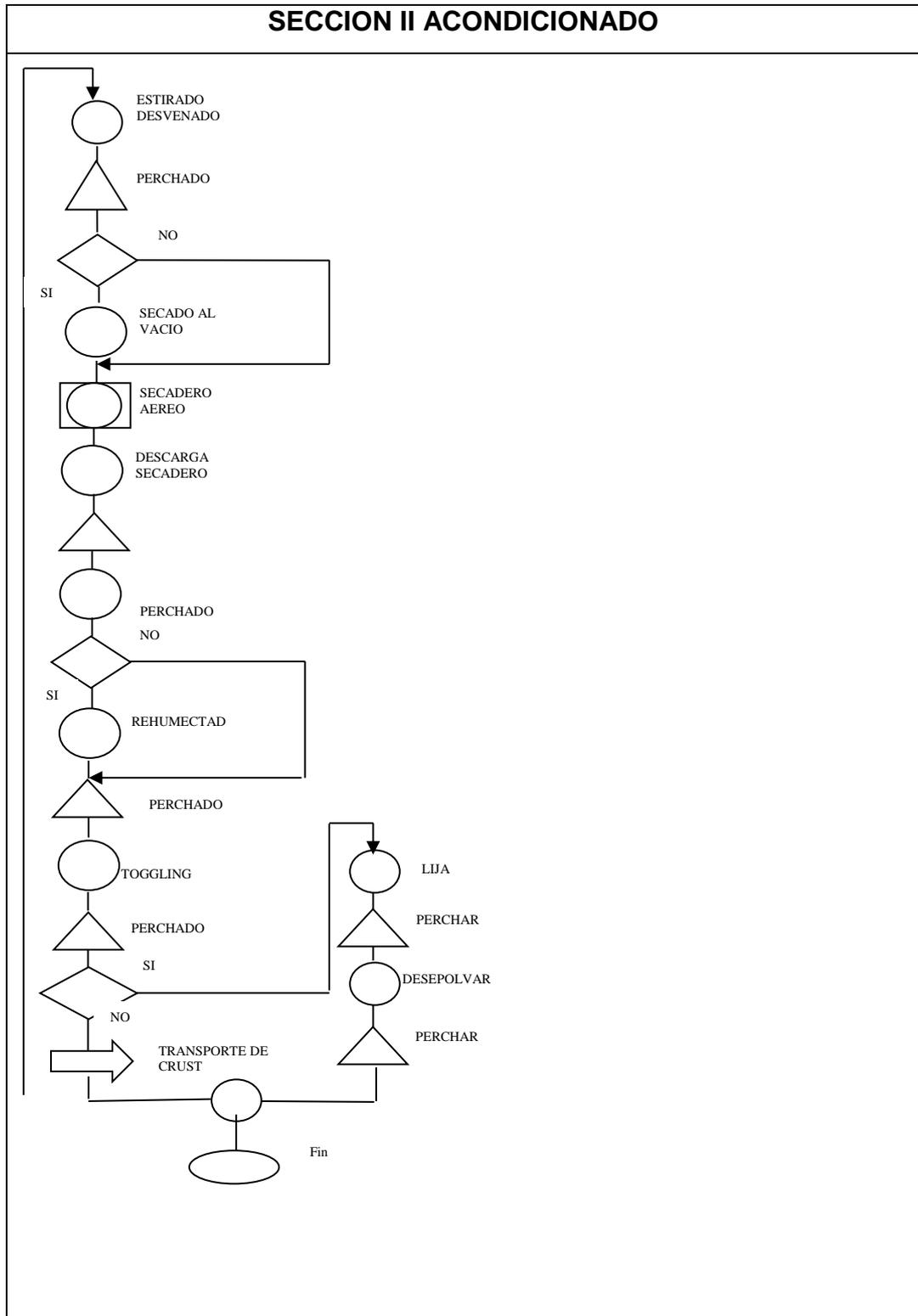
- Los operadores de la máquina despolvadora para iniciar el proceso deben utilizar la protección necesaria como son: mascarilla con filtro, tapones para oídos.
- Proceder a colocar las pieles en maquina despolvadora
- Una vez colocadas las pieles en despolvadora proceder a activar la máquina y pasar de una en una las pieles.

- Perchar las pieles en caballete para ser transportada a la siguiente sección o en caso de requerirse ser colocadas en zaranda el tiempo requerido según especificaciones.

