



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERAS COMERCIALES**

**TEMA**

**MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA EL ÀREA DE  
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA FUTURCORP S.A.**

**TUTORA**

**ING. COM. BEATRIZ SILVIA GARCÉS ÀLAVA**

**AUTORAS**

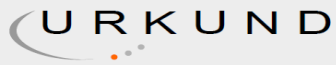
**CARRIÓN MIRANDA CINDY PAMELA  
CARVAJAL ZAPATA ERICKA GABRIELA**

**GUAYAQUIL, ECUADOR**

**2020**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>		
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Manual de procesos y funciones para el área de producción de la empresa Futurcorp S.A.		
<b>AUTOR/ES:</b> Carrión Miranda Cindy Pamela Carvajal Zapata Ericka Gabriela	<b>REVISORES:</b> Ing. Com. Beatriz Silvia Garcés Álava	
<b>INSTITUCIÓN:</b> “Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil”	<b>FACULTAD:</b> Facultad de Administración	
<b>CARRERA:</b> Ingeniería Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2020	<b>N. DE PAGS:</b> 97	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación comercial y Administración.		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> manual, procesos, Futurcorp, control, gestión, empleados		
<b>RESUMEN:</b> Futurcorp es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de puré de banano, flakes y polvo de la fruta en el mercado internacional, la ausencia de procesos y procedimientos, pone en riesgo la productividad de la compañía, además de generar menos controles en la forma de trabajo de los empleados que laboran en la empresa, por lo tanto, se planteó, ¿cómo ayudará a la empresa Futurcorp el diseño de un manual de funciones y procesos para el área de producción?, de acuerdo a la teoría según la Secretaria de Relaciones Exteriores (2004), los manuales administrativos son medios de comunicaciones útiles y valiosas, que se utilizan para registrar y transmitir la información, respecto a la empresa y su funcionamiento. Para obtener información de la administración actual de los procesos, se realizaron encuestas y entrevistas al personal que labora en la empresa, para definir las falencias de la organización, cuyos resultados fueron desarrollar un manual de procesos y funciones que sea dirigida al área de producción de la empresa FUTURCORP, en referencia a su manejo ineficiente de materias primas y gestión de inventario en la planta.		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Carrión Miranda Cindy Pamela Carvajal Zapata Ericka Gabriela	<b>Teléfono:</b> 0960487936 0991440072	<b>E-mail:</b> lamepa14@gmail.com egcarvajalz@gmail.com
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCION:</b>	<b>Nombre:</b> Phd. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO <b>Teléfono:</b> 2596500 EXT. 201 DECANATO <b>E-mail:</b> riturraldes@ulvr.edu.ec MSc. Econ. Oscar Paúl Machado Álvarez, Director de Carrera Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

# CERTIFICADO DE PLAGIO ACADÉMICO



## Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS CAPITULO 29-11 19.docx (D60274779)  
Submitted: 04/12/2019 15:59:00  
Submitted By: bgarcesa@ulvr.edu.ec  
Significance: 9 %

### Sources included in the report:

TESIS IVONNE PINEDA.docx (D43630369)  
TESIS EMPRESA REGEPSA FINAL.doc (D46876945)  
TESIS LARREA-REYES URKUND.docx (D40859290)  
2019-11-19 BAJAÑA SOLIS KAREN.docx (D59178790)  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_public/con\\_nor\\_co/vigentes/nic/2\\_NIC.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/2_NIC.pdf)  
<https://docplayer.es/97341392-Caratula-universidad-estatal-de-milagro.html>

### Instances where selected sources appear:

27

A handwritten signature in purple ink, appearing to read "Beatriz", written over a horizontal line.

**Ing. Com. Beatriz Silvia Garcés Álava**

**C. I. 0921348199**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

Nosotros, CARRIÓN MIRANDA CINDY PAMELA y CARVAJAL ZAPATA ERICKA GABRIELA, declaramos bajo juramento que la autoría del presente proyecto de investigación “MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA FUTURCORP S.A”, nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores:

A rectangular stamp containing a handwritten signature in black ink. The signature reads "Cindy Carrión M." and is written over a light-colored background. Below the signature, there is a faint horizontal line and some illegible text.

**Carrión Miranda Cindy Pamela**

**C.I. 092563820 – 7**

A rectangular stamp containing a handwritten signature in black ink. The signature reads "Ericka Carvajal" and is written over a light-colored background. Below the signature, there is a faint horizontal line and some illegible text.

**Carvajal Zapata Ericka Gabriela**

**C.I. 091868921 – 7**

## **CERTIFICADO Y ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutora del proyecto de investigación, “**MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA FUTURCORP S.A**”, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración, de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA FUTURCORP S.A**” presentado por las estudiantes, CARRIÓN MIRANDA CINDY PAMELA y CARVAJAL ZAPATA ERICKA GABRIELA, como requisito previo para optar al Título de **INGENIERA COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma del tutor



---

**Ing. Com. Beatriz Silvia Garcés Álava**

**C. I. 0921348199**

## **DEDICATORIA**

Dedico a mi DIOS que es mi Bendición y mi guía día a día, dedico esta Tesis a mis Padres Ángel Carrión Bravo, Janeth Miranda Peñafiel y mi segunda madre Ros a Carrión que siempre me apoyaron incondicionalmente en todos los ámbitos, para poder llegar a ser unos profesionales.

MI Princesa tu afecto y cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti. Aun a tu corta edad, me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de la Vida. Fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de tesis.

A nuestra Tutora Ing. Com. Beatriz Silvia Garcés Álava por su enseñanza y por guiarnos a este logro tan importante.

**CINDY PAMELA CARRION MIRANDA**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos a nuestro Dios y a nuestros padres que siempre nos apoyaron incondicionalmente en todos los ámbitos, para poder llegar a ser unos profesionales.

A nuestra Tutora Ing. Com. Beatriz Silvia Garcés Álava por su enseñanza y por guiarnos a este logro tan importante.

**ERICKA GABRIELA CARVAJAL ZAPATA**

## **AGRADECIMIENTO**

gracias a él, he terminado esta parte trascendental de mi vida. Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a la Vida porque cada día me demuestra lo hermosa y justa que puede llegar a ser.

Gracias a mis Padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar en mí y en mis expectativas, ustedes que han sido mi guía día a día Ángel Carrión Bravo, Janeth Miranda Peñafiel y mi segunda Madre Rosa Carrión Bravo.

Gracias mi Princesa Kelly Samantha Suarez Carrión por ser la fuente de mi esfuerzo, mi mayor fuente de inspiración para poder superarme día a día y convertirme en su ejemplo a seguir.

A ti IDEN te agradezco por tanta ayuda y tantos aportes no solo en el desarrollo de mi Tesis, sino también en mi Vida porque has sido mi apoyo incondicional en todo momento ayudándome a cumplir este sueño de obtener mi Título.

Simplemente Agradecida.

**CINDY PAMELA CARRION MIRANDA**



## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro Dios Todo Poderoso que siempre estuvo con nosotros apoyándonos e iluminándonos, gracias a él, hemos término esta parte trascendental de nuestras vidas.

Este trabajo ha sido una gran bendición en todo sentido y agradecemos a nuestros padres por su apoyo incondicional y así poder cumplir nuestras metas.

A nuestra tutora por su paciencia, tolerancia y guiarnos hasta el final de esta tesis y poder lograr nuestros objetivos.

La Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, por darnos la oportunidad de ser parte de esta linda institución.

**ERICKA GABRIELA CARVAJAL ZAPATA**

# ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Págs.</b>
PORTADA .....	I
CERTIFICADO DE PLAGIO ACADÉMICO .....	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .	IV
CERTIFICADO Y ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	V
DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VIII
ÍNDICE GENERAL .....	X
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS .....	XV
RESUMEN .....	XVI
ABSTRACT .....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Tema .....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Formulación del problema .....	5
1.4. Sistematización del problema .....	5
1.5. Objetivos de la investigación .....	5
1.5.1. Objetivo general. ....	5
1.5.2. Objetivos específicos.....	5
1.6. Justificación de la investigación .....	6
1.7. Delimitación de la investigación.....	6
1.8. Idea a defender.....	7
	X

1.9. Línea de investigación institucional / facultad.....	7
Capítulo II.....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Antecedentes referenciales de la investigación.....	9
2.2. Antecedentes de la empresa.....	11
2.2.1. Constitución de la empresa.....	12
2.2.2. Ubicación de la empresa.....	13
2.2.3. Actividades de la empresa.....	13
2.2.4. Organigrama.....	14
2.3. Fundamentación teórica.....	17
2.3.1. Manuales de procesos.....	17
2.3.2. Recomendaciones para la elaboración de un manual.....	18
2.3.3. Clasificación de los manuales de procesos.....	19
2.3.4. Importancia del manual de procedimientos en la organización.....	20
2.3.5. Manual de Funciones.....	21
2.3.6. Gestión de administración de los inventarios.....	22
2.3.7. El costo-beneficio como herramienta de gestión.....	24
2.3.8. Proceso del análisis costo-beneficio.....	25
2.4. Marco conceptual.....	26
2.5. Marco legal .....	26
2.5.1. Permiso de funcionamiento de la Agencia de Regulación y Control Sanitario, ARCOSA.....	27
Capítulo III .....	29
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.1. Tipo de investigación.....	29
3.2. Enfoque de la investigación.....	29
3.3. Técnicas de investigación .....	30

3.3.1.	La entrevista. ....	30
3.3.2.	La encuesta. ....	30
3.4.	Instrumentos de recolección de datos .....	30
3.5.	Población y muestra.....	31
3.5.1.	Población. ....	31
3.5.2.	Muestra. ....	31
3.6.	Resultados de la investigación .....	32
3.6.1.	Resultados de la entrevista. ....	32
3.6.2.	Resultados de la encuesta. ....	37
Capítulo IV	.....	50
MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA EL ÀREA DE PRODUCCIÒN DE LA EMPRESA FUTURCORP S.A.	.....	50
4.1.	Título de la propuesta .....	50
4.2.	Desarrollo de la propuesta .....	50
4.2.1.	Objetivos del manual de procedimientos y funciones de la empresa FUTURCORP S.A. ....	50
4.2.2.	Alcance del Manual: .....	51
4.2.3.	Responsabilidades .....	51
4.2.4.	Actividades y procedimientos .....	51
4.2.5.	Objetivos de la empresa para el año fiscal. ....	54
4.3.	Análisis costo beneficios .....	72
CONCLUSIONES	.....	75
RECOMENDACIONES	.....	76
BIBLIOGRAFÍA	.....	77
ANEXOS	.....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Línea de investigación</i> .....	7
Tabla 2. <i>Población</i> .....	31
Tabla 3. <i>Considera usted que las funciones en el área de producción se encuentran bien establecidas</i> .....	37
Tabla 4. <i>Usted cuenta con algún informe por escrito de las funciones que iba a desempeñar en el área de producción</i> .....	38
Tabla 5. <i>Usted cree que el área está cumpliendo con los objetivos empresariales planteados</i> .....	39
Tabla 6. <i>La empresa cuenta con algún indicador que evalúe su desempeño</i> .....	40
Tabla 7. <i>Realiza usted informe semanal para indicar a su jefe sobre el control de la mercadería o de la materia prima que existe en bodega</i> .....	41
Tabla 8. <i>Recibe por parte de su jefe comunicado sobre los temas que debe mejorar en la actividad que desempeña</i> .....	42
Tabla 9. <i>Conoce sobre el proceso que debe seguir a lo que ingresa o sale la mercadería de la Bodega</i> .....	43
Tabla 10. <i>Considera usted que existe buena relación con las demás áreas de la empresa.</i> .....	44
Tabla 11. <i>Tiene conocimiento usted si el área cuenta con un manual de funciones y procesos</i> .....	45
Tabla 12. <i>Considera usted que si se llega a implementar un manual de funciones y procesos esto ayude a la empresa a mejorar la gestión en producción</i> .....	46
Tabla 13. <i>Considera usted necesario que la empresa capacite al personal del área para la aplicación del manual</i> .....	47
Tabla 14. <i>Cree usted que la empresa con el manual de funciones y procesos cumpla con los objetivos empresariales</i> .....	48
Tabla 15. <i>Flujograma de operaciones de la empresa Futurcorp S.A.</i> .....	53
Tabla 16. <i>Formato para la desagregación del plan de producción.</i> .....	56
Tabla 17. <i>Formato para la solicitud de compras de banano al área de compras.</i> .....	57
Tabla 18. <i>Formato para plan de mantenimiento anual.</i> .....	58
Tabla 19. <i>Formato de registro para el control de contratos firmados con los suministradores.</i> .....	59