4.12.7 CAMBIOS Y MODIFICACIONES EN SECCIÓN ACONDICIONADO

Los cambios y modificaciones que se realicen a este procedimiento se registran en la hoja de modificaciones numeral 0, y se procesan de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento de Control de Documentos, código: MCD001

4.12.8 FLUJOGRAMA SECCIÓN ACONDICIONADO



4.13 PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS OPERACIONES DE LA SECCION DE ACABADOS

4.13.1 OBJETIVO

Este procedimiento tiene como objeto establecer la metodología que se aplica para desarrollar las actividades correspondientes a la sección de Acabados.

4.13.2 ALCANCE

Este procedimiento tiene que ver con todas las operaciones que realiza el personal de referentes a toda la Sección de Acabados del Departamento de Producción.

4.13.3 DEFINICIONES

En este procedimiento se utilizan las siguientes definiciones:

PIGMENTAR.- La pigmentación es la coloración de las pieles procesadas mediante la utilización de pigmentos sean estos vegetales como animales.

SANEAR.-Retirar las partes de las pieles que tienen defectos sean estos naturales o de pintura.

EMPAQUETAR.- Proceder hacer paquetes con un conjunto de unidades.

EMBALAJE.-El embalaje es una envoltura que contiene productos de manera temporal principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje

4.13.4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- ✓ El responsable de elaborar este documento es del Jefe de Planta..
- ✓ La responsabilidad de revisar este procedimiento es del Supervisor de Planta

de producción.

- ✓ La responsabilidad de aprobar este procedimiento es del Gerente de Producción.
- ✓ La responsabilidad de cumplir con este procedimiento es de las personas involucradas en cada uno de los procesos de la sección de ribera.
- ✓ La autoridad para hacer cumplir este procedimiento es de los Jefes de planta de producción de las diferentes secciones.

Los cambios y modificaciones que se realicen a este procedimiento se registran en la hoja de modificaciones numeral 0, y se procesan de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento de Control de Documentos, código: MCD001.

4.13.5 IDENTIFICACION

Este procedimiento se identifica como "Procedimiento para realizar las operaciones de la sección de Acabados y su código es: MPT001acabados

4.13.6 PROCEDIMIENTO

4.13.6.1 PESAJE DE QUIMICOS A ACABADOS

- El responsable de la dosificación de químicos para operaciones de acabado debe iniciar por la verificación del crust en unidades y buen estado de las pieles a acabar.
- Proceder a hacer la hoja de ruta y posteriormente realizar la formulación de químicos e imprimir hoja y entregar al operario designado a la siguiente operación.
- Con la hoja de formulación el operario debe solicitar a bodega los químicos.
- Transportar los químicos de bodega a planta de acabados para realizar la mezcla con agua.
- Una vez los químicos hayan sido previamente preparados dando el color

especificado se procede a filtrar.

- Colocar las pigmentaciones en las maquinas a usarse de acuerdo a especificaciones, tipo de piel y tipo de acabados.

4.13.6.2 ACABADO EN MAQUINADE PISTOLA

- El operador para iniciar las operaciones debe utilizar las herramientas y la protección necesaria como son: mascarillas, guantes de goma, mandil.
- Trasportar los químicos de bodega a planta de acabados para realizar la mezcla con agua.
- Una vez los químicos hayan sido previamente preparados dando el color especificado se procede a filtrar.
- Colocar las pigmentaciones en las maquinas a usarse de acuerdo a especificaciones, tipo de piel y tipo de acabados.
- Proceder a transportar las pieles a máquina de de pistolas.
- Una vez las pieles en máquina de pistola pasar las pieles de una en una para ser pintadas.
- A lado posterior el operario debe perchar las pieles pintadas para ser trasportadas al proceso siguiente.

4.13.6.3 ACABADO A RODILLO

- El operador para iniciar las operaciones debe utilizar las herramientas y la protección necesaria como son: mascarillas, guantes de goma, mandil.
- Trasportar los químicos de bodega a planta de acabados para realizar la mezcla con agua.
- Una vez los químicos hayan sido previamente preparados dando el color especificado se procede a filtrar.
- Colocar las pigmentaciones en las maquinas a usarse de acuerdo a especificaciones, tipo de piel y tipo de acabados.
- Proceder a transportar las pieles a máquina de de pistolas.

- Una vez las pieles en el área del rodillo pasar las pieles de una en una para ser pigmentadas.
- Luego de pasar por el rodillo perchar las pieles en caballetes para su posterior transporte.