Tabla 20. <i>Formato de registro de necesidad de materias primas para el proceso productivo.</i> .....	60
Tabla 21. <i>Formato de ficha de costo</i> .....	61
Tabla 22. <i>Ejemplo de la aplicación del formato de ficha de costo.</i> .....	62
Tabla 23. <i>Formato a aplicar para la determinación de los costos a incurrir por la implementación del manual.</i> .....	64
Tabla 24. <i>Formato a aplicar para la determinación de los beneficios esperados por la implementación del manual.</i> .....	65
Tabla 25. <i>Formato para la determinación de los costos - beneficios logrados por la implementación del manual.</i> .....	66
Tabla 26. <i>Presupuesto de talento humano necesario para el manual de procesos</i> .....	72
Tabla 27. <i>Presupuesto de recursos materiales para el proyecto</i> .....	72
Tabla 28. <i>Presupuesto de recursos materiales para el proyecto</i> .....	73

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<i>Figura 1. Árbol del problema</i> .....	4
<i>Figura 2. Ubicación geográfica de la empresa “FUTURCORP S.A”</i> .....	13
<i>Figura 3. Organigrama actual de Futurcorp</i> .....	14
<i>Figura 4. Perfiles y Funciones de los trabajadores de Futurcorp S.A.</i> .....	37
<i>Figura 5. Informe de Asignación de Funciones</i> .....	38
<i>Figura 6. El área cumple con los objetivos empresariales</i> .....	39
<i>Figura 7. La empresa tiene algún indicador que evalúe su desempeño</i> .....	40
<i>Figura 8. Realiza usted informe sobre las actividades a su Jefe</i> .....	41
<i>Figura 9. Recibe por parte de su jefe comunica de las tareas a mejorar</i> .....	42
<i>Figura 10. Conoce sobre el proceso que debe seguir de acuerdo con las actividades que usted desempeña</i> .....	43
<i>Figura 11. Existe buena relación con las demás áreas de la empresa</i> .....	44
<i>Figura 12. El área cuenta con un manual de funciones y procesos</i> .....	45
<i>Figura 13. Implementar un manual de funciones y procesos esto ayude a la empresa a mejorar la gestión en producción</i> .....	46
<i>Figura 14. La empresa capacite al personal del área para la aplicación del manual</i> .....	47
<i>Figura 15. La empresa con el manual de funciones y procesos cumpla con los objetivos empresariales</i> .....	48

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Reporte de mermas .....	80
Anexo 2. Cuestionario de la encuesta.....	81

## **RESUMEN**

Futurcorp es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de puré de banano, flakes y polvo de la fruta en el mercado internacional, la ausencia de procesos y procedimientos, pone en riesgo la productividad de la compañía, además de generar menos controles en la forma de trabajo de los empleados que laboran en la empresa, por lo tanto, se planteó, ¿cómo ayudará a la empresa Futurcorp el diseño de un manual de funciones y procesos para el área de producción?, de acuerdo a la teoría según la Secretaria de Relaciones Exteriores (2004), los manuales administrativos son medios de comunicaciones útiles y valiosas, que se utilizan para registrar y transmitir la información, respecto a la empresa y su funcionamiento. Para obtener información de la administración actual de los procesos, se realizaron encuestas y entrevistas al personal que labora en la empresa, para definir las falencias de la organización, cuyos resultados fueron desarrollar un manual de procesos y funciones que sea dirigida al área de producción de la empresa FUTURCORP, en referencia a su manejo ineficiente de materias primas y gestión de inventario en la planta.

Palabras clave: manual, procesos, Futurcorp, control, gestión, empleados



## **ABSTRACT**

Futurcorp is an Ecuadorian company dedicated to the production and marketing of banana puree, flakes and fruit powder in the international market, the absence of processes and procedures, puts the company's productivity at risk, in addition to generating fewer controls in the How employees work in the company work, therefore, it was raised, how will the Futurcorp company help design a manual of functions and processes for the production area? According to the theory according to the Secretariat Foreign Relations (2004), administrative manuals are useful and valuable means of communication, which are used to record and transmit information, regarding the company and its operation. To obtain information on the current administration of the processes, surveys and interviews were carried out with the personnel working in the company, to define the shortcomings of the organization, which resulted in the development of a process and function manual that is directed to the production area of FUTURCORP, in reference to its inefficient handling of raw materials and inventory management in the plant.

Keywords: manual, processes, Futucorp, control, management, employees

# INTRODUCCIÓN

Para cualquier empresa dedicada a la producción de alimentos, es indispensable manejar una alta calidad a través de prácticas que le permitan asegurar su permanencia en el mercado, más aun cuando estos son exportados a países como Europa, Estados Unidos, entre otros. Para garantizar la inocuidad de los productos comercializados, una de las alternativas más conocidas a nivel mundial son las BPM o también denominadas Buenas Prácticas de Manufactura.

Las Buenas Prácticas de Manufactura son un conjunto de actividades que se basan en principios acerca de la correcta manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de productos que se consumen, determinando las condiciones sanitarias óptimas para minimizar los riesgos inherentes a la producción.

De acuerdo con el Instituto de Nutrición para Centroamérica y Panamá (INCAP) (2018) cerca del 20% de las enfermedades que se transmiten por alimentos se derivan de una deficiente higiene, mala manipulación y contaminación cruzada de los productos.

En Ecuador, las empresas dedicadas a la producción de alimentos están en la obligación de obtener su permiso de funcionamiento otorgado por la Agencia de Regulación y Control Sanitario ARCSA. En este sentido, es necesario que la entidad cuente con manuales de producción definidos para que se apeguen a estas prácticas de control de inocuidad alimentaria.

La empresa Futurcorp S.A. es una compañía agroindustrial que comenzó sus actividades en el año 1992. Como actividad principal, comercializa puré de banano al mercado internacional y ha obtenido con el pasar de los años, un crecimiento entre 5% a 10% anual.

Actualmente, la compañía distribuye su producto aproximadamente a veinticinco empresas, de ellas el 60% se destina a países europeos como España, Alemania y Rusia; mientras que el 40% restante llega al continente asiático a través de Japón y China y en América a los Estados Unidos (Revista Líderes, 2018). Debido a su crecimiento en ventas,

sus actividades se han tecnificado, por lo que resulta imperioso contar con un manual de funciones y procesos ya que esto le permitirá optimizar sus recursos (materia prima, insumos y personal) y conservar la calidad de sus productos.

Por este motivo el presente trabajo de investigación buscó proponer un manual que incluya estos elementos para contribuir al mejoramiento continuo de las actividades del área de producción a través de la definición de actividades, funciones y procesos apegados a las BPM. Para ello, se dividió el proyecto de la siguiente manera:

Capítulo I: Diseño de la investigación, en donde se definió la problemática de estudio, con la finalidad de establecer sus objetivos y delimitación para la realización de una indagación exacta sobre el fenómeno.

Capitulo II: Marco Teórico, que desarrolló los antecedentes referenciales y fundamentación teórica relacionada con la propuesta diseñada. También se ubicó al problema en su contexto, pues se expusieron datos de la empresa en la cual se realiza la investigación. De la misma forma, se incluyeron los aspectos legales que se deben cumplir de acuerdo a la normativa vigente en el país.

Capitulo III: Metodología de la Investigación, en la que se seleccionó el enfoque, tipo y diseño de la investigación para la ejecución de la recolección de datos según las técnicas que se aplicaron (entrevistas, encuestas y observación). De los resultados obtenidos se analizaron las necesidades de la empresa y se incluyeron en la propuesta final.

Capitulo IV: Manual de funciones y procesos del área de producción, se diseñó la propuesta para la empresa Futurcorp del Manual de Procesos y Funciones para el área de producción; así también, se detallaron las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación.

# Capítulo I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema

- “Manual de procesos y funciones para el área de producción de la empresa FUTURCORP S.A”

### 1.2. Planteamiento del problema

Futurcorp es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de puré de banano, flakes y polvo de la fruta en el mercado internacional. A pesar de su crecimiento en ventas desde sus inicios en el año 1992, el área de producción no ha estandarizado sus actividades a través de un manual de funciones y procesos, por lo que hasta la actualidad se manejan de forma empírica por lo que a simple vista se puede observar una mala manipulación de los alimentos y tiempos improductivos que ocasionan pérdidas reflejadas al final del año en el reporte de mermas y desperdicios (ver anexo 1).

Con la finalidad de identificar el proceso de producción y las áreas más sensibles que pueden desencadenar problemas futuros se divide el departamento de acuerdo a sus componentes, como son:

- Materias primas,
- Personal de producción,
- Infraestructura de la planta y bodega,
- Sistema de limpieza y desinfección.

En base a estos componentes se establece mediante un árbol del problema las causas y consecuencias que aparecen al no contar con un manual de funciones y procesos del área de producción:

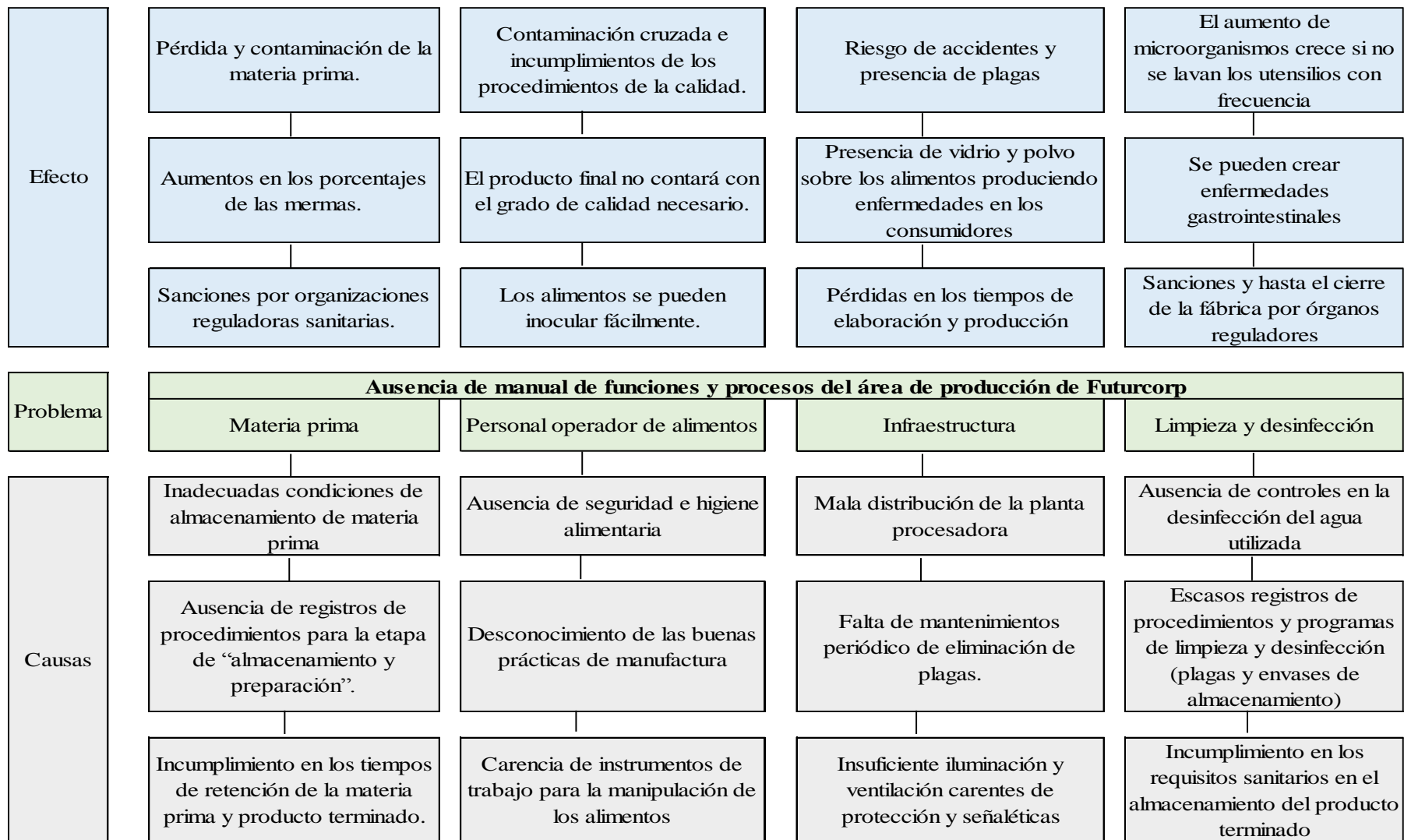


Figura 1. Árbol del problema

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

Por lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente pregunta de investigación:

### **1.3. Formulación del problema**

- ¿Cómo ayudará a la empresa Futurcorp el diseño de un manual de funciones y procesos para el área de producción?

### **1.4. Sistematización del problema**

- ¿Por qué es importante que la empresa cuente con un manual de funciones y proceso para el área de producción?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Futurcorp S.A. en relación al área de producción?
- ¿De qué manera se podrían implementar las Buenas Prácticas de Manufactura en el proceso de producción de la empresa?
- ¿Cuáles son los procesos que realiza el área de producción para la elaboración de los productos?

### **1.5. Objetivos de la investigación**

#### **1.5.1. Objetivo general.**

- Diseñar un manual de funciones y procesos para el área de producción de la empresa Futurcorp S. A

#### **1.5.2. Objetivos específicos.**

- Analizar mediante el estudio de los elementos teóricos que aportan al proyecto de investigación.
- Diagnosticar la situación actual en el área de producción de la empresa Futurcorp S.A.

- Diseñar estrategias que ayuden a definir las Buenas Prácticas de Manufactura en el proceso de producción.
- Establecer las funciones y procedimientos del personal del área de producción.

## **1.6. Justificación de la investigación**

Este proyecto se justifica teóricamente, pues los principios de la administración se basan en los aportes de autores como Frank y Lillian Gilbreth (Price, 1989, pág. 12), los “padres de la eficiencia productiva”, quienes desarrollaron modelos “*procesos de trabajo*” considerando la segmentación de actividades según las funciones de la empresa. Particularmente, en el caso de la industria de alimentos es necesario optimizar los recursos para alcanzar la máxima rentabilidad operacional. Sin embargo, esto debe enlazarse con las prácticas adecuadas de seguridad que no afecten a la salud de los consumidores, es decir las Buenas Prácticas de Manufactura.

En cuanto a la justificación metodológica, se puede mencionar que para la realización de la propuesta se debe analizar la situación actual de Futurcorp en relación a su organigrama actual, actividades que realizan los colaboradores y proceso de producción. Para ello se aplicarán las teorías de Hernández, Fernández y Baptista (2014) en cuanto al enfoque de investigación y métodos más adecuados para recolectar la información necesaria para la realización de la propuesta.

A nivel práctico, este proyecto servirá a la Gerencia de Futurcorp para contar con funciones específicas y para optimizar los procesos de producción, tomando decisiones oportunas sobre la calidad de los productos, el personal y el costo de producción.

## **1.7. Delimitación de la investigación**

En cuanto a la delimitación de la investigación se tiene que el estudio se realizará:

- Campo: Administración
- Área: Procesos de producción
- Aspecto: Manual de funciones y procesos
- País: Ecuador

- Provincia: Los Ríos
- Cantón: Pueblo Viejo
- Espacio: FUTURCORP S. A., carretera E 25 norte km 93.1 junto a la hacienda “Bolívar”.
- Universo: Personal del área de producción.
- Tiempo: período 2019.

## 1.8. Idea a defender

- Con el diseño de un manual de procesos y funciones para el área de producción se podrá implementar las Buenas Prácticas de Manufactura en la empresa Futurcorp S. A.

## 1.9. Línea de investigación institucional / facultad

La presente investigación se apega a la línea 4 de investigación institucional que consiste en:

- Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables

Tabla 1.

*Línea de investigación*

<b>Dominio</b>	<b>Línea institucional</b>	<b>Líneas de Facultad</b>
Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.	Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.	Desarrollo empresarial y del talento humano Marketing, comercio y negocios locales. Contabilidad, finanzas, auditoría y tributación

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)



## **Capítulo II**

### **MARCO TEÓRICO**

Como referencia al objetivo específico planteado, la descripción de un marco teórico, ayuda en el análisis de las falencias que actualmente tiene la compañía FUTURCORP S.A. en la ausencia de un manual de proceso que estandarice las actividades del procesamiento del puré de banano, las cuales según el planteamiento del problema se encuentran de manera empíricas y que a falta de un proceso de control, pueden provocar pérdidas en inventario de materias primas, ineficiencia en las actividades realizadas por los operarios y un lento proceso de aprendizaje en caso que la rotación de algunos puestos de trabajo sean relativamente altas.

Para mostrar los fundamentos teóricos adecuados al tratamiento de la presente investigación, a continuación, se exponen los siguientes puntos:

- Antecedes referenciales de la investigación, expone el tratamiento de proyectos similares a fin de conocer cuál es la alternativa en aplicación al momento de establecer puntos a favor a referir en el capítulo 4 como proceso de solución.
- Antecedentes de la empresa, realiza un breve estudio de la compañía, para conocer su funcionamiento las actividades que realiza y la naturaleza de su ingreso, siendo el punto de partida para detallar el objeto principal del presente estudio.
- Fundamentos teóricos, describe en su totalidad la consistencia del manual de procesos, especificando las tareas que se deben llevar a cabo para presentarlo como propuesta, además de los beneficios para la administración al momento de interpretar su aplicación en la administración organizacional de la empresa.
- Marco conceptual, define de manera básica, algunas palabras técnicas usadas en los fundamentos teóricos y que por limitaciones en la especialización del lector son de difícil comprensión.

- Marco legal, define si el modelo de negocio en análisis está sujeto a la promulgación de leyes, estatutos y reglamentos expedidos por el Gobierno Nacional y que en la actualidad pueden comprometer las actividades de producción que actualmente realiza la compañía FUTURCORP S.A.

Una vez realizado estos puntos, se obtiene la base práctica para la elaboración tanto de la herramienta de recolección de datos como la definición de investigaciones correctamente aplicadas para evidenciar si lo descrito en el problema del capítulo 1, sucede en el manejo de la compañía, formando con ello las bases para la definición de una correcta solución.

## **2.1. Antecedentes referenciales de la investigación**

Como antecedentes referenciales de la investigación, se tomaron investigaciones que guardan una relación sobre el tema presentado, constatando que el problema de la falta de control en las actividades gestionadas por el talento humano, provocan que exista un crecimiento en costos de producción, presencia de desperdicios de materia prima y una carencia de retroalimentación ante los procesos de producción que han ocasionado inconvenientes al normal desarrollo de las actividades en fábrica. Estos se presentan a continuación:

### **Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para la empresa Fermape Cía. Ltda, Loja (2015)**

En referencia a Loja (2015) en su proyecto de titulación denominado: “Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para la empresa Fermape Cía. Ltda.”; la problemática tratado evidencia una falta de control de insumos que maneja la planta de producción, constituyendo pérdidas en cuanto a los reportes finales y sumando a este una débil gestión del talento humano, generando que estos provoquen un alza en el costo de ventas y con ello ratificar un nivel de beneficios inferior para cubrir cada vez menos gastos operativos.

En cuanto a la propuesta de solución describe que, un sistema de inventario requiere que las empresas tengan un plan estructurado de control y rotación que permita optimizar los ingresos y salidas de estas existencias, los directivos deben contar con información oportuna que permita evaluar y tomar decisiones como por ejemplo, la cantidad de la mercadería se necesita, que mercadería comprar y cada cuanto tiempo efectuar la compra.

Estos sistemas buscan que la empresa maneje sus procesos y funciones de manera adecuada debido que muchas de ellas mantienen una desorganización y falta de control, para que se logre una mejor administración de los mismo y tener una maximización del servicio al cliente, tener una eficiencia de las unidades de compra y disminuir la inversión.

Muchas empresas al implementar estos sistemas pueden obtener lo siguiente: toma física de la materia prima actual, creación del banco de datos, control y documentación de los procesos y funciones, y todos estos pueden permitir que los inventarios se han manejados eficientemente y su aplicación sea de manera periódica para que se obtenga el rendimiento esperado.

#### **Mejoramiento del sistema de gestión para inventarios en la empresa “Importadora Jurado” S.A”, Fuentes & Terán (2015)**

Según la investigación desarrollada por Fuentes & Terán (2015) titulada: “Mejoramiento del sistema de gestión para inventarios en la empresa “Importadora Jurado” S.A”; Las empresas tienen como factor principal mantener un control de los inventarios, debido que las materias primas o las mercaderías son el eje fundamental para la comercialización o producción dependiendo de la actividad en la que se desarrolle la empresa.

Al tener un buen manejo de los inventarios se logrará tener un buen control de los procesos y de esta manera satisfacer a los consumidores, además ayuda a reducir los costos y gastos, las empresas comerciales como industriales al mantener un manual de procesos y funciones de los inventarios tienen como resultado la eficiencia en el trabajo, reducción de tiempos, costos, y más que nada por el abastecimiento de estas existencias, para que se obtenga el rendimiento que se espera.

Para el control de las mercaderías debe realizarse el cálculo de máximos y mínimos de cada producto que se comercializa, para que se tenga en stock la materia prima de acuerdo a su demanda, reduciendo la mercadería obsoleta, inventario escaso e identificar los errores que se le producen perdidas.

### **Diseño de un sistema de gestión de inventarios para la empresa Calmetal S.A.**

La investigación desarrollada por Cando & Tipantasi (2015) denominada: “Diseño de un sistema de gestión de inventarios para la empresa Calmetal S.A.”; describió la problemática de contar con un proceso que se adapte tanto al control de las entregas exigidas por la demanda, así como un transparente proceso para evidenciar que los productos adquiridos en la compañía en su totalidad sean ingresados a la bodega.

El inventario forma una parte importante para la empresa, por este motivo es necesario que se diseñe un manual de procesos y funciones destinado para el personal que este cargo de la recepción, ingreso y despacho del inventario, para salvaguardar el inventario, e implementar políticas. Con el propósito de tener monitoreado y supervisado todo el inventario.

La empresa al implementar un manual de funciones y procesos en el área de inventarios se logrará tener un control o monitoreo permanente y verificar como se va manejando el inventario tanto en su proceso o etapas, además es importante que todos los empleados mantengan una capacitación constante que permita realizar informes dirigidos hacia la gerencia para que ellos puedan tomar decisiones y de esta manera aumentar la rentabilidad.

## **2.2. Antecedentes de la empresa**

En los antecedentes de la empresa, se hace una breve descripción de la compañía FUTURCORP, a fin que el lector pueda relacionar la actividad económica, con los problemas descritos en el capítulo 1, en esta se describen aspectos que a simple vista

necesita ser identificados como la forma de organización y el producto que se maneja, esto se lo describe a continuación:

### **2.2.1. Constitución de la empresa.**

A partir de la iniciativa de la familia Sucre Pérez, de obtener una oportunidad de negocios a partir de los desechos de banano no empleado empleados, comenzó con un estudio de mercado con la posibilidad ofertar un derivado de esta materia prima, de alta demanda y con un rendimiento financiero aceptable, es por ello, que decide aperturar una fábrica que se encargue del procesamiento de este insumo a través de la presentación de puré de banano, adicionando con ello un modelo que emplee costos de producción y un direccionamiento administrativo que posibilite la comercialización en el medio local y de forma tradicional.

Después de algunas gestiones a nivel legal, la compañía es constituida de manera legal bajo el nombre de FUTURCORP S.A. el 10 de mayo de 1992, posteriormente para el mes de enero de 1993 se culminaron los últimos detalles para la instalación total de la planta, lista para producir, para mayo del mismo año, la compañía realizó su primer despacho de puré de banano, comprendido en la magnitud de un contenedor, empleando cerca de 60 extractores y 1 cámara de maduración.

Con el pasar de los años la compañía actualmente dispone en el listado de sus activos fijos de 120 extractoras, que tienen como uso procesar materia prima en dos turnos, matutino y vespertino, además de complementar la producción con 7 cámaras de maduración del puré, lo que permite reducir tiempos y controlar el nivel de adaptación para el consumo humano, sin la proliferación de bacterias que ocasionen daño en el organismo de los consumidores.

En cuanto a la distribución de su capital operativo, cerca de 3'500.000 dólares corresponden a los activos fijos, donde 3'000.000 han servido para adquirir maquinarias y 500.000 dólares para la compra de muebles y otros equipos para oficina, es decir, la inversión está destinada casi en su totalidad para la producción del producto. En referencia a la composición de su capital social, el valor del patrimonio está dividido entre dos miembros de la misma familia con el 50% de participación de cada uno.