4.13.6.4 ACABADO A PISTOLA EN CABINA

- El operador para iniciar las operaciones debe utilizar las herramientas y la protección necesaria como son: mascarillas, guantes de goma, mandil.
- Transportar los químicos de bodega a planta de acabados para realizar la mezcla con agua.
- Una vez los químicos hayan sido previamente preparados dando el color especificado se procede a filtrar.
- Colocar las pigmentaciones en las maquinas a usarse de acuerdo a especificaciones.
- Proceder a transportar las pieles a cabina de pistolas.
- Una vez las pieles en cabina de pistola pasar las pieles de una en una para ser pintadas.
- Proceder a ingresar las pieles en cabina para secarlas.
- Luego del tiempo especificado de permanencia de las pieles en cabina retirar y perchar en caballete para ser transportado a la siguiente operación.

4.13.6.5 PLANCHA EN SVIT PEQUEÑA Y GRANDE

- El operador para iniciar las operaciones debe utilizar las herramientas y la protección necesaria como son: mascarillas, guantes de goma, mandil.
- Cambiar la placa para planchar de acuerdo a especificaciones de artículo.
- Una vez cambiada la placa proceder a colocar las pieles para dar el acabado especificado.
- Proceder a perchar las pieles procesadas en caballete para ser transportadas a la siguiente operación.

4.13.6.6 PLANCHA MOSTARDINI

- El operador para iniciar las operaciones debe utilizar las herramientas y la protección necesaria como son: mascarillas, guantes de goma, mandil.
- Proceder a cambiar de rodillo de acuerdo a artículo.
- Una vez cambiado el rodillo proceder a colocar las pieles en plancha para darle el acabado requerido.

4.13.6.7 ARRUGADO A MANO

- El operador para iniciar las operaciones debe utilizar las herramientas y la protección necesaria como son: guantes de goma, mandil.
- Luego de que las bandas están pintadas y grabadas de acuerdo a especificaciones se procede a arrugar las pieles de forma manual para darle el acabado requerido.
- Proceder a perchar las pieles en caballete para ser transportado al saneado.

4.13.6.8 TAMPONADO MANUAL

- El operador para iniciar las operaciones debe utilizar las herramientas y la protección necesaria como son: guantes de goma, mandil.
- Luego de que las bandas están pintadas y grabadas de acuerdo a especificaciones se procede a tamponar las pieles con esponja empapada de aceite.
- Proceder a perchar las pieles en caballete para ser transportado al saneado.

4.13.6.9 SANEADO DE CUERO TERMINADO

- El obrero para iniciar con la operación de saneado debe contar con las herramientas necesarias y utilizar la protección necesaria.
- Transportar las pieles perchadas para sanear.
- Proceder a colocar en mesa las pieles y examinar de una en una y cortar las imperfecciones colocando los retazos en recipientes dispuestos para el efecto.

- Perchar las pieles en caballete dispuestos para la siguiente operación.