### 2.2.2. Ubicación de la empresa.

En cuanto a la ubicación de la empresa, esta se la describe a continuación:

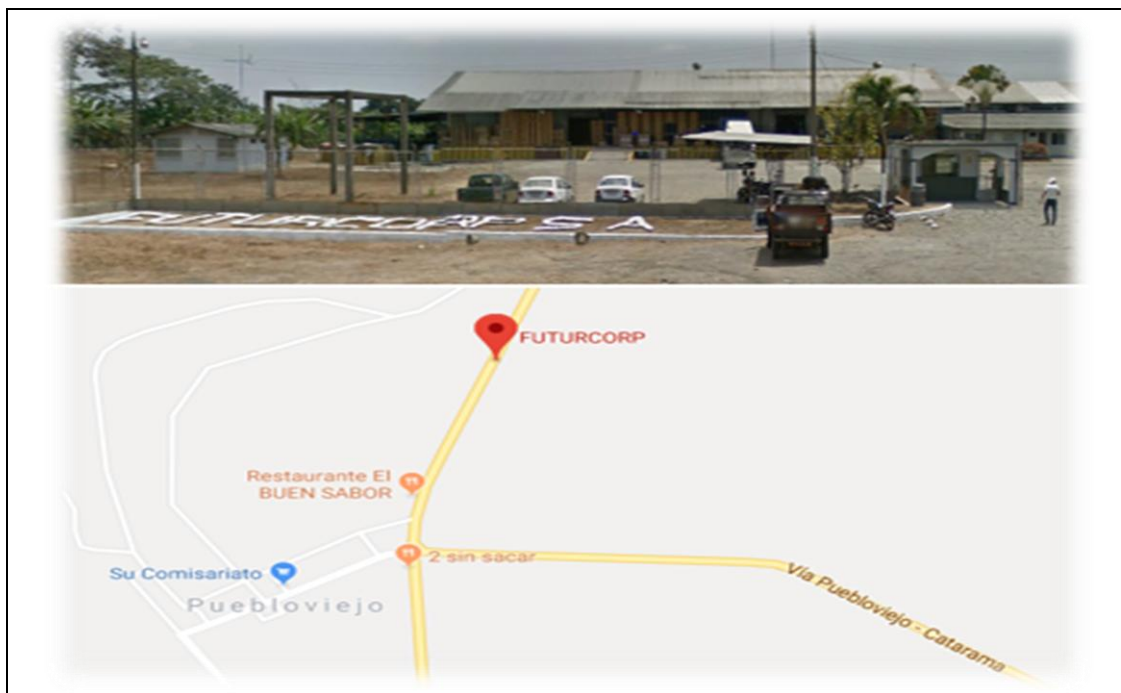


Figura 2. Ubicación geográfica de la empresa “FUTURCORP S.A”.

Fuente: Google Maps (2020)

La fábrica tal como se especifica en la figura, se encuentra en el km 93 ½ vía Pueblo Viejo, parte de la jurisdicción de la Provincia de los Ríos, sin embargo, su dirección administrativa se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil.

### 2.2.3. Actividades de la empresa.

De manera legal, la compañía FUTURCORP S.A. es una entidad dedicada a procesar pulpas obtenidas de un banano convencional con características orgánicas y ecológicas, con el pasar del tiempo su administración ha tratado de incurrir en otras frutas como polvo y purés de papayas, zapallo y mango. Dentro de los objetivos o directrices generales, la empresa está dirigida a:

- Promover una industria nacional de derivados del banano, con presencia internacional y manejo eficiente de los recursos.
- Comercializar productos de manera eficaz, con procesos de producción con tiempos de respuesta óptimos, que sean el resultado de una excelente capacitación de personal y disponibilidad de maquinarias.
- Incurrir en otros productos como el zapallo, piñas, papaya y mango, etc.

Todo esto bajo un estándar de calidad que garantice un excelente manejo de los insumos, con productos aptos para el consumo humano y cumpliendo normas exigidas a nivel internacional. De acuerdo a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, esta empresa se encuentra registrada bajo los siguientes códigos de producción:

- C.I.I.U. #1203-0 Elaboración y envasado puré de banano convencional acidificado sin semilla.
- C.I.I.U # 1003-0 (Puré de banano convencional natural sin semilla)
- C.I.I.U # 1103-0 (Elaboración puré de banano natural vitaminizado sin semilla).
- C.I.I.U # 2005-0 (Elaboración flakes convencional)

#### 2.2.4. Organigrama.

En cuanto a la estructura organizacional de la compañía, ésta es manejada de una forma responsable y partiendo mediante las necesidades que día a día exige el producto en temas de producción y comercialización, siendo esta forma de administración una jerarquía lineal y aplicada a políticas que asignan responsabilidades en cada cargo como son:

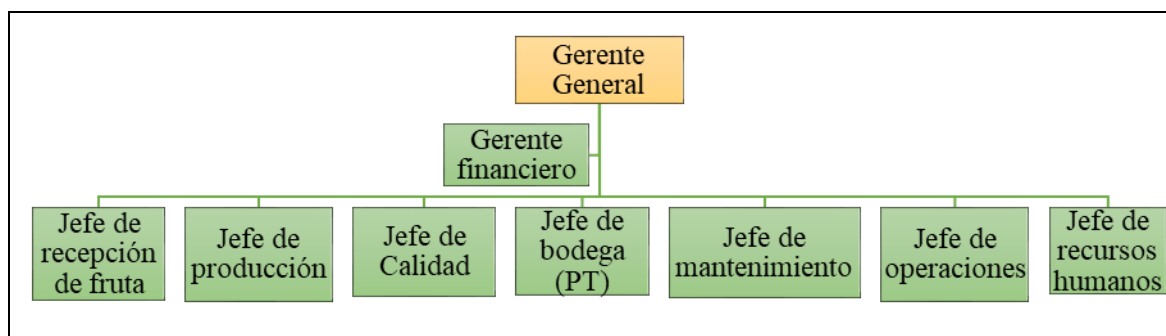


Figura 3. Organigrama actual de Futurcorp

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

Presidente:

- Revisa el estado de la empresa desde una perspectiva financiera, esto para evidenciar el nivel de capital necesario para seguir operando.
- Aprueba las órdenes de compra que el mismo se generan en los departamentos.
- Gestiona los pedidos de los clientes en el exterior,
- Participa en las ferias internacionales que se promueven alrededor del mundo en temas de banano.

Gerente general:

Tiene el objetivo de controlar que tanto la parte administrativa como operativa se gestione de manera correcta, además de apoyar en las actividades de la presidencia, además de analizar la imagen corporativa de la empresa.

Gerente financiero:

Procede a realizar las actividades de pago por proveedores de la compañía, lleva a cabo costos de producción y cuantifica el beneficio obtenido por temas de ventas vs costo de elaboración, además identifica las materias primas o algún problema que se genera con los proveedores.

Jefe de recepción de fruta:

- Elaborar un programa de producción basado en los pedidos solicitados por la demanda internacional.
- Gestiona el programa de maduración de la fruta.
- Se encarga de gestionar el abastecimiento de las materias primas a producción.
- Informa sobre nuevos posibles métodos de procesamiento de la fruta.
- Monitorea los controles necesarios con referencia a los almacenes de cámaras de maduración.

Jefe de producción:

- Monitorear la producción requerida de acuerdo a las órdenes de producción.
- Optimizar los procesos que forman parte de los sistemas de procesos.



- Observar y garantizar que el personal a su cargo realice las actividades de manera correcta.
- Mantener un stock completo de las maquinarias necesarias para el procesamiento de los productos.

Jefe de aseguramiento de la calidad:

- Verificar que se lleven a cabo los procesos de normas de calidad, enfocadas a obtener un producto de acuerdo a las exigencias del cliente internacional.
- Implementar un control sanitario en toda la fábrica, incluyendo dentro de este punto las regulaciones del ARCSA como de las normas obtenidas en cada país.
- Promover la investigación de otros productos, a través de estudios de mercado y muestras de transformación, esto con la finalidad de obtener contingentes cuando exista una disminución de demanda de producto de banano procesado.

Jefe de bodega de producto terminado:

- Procesar los pedidos de materiales solicitados por la fábrica.
- Mantener una comunicación con embarcaciones que se encargan de entregar el producto a su destino.
- Gestionar el cumplimiento de los procesos de manejo de producto desde la fábrica a la bodega, garantizando que los productos no sean alterados en su estado terminado.
- Enviar informes a la gerencia sobre el inventario físico y actualizar inventarios a contabilidad.

Jefe de mantenimiento:

- Controlar que las maquinarias en la planta funcionen de manera correcta.
- Promover proyectos que ayuden a optimizar el consumo de la energía de las máquinas.
- Informar sobre el mantenimiento preventivo semanal, mensual y anual por tema de maquinarias y red de alumbrado.

Jefe de operaciones:

- Que la compañía mantenga instalaciones óptimas, es decir que se tenga un lugar apto para que se desarrolle la transformación de las materias primas, sin la intervención de algún proceso que altere el producto final.
- El funcionamiento eficiente de los productos tanto a nivel operativo como la disponibilidad del talento humano.
- Informar sobre la presencia de plagas en el sitio.
- Promover programas sobre el manejo de agua potable residual.

Jefe de recursos humanos.

- Garantizar que los procedimientos y normas de la empresa sean establecidas de manera correcta.
- Supervisar que tanto la seguridad como el tema de los turnos se realice de manera correcta, sin que exista una carga laboral de por medio.
- Diseñar y organizar programas de capacitación interna.
- Actualizar el manual de funciones de la compañía, así como los perfiles necesarios para que funcione de manera coordinada la empresa.

## **2.3. Fundamentación teórica**

### **2.3.1. Manuales de procesos.**

Según la Secretaria de Relaciones Exteriores (2004), los manuales administrativos son medios de comunicaciones útiles y valiosas, que se utilizan para registrar y transmitir la información, respecto a la empresa y su funcionamiento. El manual es el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información e instrucciones sobre historia, organización, política, procedimientos de una empresa u organización, necesarios para la ideal ejecución del trabajo. Por otra parte, los procedimientos son la sucesión secuencial de actividades vinculadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o parte de ella.

Por su parte Valencia (2002) indican que los manuales administrativos son documentos que comunican y coordinan actividades para transmitir la información de una

organización, como por ejemplo: antecedentes, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros), así como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Por otro lado, Jordán (2016) considera que los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Representan una ayuda para el personal para dar instrucciones definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los problemas y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

### **2.3.2. Recomendaciones para la elaboración de un manual.**

En referencia a la Secretaria de Relaciones Exteriores (2004), establece las siguientes recomendaciones para la elaboración de un manual administrativo:

- Deben ser elaborados con la participación de las unidades administrativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades y que además cuenten previamente con su manual de organización actualizado
- Debe contarse el número de páginas que lo integran, incluyendo descripciones, formas, guías de llenado y la información documental necesaria, y numerar cada página.
- Los manuales de procedimientos deberán elaborarse en los formatos aprobados para tal fin.
- Una vez elaborado, debe someterse a revisión, a fin de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad.
- Después de efectuar esta revisión, deberá someterse el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes.

- Debe difundirse el manual, una vez que ha sido elaborado, autorizado e impreso.
- El proceso de implantación de procedimientos requiere, en muchos casos, considerar tiempos de capacitación o adiestramiento del personal responsable de realizar las actividades.
- Actualizar el manual a través de revisiones periódicas.

### **2.3.3. Clasificación de los manuales de procesos.**

Según Perdomo (2015), los tipos de manuales de control interno son:

- Organización: resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
- Departamental: legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple
- Política: Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.
- Calidad: Presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización
- Sistema: Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales
- Finanzas: Verifica la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
- Múltiple: Exponen distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
- Funciones / Puesto: Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
- Procedimientos: Determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta
- Bienvenida: Introduce brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre

adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

- Técnicas: Explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Como puede observar, existen varios tipos de manuales administrativos que permite llevar un adecuado control interno dentro de las empresas, sin embargo, para efectos de esta investigación se considerarán sólo dos, el de procedimientos y el de funciones.

#### **2.3.4. Importancia del manual de procedimientos en la organización.**

Por lo tanto, un “Manual de Procedimientos” es un instrumento de apoyo administrativo, que contiene procedimientos precisos con un objetivo común, que describe cronológicamente las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo conforman, especificando quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

De acuerdo a Moreno & Massó (2012) en su libro titulado Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos menciona que los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. Así, encontramos manuales especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología.

Por su parte Heizer (2014) manifiesta que el manual de procedimientos forma parte del sistema de control interno, que se crea para obtener una información detallada, ordenada, y sistemática que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas actividades que se realizan en una empresa.

#### ***2.3.4.1. Ventajas de un manual de procedimientos.***

Según Vivanco (2017) establece las siguientes ventajas de los manuales de procedimientos:

- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo previamente establecido.
- Contribuyen a unificar los criterios en la elaboración de las actividades y el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.
- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general, es decir, el lugar físico donde se encuentran los documentos de cada actividad, éste puede ser: archivero, computadora, diskette, escritorio, almacén, entre otras.
- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Establecen los controles administrativos.
- Facilitan la toma de decisiones.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y evitan la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.

#### **2.3.5. Manual de Funciones.**

El manual de funciones es un documento formal que agrupa las diferentes descripciones de puestos de trabajo o cargos de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, indispensable para llevar a cabo la gestión adecuada de las personas.

### ***2.3.5.1. Ventajas del manual de funciones.***

Según Manrique (2013), las siguientes son ventajas del manual de funciones:

- Accede conocer el funcionamiento interno
- Socorren en la inducción del puesto
- Sirve para la revisión de los procedimientos de un sistema
- Instituye un sistema de información
- Determina las responsabilidades de cada persona
- Aumenta la eficiencia de los empleados
- Ayuda a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.

### ***2.3.5.2. Elementos que contiene un manual de funciones.***

- Descripción básica del cargo: Cargo, dependencia, jefe inmediato
- Objetivo estratégico del cargo: Razón por la que es necesario este cargo en la empresa
- Funciones básicas: Responsabilidades definidas claramente
- Personal relacionado con el cargo: Ubicación del cargo dentro de la empresa
- Perfil del cargo: Perfil óptimo del funcionario

### **2.3.6. Gestión de administración de los inventarios**

La gestión de inventarios consta de todas las políticas, controles y seguimiento que se debe seguir en los inventarios y por medio de esto se puede determinar cómo se encuentran los productos, cuando deben reponerse, la cantidad que se necesita para encargarlos, a través de esto se podrá tener un orden y control riguroso de los inventarios para que de esta manera puedan ser comercializados.

La importancia de mantener un control de inventario es que representan inversiones realizadas con la finalidad de ganar un rendimiento o ganancia, por ese motivo es importante conocer los diversos Tipos de Inventario que existen. Los inventarios se pueden clasificar en:

- **Materias Primas:** Las materias primas son todos aquellos productos en su estado bruto o sin modificar extraídos de la naturaleza, que sirven como insumo para fabricación de nuevos materiales y mercancías. Estas materias primas pasan por procesos de transformación en los cuales se le agrega valor para finalmente constituir el producto destinado al cliente (Gordon, 2011).
- **Trabajo (producto) en proceso:** Estos productos hacen referencia a todos los materiales que han pasado por un proceso de transformación parcial, al no ser elaborados totalmente con las especificaciones del cliente. Los productos en proceso son entonces productos semielaborados que se realizan básicamente para ser terminados posteriormente, ya sea porque se requiere unir con otros componentes (ensamblar), requiere una maquinaria o proceso diferente en que son fabricados o porque se pretende terminar luego de conocer las necesidades finales de los clientes, y teniendo el producto semielaborado se puede entregar más rápido (INBALNOR S.A., 2014).
- **Productos Terminados:** los productos terminados son aquellos elementos que han sido elaborados totalmente para cumplir las especificaciones del cliente y que están listos para ser enviados a este. Es importante tener en cuenta que el producto terminado de una empresa particular no necesariamente corresponde al producto que requiere el consumidor final, ya que este producto terminado se puede convertir en una provisión para otra empresa (Heizer, 2014).

Al conocer los tipos de inventarios que existen, se podrá llevar un perfecto orden en las bodegas, conocer existencias, entradas y salidas, y se podrá determinar por medio de la gestión de inventarios un máximo y un mínimo de productos para la venta.

Por otra parte, para conocer la actividad de los inventarios se aplica la rotación de inventarios, el cual es un indicador que permite medir el número de veces que el inventario es sustituido en algún periodo específico, y se puede observar y evaluar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o es motivo de cuentas por cobrar



Muchas empresas al adaptar un sistema de inventarios tienen como resultado coordinación y control en todas las operaciones y poder identificar los responsables del manejo de este, es importante que se aplique técnicas y/o estrategias que permitan medir la rentabilidad y mejorar las entradas y salidas de los productos que se tienen en la empresa. En las empresas es muy importante conocer las formas en las que se puede administrar los inventarios y realizar aprovisionamientos en cualquier área. Una de la principal meta es conocer los diferentes tipos de inventarios que existen.

El objetivo de la administración, tiene dos aspectos que se contraponen: por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin, se pueden invertir en otros proyectos aceptables que de otro modo no se podrían financiar. Por la otra, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos (Boland, 2011).

Las empresas normalmente deberían realizar estimaciones semanales, de los productos que son necesarios para la venta, de esta manera no existirá un desabastecimiento.

Asegurarse de que los clientes tengan sus productos cuando lo necesiten o deseen es un problema técnico clave en el control de inventario. El sistema debe incluir un sistema de reposición bien delineado, donde los niveles de inventario críticos en una tienda o restaurant produzcan envíos rápidos desde el centro de distribución o directamente de un proveedor (Stevenson, 2016).

### **2.3.7. El costo-beneficio como herramienta de gestión.**

Desde la perspectiva de un proyecto, el análisis costo-beneficio representa una metodología que evalúa detenidamente los costos y los beneficios de un proyecto (programa, intervención o medida de política), con la finalidad de determinar si el proyecto es deseable desde el punto de vista del bienestar social y, en qué medida. Para ello, es necesario que los costos y beneficios sean cuantificados, y expresados en unidades monetarias, con el fin de poder calcular los beneficios netos del proyecto para la sociedad

en su conjunto (Villegas, 2010). En pocas palabras, la relación beneficio / costo es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad.

Por su parte, desde la perspectiva administrativa y procedimental, un análisis costo beneficio es un proceso por medio del cual se analizan las decisiones empresariales. Para lograrlo, se suman los beneficios de una situación dada, y luego se restan los costos asociados con la toma de esa acción.

Para el cálculo de esta relación, se toman los ingresos y egresos del estado de resultados integral, de tal manera que se pueda determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto. Cuando se habla de ingresos netos, se hace referencia a los ingresos que efectivamente se recibirán en los años proyectados. Y para los egresos se toman aquellas partidas que efectivamente generarán salidas de efectivo durante los diferentes periodos del proyecto.

#### **2.3.8. Proceso del análisis costo-beneficio.**

Según Meza (2013), el proceso de análisis costo-beneficio consta de los siguientes pasos:

- Recopilar todos los costos tanto directos como indirectos y los beneficios asociados con el proyecto o la decisión. También deben incluirse, los costos intangibles, los costos de oportunidad y el costo de los riesgos potenciales. Los beneficios abarcan todos los ingresos directos e indirectos y beneficios intangibles, como el aumento de la producción a partir de la mejora de la seguridad y la moral de los empleados, o el aumento de las ventas.
- En segundo lugar, debe aplicarse una unidad común de medición monetaria. Se debe tener cuidado para no subestimar los costos o sobrestimar los beneficios. Un enfoque conservador con un esfuerzo consciente para evitar tendencias subjetivas al calcular estimaciones es el más adecuado cuando se asigna valor tanto a costos como a beneficios para el propósito de un análisis de costo-beneficio.

Por último, se deben comparar cuantitativamente los resultados de los costos y beneficios agregados para determinar si los beneficios superan los costos. Si es así, entonces la decisión racional es seguir adelante con el proyecto. Si no, una revisión del proyecto se justifica para ver si ajustes se pueden hacer para aumentar los beneficios y / o disminuir los costos para hacer viable el proyecto. De lo contrario, deberá abandonarse el proyecto.

## 2.4. Marco conceptual

- **BPM.-** Es la abreviatura de los términos “Buenas Prácticas de Manufactura”, se refiere al conjunto de reglamentos y disposiciones que debe seguir la administración para evitar la contaminación de alimentos, desperdicios o pérdida de la calidad de un producto, que puede generar desperdicios para la planta.
- **HACCP.-** Se refiere a un Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC), el cual procede a ejecutar un proceso de prevención, dentro del cual, se previene ciertos riesgos que pueden afectar tanto al personal que labora en la planta como mutaciones en el producto
- **Alimento perecedero.-** se refiere a la clasificación de alimentos que tienen características de rápida caducidad y requieren de un proceso químico para mantener su estado de conservación hasta que el cliente pueda consumirlos.
- **Alimento contaminado.-** es la clasificación que recibe un producto cuando entra en contacto con virus, parásitos o microorganismos, que pueden alterar la composición de alimento, produciendo enfermedades al clientes una vez que los consumo.
- **Higiene de los alimentos.-** Son condiciones que presentan los alimentos una vez que son manipulados por alguien externo, por ello se deben llevar a cabo prácticas de inocuidad que conlleven a formar una cadena alimentaria acorde a permanecer el producto en óptimas condiciones.

## 2.5. Marco legal

En referencia a los reglamentos de control que la compañía puede estar sujeta a sanciones legales, se encuentra el ARCSA, cuyas disposiciones son las siguientes:

### **2.5.1. Permiso de funcionamiento de la Agencia de Regulación y Control Sanitario, ARCOSA.**

La agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria (ARCOSA), es la encargada de brindar los permisos a los establecimientos que producen, importan, exportan, comercializan y expenden su producto dentro del país en el cual tienen la obligación de cumplir con los requisitos.

Según Ministerio de Salud Pública, el ARCOSA es la encargada de realizar el proceso de inscripción para que el establecimiento pueda funcionar, anteriormente se realizaba varios trámites ahora la inscripción es digital, en donde el usuario debe descargar los formularios de inscripción para obtener el respectivo permiso. (Agencia de Regulación y Control Sanitario, ARCOSA, 2019).

Art. 99.- Condiciones Ambientales:

- a. La limpieza y el orden deben ser factores prioritarios en estas áreas;
- b. Las sustancias utilizadas para la limpieza y desinfección, deben ser aquellas aprobadas para su uso en áreas, equipos y utensilios donde se procesen alimentos destinados al consumo humano;
- c. Los procedimientos de limpieza y desinfección deben ser validados periódicamente;
- d. Las cubiertas de las mesas de trabajo deben ser lisas, de material impermeable, que permita su fácil limpieza y desinfección y que no genere ningún tipo de contaminación en el producto (Agencia de Regulación y Control Sanitario, ARCOSA, 2015).

La Ley Orgánica de Salud, en el Artículo 6, Numeral 18, señala como responsabilidad del Ministerio de Salud Pública regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, (...) y otros productos para uso y

consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad (Agencia de Regulación y Control Sanitario, ARCSA RESOLUCION 067, 2015). La Ley Orgánica de Salud en su Artículo 129, dispone: “El cumplimiento de las normas de vigilancia y control sanitario es obligatorio para todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados que realicen actividades de producción, importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y expendio de productos de uso y consumo humano” (Agencia de Regulación y Control Sanitario, ARCSA RESOLUCION 067, 2015)

## **Capítulo III**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación un proceso de recolección de información sobre un fenómeno o situación particular que ocurre en una población en específico, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por este motivo el presente capítulo abarcó la revisión de las teorías relacionadas a la metodología que se siguió para obtener la información necesaria que permitió el análisis de la empresa Futurcorp en relación a la necesidad existente de diseñar un manual de funciones y procesos para el área de producción.

De acuerdo con Arias (2016) los tipos de investigación pueden dividirse en tres clases: (a) según el nivel; (b) el diseño; y (c) el propósito. En este caso se consideró la clasificación según el nivel en donde se identifican la descriptiva, explicativa y de campo.

En cuanto a la investigación descriptiva se utilizó con la finalidad de caracterizar la problemática de la empresa en relación a los procesos de producción para establecer sus etapas. La investigación explicativa buscó determinar el por qué es necesario el manual con un breve análisis causa – efecto. Finalmente, la investigación de campo permitió recolectar la información directamente en el lugar en donde ocurre el fenómeno, es decir, en Futurcorp (Arias, 2016).

### **3.2. Enfoque de la investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) existen dos tipos de enfoques de investigación que se pueden aplicar según los datos que se deseen recopilar: (a) cualitativo y (b) cuantitativo. En el caso del enfoque cualitativo, este permitió conocer la percepción del personal en cuanto a la necesidad de diseñar un manual de funciones y procesos para el área de producción.

### **3.3. Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación consisten en las formas en las que se obtiene la información relevante sobre el fenómeno. Las más utilizadas son: observación, la entrevista, la encuesta y el análisis de documentos. En este trabajo se consideró la entrevista al Gerente General y la encuesta al personal de la empresa Futurcorp S.A (Baena, 2017).

#### **3.3.1. La entrevista.**

De acuerdo con Muñoz (2016) la entrevista es una forma más de obtener información de la problemática o realidad, la misma que se da a través de una conversación profesional entre personas, con la finalidad de determinar el diagnóstico y el proceso a seguir de un problema. Es un instrumento importante ya que se recoge información relacionada con el tema que se investiga. En este trabajo se entrevistó al Gerente General de la empresa Futurcorp.

#### **3.3.2. La encuesta.**

Lerma (2016) mencionó que la encuesta es una técnica de recolección de datos que se aplica cuando existe una población grande de la cual se espera tomar información. Es una técnica utilizada en la investigación de campo. Se encuestó al personal de la empresa Futurcorp con la finalidad de establecer su percepción en relación a la necesidad de diseñar un manual de funciones y procesos para el área de producción.

### **3.4. Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos de recolección de datos son los medios que sirven de apoyo para la recolección de información a través de las técnicas. En este caso se aplicó el cuestionario de preguntas abiertas y cerradas tanto para la entrevista como para la encuesta, respectivamente (Arias, 2016).

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) la población es un conjunto de todos los elementos que concuerden con las especificaciones del objeto de estudio (p.174). La empresa Futurcorp S.A. cuenta con 304 trabajadores representados entre las áreas administrativas, bodegas, control de calidad, deshidratación, empaque, extracción de fruta, llenado, mantenimiento de equipos, operaciones, proceso, recepción y maduración, seguridad, seguridad industrial.

Tabla 2.