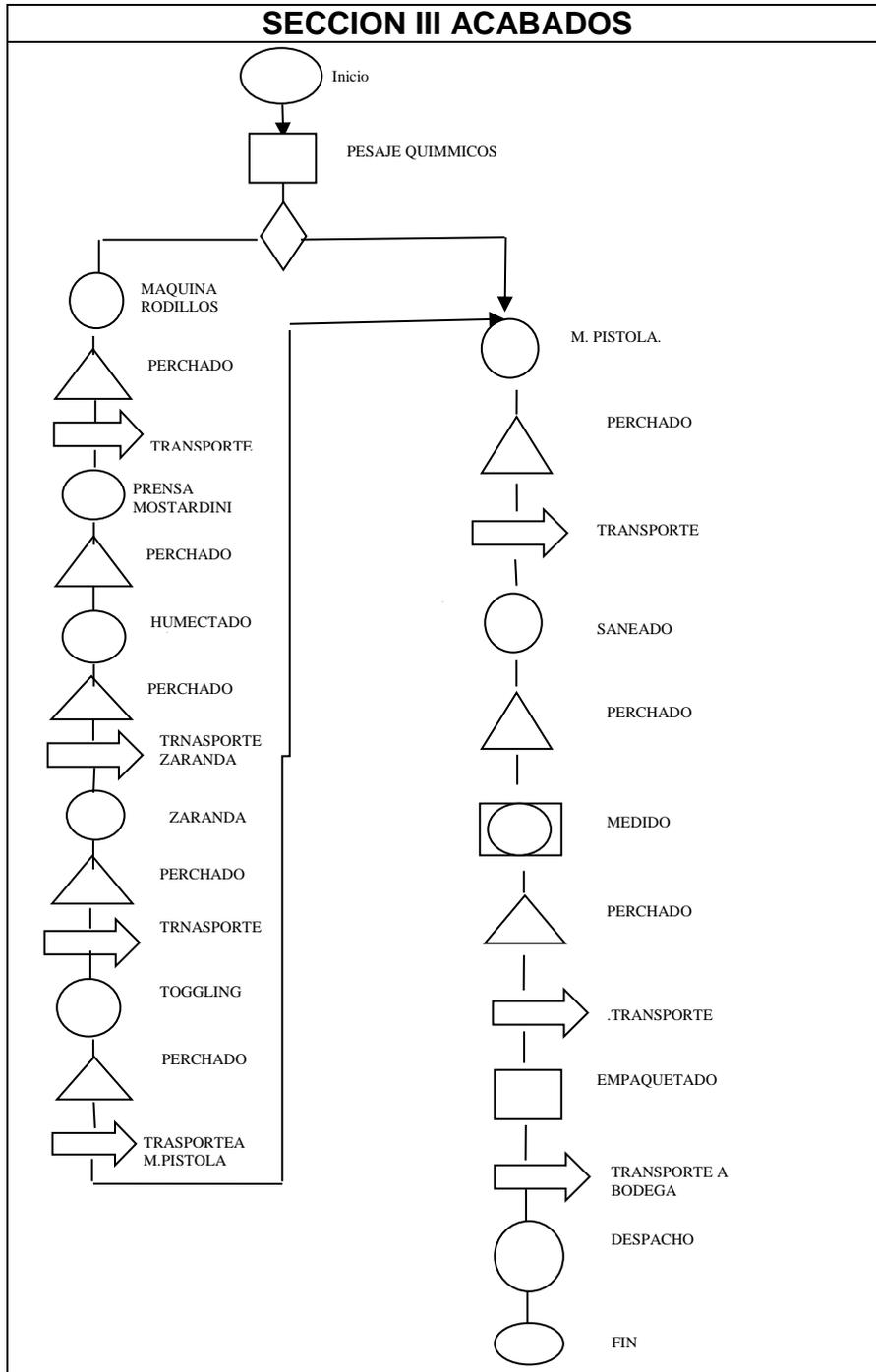
4.13.6.10 MEDICION DE CUERO TERMINADO

- Una vez las pieles hayan sido saneados correctamente y perchados en caballetes se procede transportar a máquina medidora.
- Preparar la máquina para registrar las medidas de las pieles e imprimir las etiquetas.
- Proceder a pasar las pieles por maquina medidora.
- Perchar las pieles medidas en caballete para transporte.

4.13.6.11 EMPAQUETADO DE CUERO TERMINADO

- Una vez las pieles hayan sido medidas correctamente y perchados en caballetes se procede transportar a mesa.
- Colocar las bandas sobre la mesa de ocho unidades y proceder hacer paquetes colocando las etiquetas correspondientes.
- Colocar en las cajas de cartón para ser transportadas en caso de ser enviadas fuera de la ciudad o transportar a bodega para su posterior despacho.
- Los cambios y modificaciones que se realicen a este procedimiento se registran en la hoja de modificaciones numeral 0, y se procesan de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento de Control de Documentos, código: MCD001

4.13.7 Flujograma



CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La empresa a pesar del tiempo que lleva en el mercado no tiene bien definidos cuales son las actividades que implica el desarrollo del producto en cada área de trabajo en el departamento de Producción.

Aun a pesar de la empresa estar abierta a los cambios es un proceso que toma tiempo, implica reformas y mucho tiempo disponible para realizar actividades en beneficio y mejora de la empresa, el departamento de producción específicamente no cuenta con un manual de operaciones que le sirva como herramienta.

Se debe desarrollar un manual de operaciones que servirá como herramienta para el mejoramiento continuo de la producción de pieles.

5.2 Recomendaciones

La empresa en vista que se encuentra dispuesta y abierta a los cambios que la ayudaran a mejorar paulatinamente la calidad de sus productos y servicios debe aplicar el Manual de Operaciones como herramienta que le ayudara a conseguir una mejora notable en sus procesos de producción.