*Población*

ÁREA	PLANTA
Administrativos	30
Bodegas	15
Control de Calidad	13
Deshidratado	65
Empaque	2
Extracción de Fruta	104
Llenado	7
Mantenimiento	23
Operaciones	5
Procesos	10
Recepción y maduración	21
Seguridad	6
Seguridad Industrial	3
<b>Total Empleados</b>	<b>304</b>

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

#### 3.5.2. Muestra.

Cuando no se tiene acceso a toda la población, es necesario realizar un cálculo de la muestra. Esta es un subgrupo del universo del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 173). Por ser una población  $> 30$  se procederá aplicar la fórmula de población finita.



$$n = \frac{z^2 N p q}{\varepsilon^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

En donde:

z	= Nivel de confianza	= 1,96	(95% de nivel de confianza)
p	= Probabilidad favorable	= 50	
	Probabilidad		
q	= desfavorable	= 50	
ε	= Error de muestreo	= 8	(error)
N	= Tamaño poblacional	= 304	

$$n = \frac{1,96^2 * 304 * 50 * 50}{0,05^2(304 - 1) + 1,96^2 * 50 * 50} = 101$$

De acuerdo al resultado de la fórmula de población finita se procedió a realizar la encuesta a 101 trabajadores de la empresa Futurcorp S.A.

### **3.6. Resultados de la investigación**

#### **3.6.1. Resultados de la entrevista.**

Entrevista realizada al Gerente General de la empresa Futurcorp S.A., quien lleva laborando en la empresa Futurcorp S.A. 4 meses y cuenta con la experiencia que el perfil del puesto requiere.



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA**

---

Entrevistado: Ing. Daniel Silva

Cargo: Gerente General

---

1. ¿Conoce usted las metas y los objetivos planteados que tiene a cargo la Gerencia General de la empresa Futurcorp SA?

DS, bueno el cargo que ejerzo me conlleva a estar al tanto de las metas y los objetivos que tiene el departamento con la finalidad de que estos se cumplan de manera que aporte a la maximización del valor de la empresa.

2. ¿Existe en la empresa FUTURCORP SA control de las funciones y procedimientos para el personal del área de producción?

DS, en la actualidad existe, pero este se encuentra bastante desactualizado y es más en el estudio que he realizado al recibir esta responsabilidad, me he percatado que no se hizo conocer al personal de inventarios o producción sobre el manual.

3. ¿Usted considera que la empresa está cumpliendo con los objetivos estratégicos y operativos planteados?

DS, NO, por falta de visión organizacional, pero en la actualidad se está resarcido con la implementación de algunas políticas para las diferentes áreas de manera que los diferentes departamentos se vean en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

4. ¿Cree usted que el personal contratado cumple las funciones de acuerdo al perfil profesional?

DS, Como en las preguntas anteriores, le indicaría que en el análisis que he elaborado de los procesos de la empresa, he podido determinar que aquí no se respeta el perfil que tenga la persona contratada, debido que se realiza una inadecuada selección del personal.

5. ¿Cree usted que la empresa tiene un adecuado control de las mercaderías y de las materias primas?

DS, sinceramente no existe un control de la mercadería o materia prima que existe en bodega; es por ello, que la empresa pierde la mercadería ya que mucha de ella se deteriora o en caso de la materia prima se daña, aquí la empresa está exigida a definirse acorde a las Normas y Políticas internas y externa que actualmente tiene reglamentada la empresa.

6. ¿Considera usted que el área de producción desarrolla las actividades de acuerdo con los objetivos planteados empresariales?

DS, el área de producción no desarrolla las actividades de acuerdo a los objetivos planteados, debido que no tenemos personal calificado; lo que provoca que no exista una correcta planificación organizacional y pedido preventivo para la Venta.

7. ¿Considera usted que se relaciona bien el área de producción o inventarios con las otras áreas de la empresa?

DS, bueno la relación laboral es pobre porque no trabajan con los indicadores de cumplimiento ni acciones disciplinarias, que los obligue a tomar un horizonte en bienestar del crecimiento económico de la empresa.

8. ¿Cree usted que existe duplicidad en las funciones que desarrolla el personal del área de producciones?

DS, Si existe duplicidad en las funciones, ya que no hay una planificación o un cronograma de actividades.

9. ¿Considera usted que las decisiones tomadas afectan de alguna forma al área de producción?

DS, Si cuando no se planifica con las áreas involucradas, ya que esto conlleva que la empresa realice compras de materiales que ya reposan en bodega. Ejemplo: Falta compra de material de empaque o repuesto.

10. ¿Qué considera usted que es la desventaja del área de producción o de inventarios?

DS, una de las mayores desventajas que tiene el área de producción es la falta de comunicación que mantiene con las demás áreas de la empresa, ya que no se realiza de manera oportuna la entrega de la mercadería o materia prima para la producción.

11. ¿Usted estaría de acuerdo que la empresa aplique un Manual de Procedimientos y Funciones para el área de producción de FUTURCORP S.A.?

DS, Claro, que sí esto sería lo más acertado para que la empresa se mantenga en el mercado a largo plazo ya que cada día existe mayor competitividad.

### ***3.6.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista.***

En el análisis de la entrevista efectuada al Gerente General se le estableció en el cuestionario 11 preguntas, entre las cuales se le consultó si en la empresa Futurcorp S.A. existe control de las funciones y procedimientos para el personal del área de producción, nos indicó que existe un control de funciones y procedimientos, pero el mismo se encuentra desactualizado y este nunca se hizo conocer al personal; es por ello, que no existe una idea clara para los trabajadores de los trabajos a realizar.

En la pregunta 3, se consultó al Gerente General si la empresa Futurcorp S.A. cumple con los objetivos estratégicos y operativos planteados en la cual se recibió como respuesta, que la empresa no cumple con los objetivos; cabe indicar, que el gerente es nuevo en el puesto y se ha percatado que estos inconvenientes son originados por una falta de visión en lo que respecta a la organización.

En la pregunta 4, se consulta si el personal cumple con el perfil profesional, como respuesta nos indica el gerente que han implementados medidas pero que en lo que él ha analizado no existe una adecuada selección del personal, por lo tanto, el personal ejecuta cualquier función sin ser valorado el perfil profesional que este tenga. Es por ello que la empresa requiere un Manual de Funciones y Procedimientos al menos al área de inventarios en la que está focalizada nuestra investigación.

Pregunta 5, 6 y 7 se consulta sobre el área de producción ya que es la encargada de la mercadería y materia prima que tiene la empresa, en el área de producción no existe

un adecuado control de la mercadería en muchos casos esta se deteriora; a su vez, no cumplen con los objetivos departamentales ya que el personal que tienen en bodega no está calificado de acuerdo al perfil y la relación laboral con las demás áreas es pobre esto debido que no tienen un horizonte en las funciones que desempeñan.

En la pregunta 8, se consulta si existe duplicidad en las funciones del personal del área de producción, este indica, que si existe debido que no hay una planificación o un cronograma que oriente a los trabajadores.

En la pregunta 9 y 10 se consulta sobre las decisiones y las desventajas que enfrenta el área de producción o inventarios, en la cual el Gerente General, indica que como no se planifica con las demás áreas provoca que la empresa realice un gasto excesivo ya que hay materiales que se vuelven a comprar pese que ya estaban en bodegas y esta es una de sus desventajas que no tienen comunicación con las demás áreas de la empresa.

En la pregunta 11 se consulta al Gerente General si estaría de acuerdo que se aplique un manual de funciones y procedimientos para el área de producción o de inventarios, en la cual el gerente general indica que sería lo más acertado para el crecimiento financiero de la empresa. Un Manual de Funciones y Procedimientos ayudaría que esta área tenga un mejor control de bodega y mejore las relaciones laborales con las demás áreas de la empresa.

### 3.6.2. Resultados de la encuesta.



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA**

1. Considera usted que las funciones en el área de producción se encuentran bien establecidas

Tabla 3.

*Considera usted que las funciones en el área de producción se encuentran bien establecidas*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	89	88%
Quizás	12	12%
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

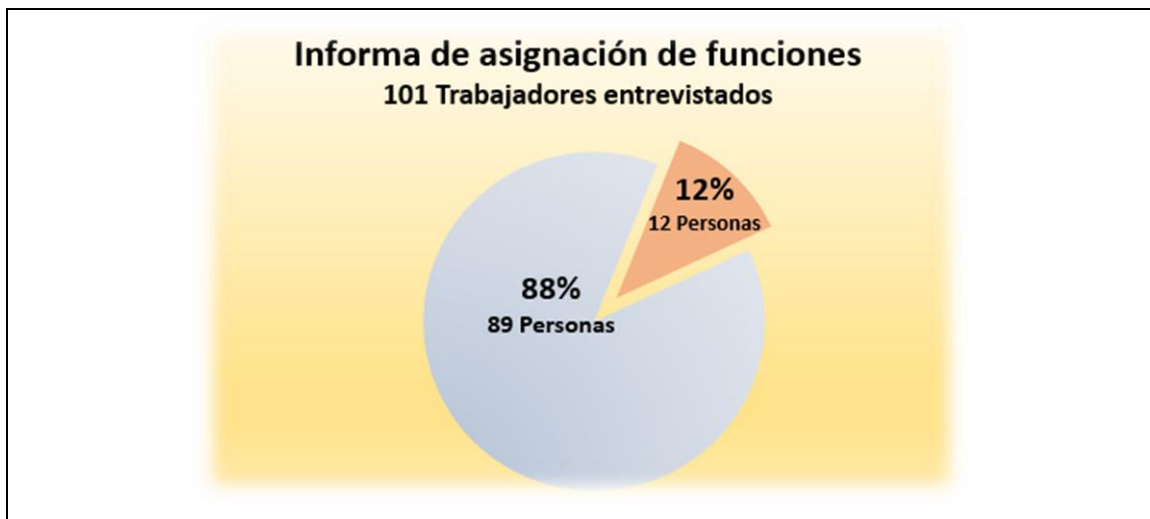


Figura 4. Perfiles y Funciones de los trabajadores de Futurcorp S.A.

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

**Interpretación:** En la encuesta que se desarrolló a 101 trabajadores en la pregunta 1, se les consulto si las funciones en el área de producción se encuentran establecidas, obteniendo como respuesta que el 88% nos dijo que no y el 12% que, si estaban establecidas, lo que podemos notar que la mayor parte del personal de la empresa se encuentra laborando si una directriz en las funciones.

2. Usted cuenta con algún informe por escrito de las funciones que iba a desempeñar en el área de producción.

Tabla 4.

*Usted cuenta con algún informe por escrito de las funciones que iba a desempeñar en el área de producción*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	0	0%
No	101	100%
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)



Figura 5. Informe de Asignación de Funciones

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

**Interpretación:** Se consultó si ellos como trabajadores recibían un informe por escrito de las funciones que iban a desempeñar y el 100% de los trabajadores indicaron que no reciben por escrito nada, solo se les indica de forma verbal el trabajo a realizar.

3. Usted cree que el área está cumpliendo con los objetivos empresariales planteados.

Tabla 5.

*Usted cree que el área está cumpliendo con los objetivos empresariales planteados*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	30	30%
No	71	70%
<b>Total</b>	101	100%

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

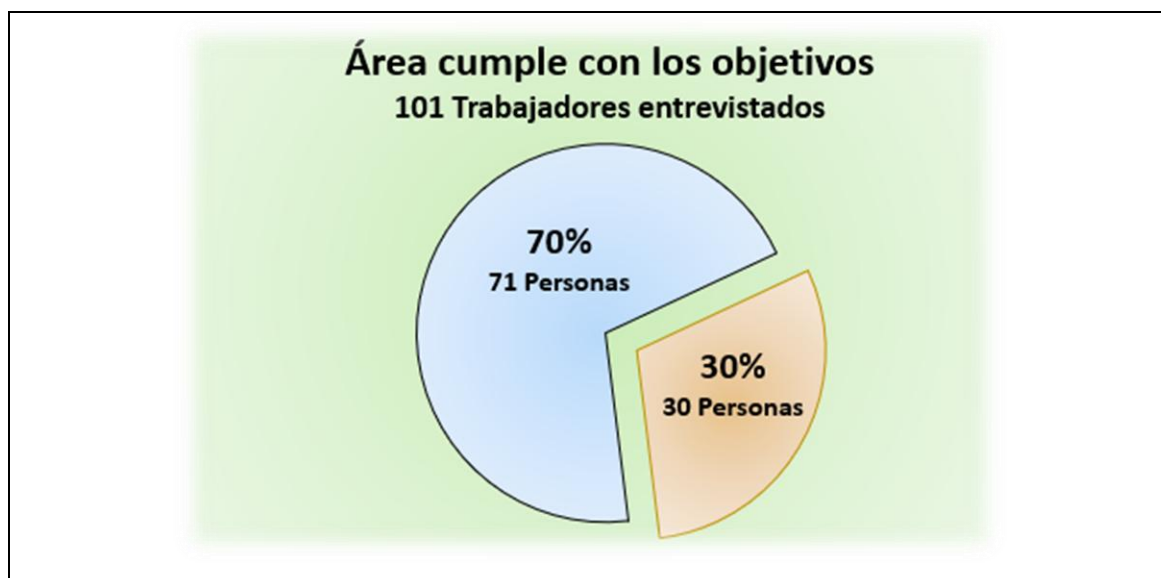


Figura 6. El área cumple con los objetivos empresariales

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)



**Interpretación:** En la encuesta que se desarrolló a 101 trabajadores en la pregunta 3, se les consulto que, si la empresa está cumpliendo con los objetivos empresariales trazados, en la que el 30% dijo que si y el 70% no cumple la empresa con los objetivos empresariales, lo que nos da anotar que la empresa se está enfrentando a problemas severos al largo plazo con su permanencia en el mercado.

4. La empresa cuenta con algún indicador que evalúe su desempeño.

Tabla 6.

*La empresa cuenta con algún indicador que evalúe su desempeño*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	95	94%
Desconoce	6	6%
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)



Figura 7. La empresa tiene algún indicador que evalúe su desempeño

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

**Interpretación:** En la encuesta que se desarrolló a 101 trabajadores en la pregunta 4, se les consultó que si la empresa tiene indicadores que sirvan para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores en la cual el 94% indico que no existe indicador. Lo que podemos notar que la empresa debería establecer indicadores que le permitan validar el trabajo que realizan sus empleados de manera que sepan a tiempo las medidas a tomar.

5. Realiza usted informe semanal para indicar a su jefe sobre el control de la mercadería o de la materia prima que existe en bodega.

Tabla 7.

*Realiza usted informe semanal para indicar a su jefe sobre el control de la mercadería o de la materia prima que existe en bodega*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Diario	0	0%
Semanal	0	0%
Quincenal	1	1%
Mensual	13	13%
cuando lo solicite	87	86%
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

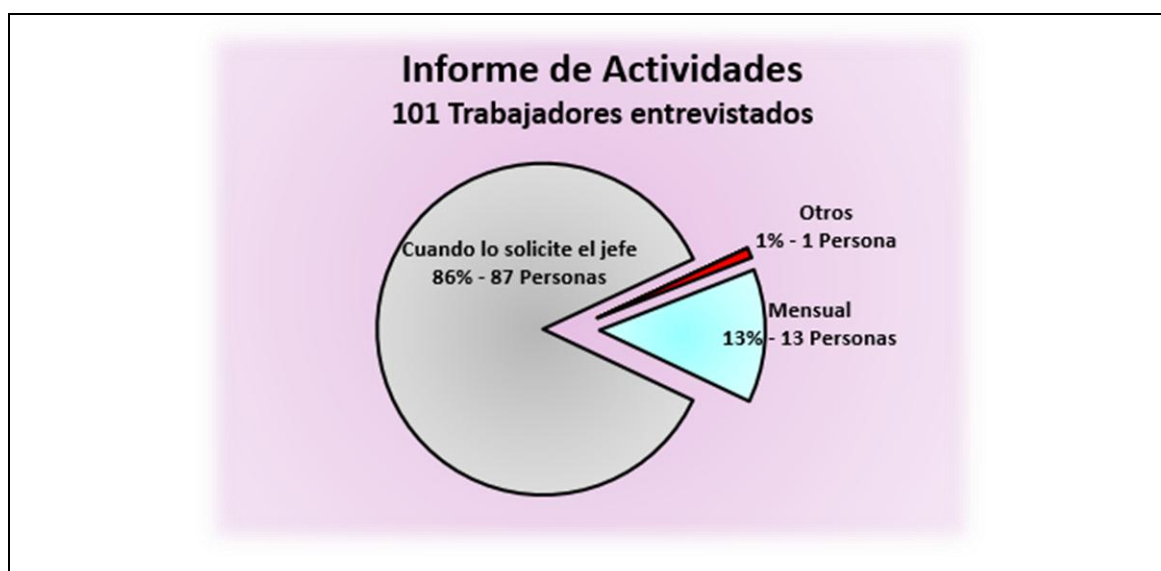


Figura 8. Realiza usted informe sobre las actividades a su Jefe

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

**Interpretación:** En la encuesta que se desarrolló a 101 trabajadores en la pregunta 5, se les consultó si ellos entregan al jefe inmediato informe sobre las actividades que desarrollan como para determinar el cumplimiento de sus funciones, y el 87% indicó que el informe lo entregan solo cuando los jefes lo solicitan.

6. Usted recibe por parte de su jefe comunicado sobre los temas que debe mejorar en la actividad que desempeña.

Tabla 8.

*Recibe por parte de su jefe comunicado sobre los temas que debe mejorar en la actividad que desempeña*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	0	0%
No	101	100%
<b>Total</b>	101	100%

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)



Figura 9. Recibe por parte de su jefe comunica de las tareas a mejorar

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

**Interpretación:** En la encuesta que se desarrolló a 101 trabajadores en la pregunta 6, se les consultó si reciben algún comunicado por parte de los jefes sobre los temas que deben mejorar de acuerdo a las actividades que les han asignado de forma verbal, en la que el 100% indicó no recibir informe alguno, que ellos se manejan laboralmente sobre las indicaciones que les dieron en su momento de forma verbal.

7. Usted conoce sobre el proceso que debe seguir a lo que ingresa o sale la mercadería de la Bodega

Tabla 9.

*Conoce sobre el proceso que debe seguir a lo que ingresa o sale la mercadería de la Bodega*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	19	19%
NO	53	52%
Quizás	29	29%
<b>Total</b>	101	100%

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

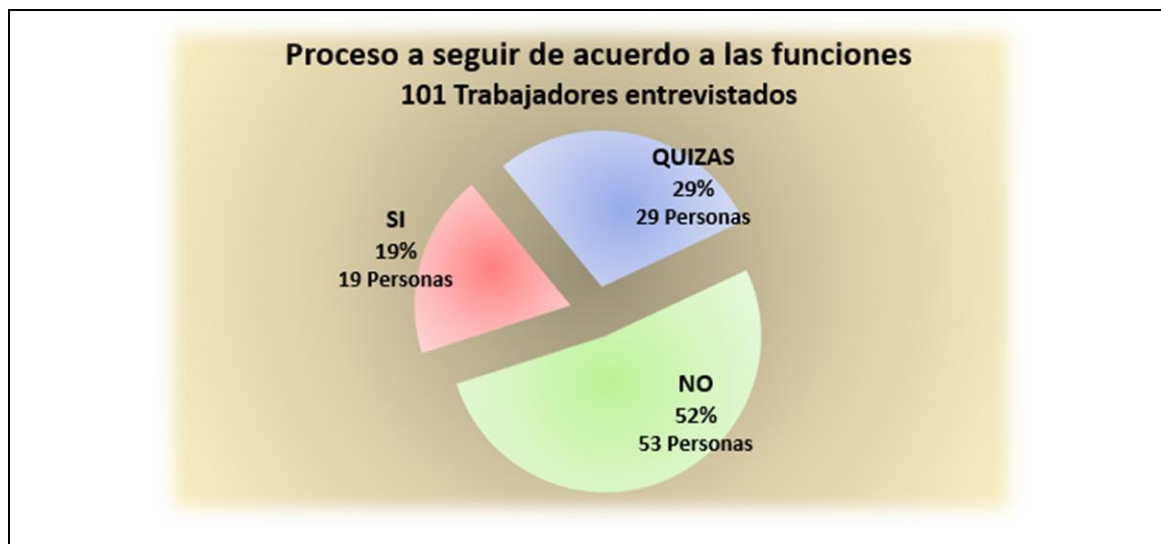


Figura 10. Conoce sobre el proceso que debe seguir de acuerdo con las actividades que usted desempeña

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

**Interpretación:** En la encuesta que se desarrolló a 101 trabajadores en la pregunta 7, si conoce sobre el proceso que debe seguir de acuerdo con las actividades que ellos desempeñan en la que el 52% dijo que no conocía, el 29% como es personal que tiene tiempo trabajando en la empresa indicó que quizás tienen el conocimiento de los procesos. En la empresa hay variación de los trabajadores de forma continua, ello conlleva que las personas no tengan mayor conocimiento sobre el proceso que daba seguir.

8. Considera usted que existe buena relación con las demás áreas de la empresa.

Tabla 10.

*Considera usted que existe buena relación con las demás áreas de la empresa.*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	22	22%
A veces	55	54%
Nunca	24	24%
<b>Total</b>	101	100%

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)



Figura 11. Existe buena relación con las demás áreas de la empresa

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

**Interpretación:** En la encuesta que se desarrolló a 101 trabajadores en la pregunta 8, se consultó a los empleados que, si consideran que existe buena relación con las demás áreas de la empresa, en la que más del 50% indico que no existe una buena relación, esto debido que no existe una guía en los procesos a seguir y esto provoca los reclamos de las demás áreas de la empresa Futurcorp S.A.

9. Tiene conocimiento usted si el área cuenta con un manual de funciones y procesos.

Tabla 11.

*Tiene conocimiento usted si el área cuenta con un manual de funciones y procesos*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Existe	0	0%
Para ciertas áreas	0	0%
Desconoce	34	34%
No existe	67	66%
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)



Figura 12. El área cuenta con un manual de funciones y procesos

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

**Interpretación:** En la encuesta que se desarrolló a 101 trabajadores en la pregunta 9, en la que se consultó si en el área existe un manual de funciones y procesos y el personal encuestado indicó que el 66% no existe manual y el 34% desconoce de qué se trata.

10. Considera usted que si se llega a implementar un manual de funciones y procesos esto ayude a la empresa a mejorar la gestión en producción.

Tabla 12.

*Considera usted que si se llega a implementar un manual de funciones y procesos esto ayude a la empresa a mejorar la gestión en producción*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	96	95%
NO	0	0%
Quizás	5	5%
<b>Total</b>	101	100%

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)



Figura 13. Implementar un manual de funciones y procesos esto ayude a la empresa a mejorar la gestión en producción

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

**Interpretación:** En la encuesta que se desarrolló a 101 trabajadores en la pregunta 10, considera usted que si se llega a implementar un manual de funciones y procesos esto ayude a la empresa a mejorar la gestión en producción, el 95% indicó que si y el 5% quizás, esto debido que como hay empleados que no saben la utilidad del manual indican que quizás se solucione los problemas y mejore la gestión del área y a su vez, incremente la productividad de la empresa.

11. Considera usted necesario que la empresa capacite al personal del área para la aplicación del manual.

Tabla 13.

*Considera usted necesario que la empresa capacite al personal del área para la aplicación del manual*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	101	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	101	100%

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)



Figura 14. La empresa capacite al personal del área para la aplicación del manual

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)



**Interpretación:** En la encuesta que se desarrolló a 101 trabajadores en la pregunta 11, que si estarían de acuerdo que la empresa los capacite para la aplicación del manual de funciones y procesos en la cual el 100% estuvo a favor de la capacitación con la finalidad que esta sea puesta en marcha de forma inmediata.

12. Cree usted que la empresa con el manual de funciones y procesos cumpla con los objetivos empresariales.

Tabla 14.

*Cree usted que la empresa con el manual de funciones y procesos cumpla con los objetivos empresariales*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	101	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	101	100%

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)



*Figura 15.* La empresa con el manual de funciones y procesos cumpla con los objetivos empresariales

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

**Interpretación:** En la encuesta que se desarrolló a 101 trabajadores en la pregunta 12, se les consultó que si la empresa con el manual de funciones y procesos la empresa Futurcorp S.A. cumpla con los objetivos empresariales, y el 100% de los empleados indicaron que si es como se les ha explicado el manual sería una gran ayuda a cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

### ***3.6.2.1. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.***

En la investigación descriptiva y de campo ejecutada a la empresa Futurcorp S.A. aplicando las técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista, se determina que la empresa no tiene un orden en la asignación de las funciones en base al perfil, ya que el 88% de los trabajadores concordaron con la Gerencia en no tener funciones establecidas. Los jefes inmediatos no solicitan un informe de actividades a los empleados sobre el desempeño o las actividades cumplidas durante el mes, lo que hace que los empleados tengan poco interés en desarrollar sus funciones.

La empresa a través de sus jefes inmediatos debería presentar a sus trabajadores un informe sobre las actividades que deben de mejorar, para este efecto, el 100% de los trabajadores indicaron que los jefes inmediatos como responsables del área no ejecutan esta actividad, que serviría de retroalimentación para mejorar. Al igual que lo que afirmó el Gerente los trabajadores no conocen sobre los procesos que deben seguir en Bodega; es por ello, las que no tienen una buena relación con las demás áreas; así también, el 100% comunico que no existe o tienen desconocimiento del Manual de Funciones y Procedimientos.