Una vez iniciada la aplicación de las herramientas en el departamento de producción se debe dar seguimiento y continuidad para que estos proporcionen los resultados esperados en el tiempo esperado, sin dejar de involucrar al capital humano en las actividades que se planifiquen para el mejoramiento del sistema.

La aplicación de los manuales existentes en la empresa como herramientas tanto para la inducción como para la planificación de la producción dando seguimiento

continuo y realizando las modificaciones pertinentes, la capacitación de todo personal en cuanto a software se refiere para aprovechar de mejor manera los beneficios de este.

RESUMEN

Manual de operaciones para el Departamento de Producción de Tenería "san José" Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, periodo 2012-2013.

La presente investigación se ha desarrollado mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y observación directa al personal, con los resultados obtenidos de la investigación se ha podido diseñar un Manual de operaciones que nos permitirá hacer un análisis del funcionamiento de la empresa.

Mediante el análisis se podrá plantear estrategias de mejoramiento en el rendimiento productivo que ayudará al cumplimiento de metas y objetivos planteados por la empresa, además un mejor control de costos de producción.

Además un análisis global de la situación actual de la empresa con la finalidad de conocer cuan involucrado está el personal con el proceso productivo y definir con certeza a quienes se debe entregar los Manuales de operaciones que se desarrolla y facilitar el trabajo del personal de planta, para la planificación de la producción y la entrega oportuna del producto a los clientes.

Un manual de operaciones servirá como herramienta para el mejoramiento continuo de la producción de pieles ya que la empresa se encuentra dispuesta y abierta a los cambios que la ayudaran a mejorar paulatinamente la calidad de sus productos y servicios debe aplicar esta herramienta que le ayudara a conseguir una mejora notable en sus procesos de producción.

Una vez iniciada la aplicación de las herramientas en el departamento de producción se debe dar seguimiento y continuidad para que estos proporcionen los resultados esperados en el tiempo esperado.

SUMMARY

Operating Manual for the production Department of “San José” Tannery Ltd. Co.
From Ambato city, period 2012-2013.

Throughout the analysis it could be possible to set improvement strategies in the productive performance that will help to the achievement of goals and objectives stated by the company, as well as a better cost production control.

Besides a global analysis of the Enterprise current situation which aims to know how involved the staff is with the productive process and certainly define whom should get the Operating Manuals developed and make the staff job easy in order to plan the production and the opportune delivery of goods to clients.

An Operating Manual will be used as a tool for the permanent improvement of leather production since the company is able to have changes which will help it to gradually improve the quality of its products and services, so it should apply this tool that will help to get a notorious improvement on its production process.

Once the application of the tool has started in the production department, it should have some follow up and continuity so that them to provide the expected result in the expected time.

Bibliografía

Ambiente e industria en México: tendencias, regulación y comportamiento editado por Rhys O. Jenkins, Alfonso Mercado Garcia, 2008

Prospectiva y vigilancia tecnológica en la cadena fibra-textil-confecciones.. Escrito por Leonardo Pineda Serma, Marcos Jara, Marcos Jar, 2012

Tipología de los residuos en orden a su reciclaje: Reciclaje de residuos ... Escrito por Castells Xavier Elías , 2012

OP/264-PRODUCCION LIMPIA EN LA INDUSTRIA DEL CURTIEMBRE editado por Méndez Pampín Ramón José , 2007

Producción de calidad, J. M. Juran

Manual de control de la calidad, J. M. Juran, Frank M. Gryna, R.S. Bingham

Páginas Web

<http://es.scribd.com/doc/13736180/Ejemplo-Manual-de-Operacion-o-Procedimientos>

<http://www.it-checklists.com/Modelo-Manual-de-Operaciones.es.html>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Operaciones/61099.html>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Operaciones/1014971.html>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Operaciones/1458914.html>

http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_del_Trabajo#Oficina_Internacional_del_Trabajo_y_Director_General

http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Propuestas_de_borrado

<http://books.google.com/books?id>

ANEXOS

TABLA DE DISTRIBUCION DE MANUALES

DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL DE OPERACIONES	
Copia numerada y controlada	Ejemplar nº ...
.....
.....	
Cargo.....
.....	
Declara haber recibido un ejemplar del Manual de Operaciones del departamento e producción en su revisión nº ... y se compromete a la devolución del ejemplar anterior en un plazo de dos días	
	Fecha y firma