El análisis realizado da veracidad a la problemática planteada en nuestra investigación ya que la empresa no cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos y actualmente tiene un desorden en las funciones asignadas a los trabajadores, en el área de producción o bodega no hay un control de la mercadería, mucha de ella se deteriora o se echa a perder, lo que le representa pérdida económica a la empresa. Que siendo una empresa en auge en el mercado, por los productos que entrega su sueño debe ser mantenerse en el mercado a cada vez competitivo a largo plazo.

## **Capítulo IV**

# **MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA EL ÀREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA FUTURCORP S.A.**

El presente manual de procesos y funciones permite mitigar los desperdicios que se generan en la producción, a falta de un referente de actividades que conlleve a la compañía a reducir de igual manera el costo de sus inventarios, esta propuesta se describe a continuación:

### **4.1. Título de la propuesta**

Desarrollar un manual de procesos y funciones que sea dirigida al área de producción de la empresa FUTURCORP, en referencia a su manejo ineficiente de materias primas y gestión de inventario en la planta.

### **4.2. Desarrollo de la propuesta**

En este capítulo se proyecta el **Manual de Procedimientos y Funciones en la empresa Futurcorp S.A.**, el cual surge como una necesidad que tiene la empresa para generar eficiencia y eficacia en su proceso productivo mediante la óptima utilización de su materia prima, la cual forma parte de sus inventarios.

#### **4.2.1. Objetivos del manual de procedimientos y funciones de la empresa FUTURCORP S.A.**

- Asegurar el control de los inventarios en Bodega.
- Implementar un flujograma sobre el proceso de producción de las tres líneas fundamentales con las cuales cuenta la empresa Futurcorp S.A., y que están relacionadas con producción de puré, flakes y polvo de banano.
- Elaborar propuestas de fichas de costo para las líneas de producción con las cuales cuenta la empresa.

- Establecer la metodología de cálculo del costo – beneficio que permita conocer si es viable y efectivo el manual a implementar.
- Identificar las principales funciones por áreas de la empresa Futurcorp S.A.

#### **4.2.2. Alcance del Manual:**

El presente manual es de obligatorio cumplimiento por las áreas de producción, así como las áreas de comercial y contable de la empresa Futurcorp. S.A.

#### **4.2.3. Responsabilidades**

El Gerente General es responsable por la aplicación y seguimiento de los elementos contenidos en el presente Manual.

#### **4.2.4. Actividades y procedimientos**

Actividad 1: Asegurar el control de los inventarios en Bodega.

La fruta utilizada en la producción es la variedad Banano Cavendish, la edad de la fruta es mínimo 10 semanas y máximo 13 semanas, por lo que su período óptimo de maduración está entre las semanas 11 y 12. Debido al proceso de deterioro natural de las frutas, es necesario implementar un sistema de control de este inventario, que disminuya a valores razonables los porcentos de pérdidas por mermas, de ahí que para el control de almacén se establezcan los lineamientos siguientes.

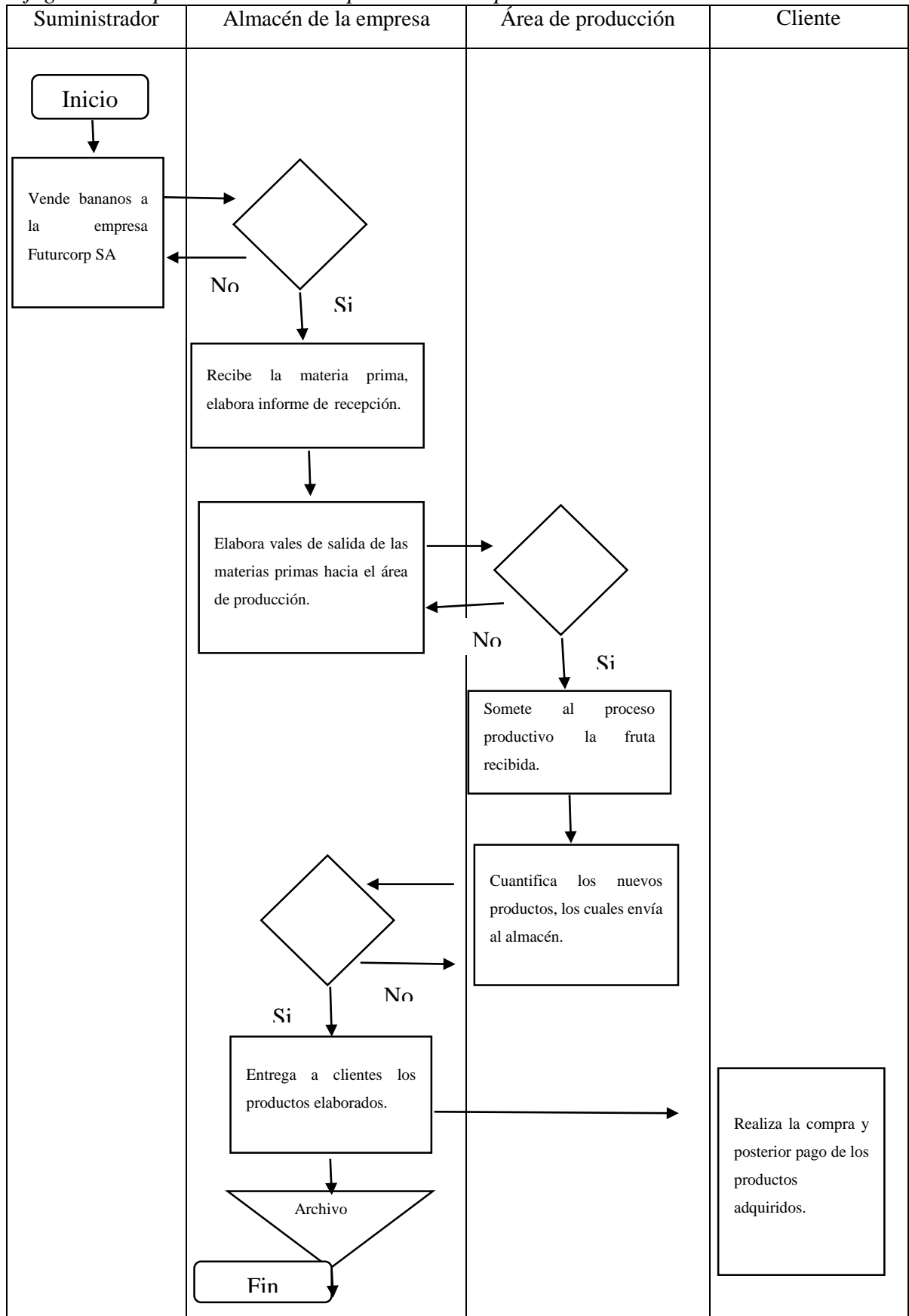
- Aplicar el sistema de control de inventarios el cual plantea que los primeros inventarios en entrar son los primeros en salir, este método permite que los inventarios que se encuentren en almacén son los últimos que se compraron.
- Aplicar un sistema de tarjetas de estiba por lotes de materias primas compradas, reflejando de manera clara la fecha en la cual entro el inventario a bodega. Las tarjetas que se habiliten posteriormente deben archivarse en el kardex según el orden en que se vayan habilitando.

- El área de almacenamiento debe estar bien delimitada que permita la identificación de los lotes comprados e identificando aquellos comprados en orden cronológico.
- La temperatura del almacén no puede exceder de los 14 grados celcius.

Implementar un flujograma sobre el proceso de producción de las líneas fundamentales con las cuales cuenta la empresa Futurcorp S.A., y que están relacionadas con producción de puré, flakes y polvo de banano. El flujograma nos permite identificar las entradas y salidas relacionadas con el proceso productivo de la empresa Futurcorp S.A., el cual quedaría de la siguiente manera.

Tabla 15.

Flujograma de operaciones de la empresa Futurcorp S.A.



Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

El flujograma anterior, tiene tres momentos fundamentales, el primero tiene que ver con la entrada de los bananos a la empresa, su revisión y dictamen, si la fruta reúne las condiciones de cantidad y calidad reflejadas en la factura, pues son ingresados al almacén, de lo contrario pues se devuelven al suministrador.

El segundo momento tiene que ver con el envío de la fruta al área de producción, en este momento se revisa si las cantidades recibidas en dicha área se corresponden con las reflejadas en el vale de salida del almacén, de existir alguna irregularidad pues se devuelve el trámite al almacén.

El tercer momento guarda relación con el proceso de producción terminado, el producto es enviado a almacén para su custodia y resguardo hasta que sea comercializado, en este caso se revisan las cantidades remitidas al almacén con la correspondiente documentación. El flujograma por sí solo no cumple objetivo alguno, por lo cual es fundamental determinar las premisas siguientes:

#### **4.2.5. Objetivos de la empresa para el año fiscal.**

La directiva de la empresa tiene que determinar y cuantificar el objetivo para el año en cuestión, el mismo no debe reflejar una línea de deseos, si no en base a las fortalezas de la empresa fomentar y discutir con los trabajadores las metas a lograr, el objetivo 2019, aunque el año ya está terminando, pudiera mejorarse para ser implementado en el 2020.

Redacción del objetivo 2019.

No existe objetivo desde el punto de vista de la alta gerencia, si están identificados los objetivos por áreas, como se muestran a continuación:

El área de mantenimiento presenta el siguiente objetivo: “Mantener en estado operativo todos los equipos y maquinarias de la planta que permitan el normal desempeño de la producción.”

El área de electricidad y operaciones presenta el siguiente objetivo: “Dar mantenimiento constante a las instalaciones de la planta, tanto internas como externas, así como proporcionar servicios a los demás departamentos tales como generación de energía, de frío, transportación, limpieza, tratamiento de aguas residuales, etc.”

El área de talento humano presenta el siguiente objetivo: “Contar con personal idóneo para cada posición, establecer procedimientos y desarrollar destrezas del personal a fin de que cumplan a cabalidad con los objetivos establecidos en sus puestos de trabajo, manteniendo un buen clima laboral.” Al considerar estos objetivos no se puede vincular los mismos a una meta organizacional para el año 2019.

Propuesta de objetivo de trabajo para la empresa Futurcorp S.A., para el año 2020, se redacta como sigue: Lograr ingresos por un monto de 1,5 millones de dólares, mediante el procesamiento efectivo de frutas de calidad, cumpliendo con los mantenimientos previstos y la captación del personal calificado para los puestos de trabajo de la organización.

El objetivo anterior es cuantificable, refleja valores a alcanzar y como se involucran el resto de las áreas de mantenimiento y de talento humano y de manera indirecta el área de compra. El objetivo anual, es necesario desagregarlo por períodos de tiempos más cortos, trimestres o meses, así como el intercambio entre las áreas en función de lograr dicho objetivo.

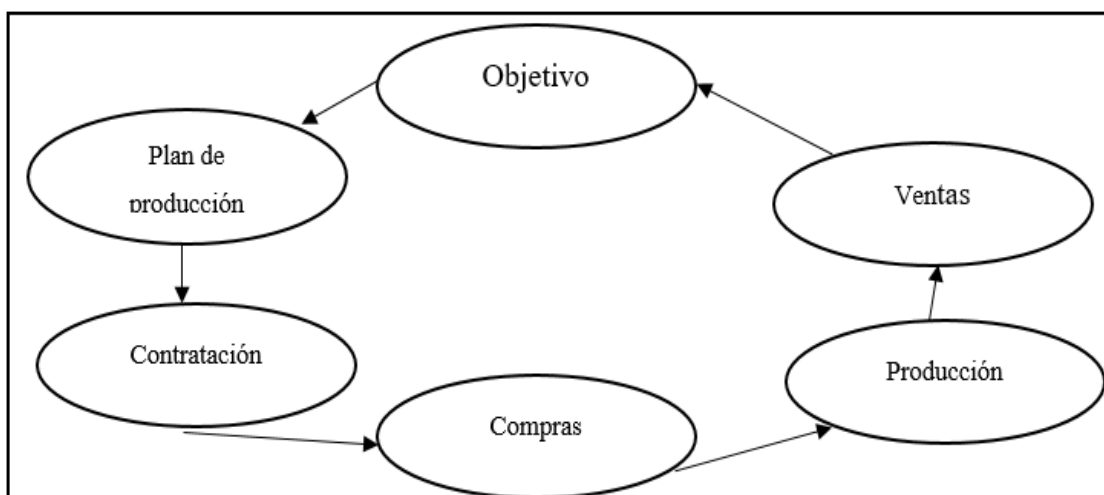


Figura 16. Grafico del ciclo de cumplimiento del objetivo de la empresa.

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)



Aseguramiento del objetivo por parte del área de producción.

El área de producción necesita mensualizar los valores reflejados en el objetivo general de la empresa y el cual plantea, obtener valores de ingresos de 1,5 millones de dólares, retomando el ejemplo del puré de banano, el cual tiene un precio promedio en el mercado de 190 dólares (precio referencial en el mercado ecuatoriano) la tonelada, por lo que se requiere producir 7894,736 toneladas, de ahí que se requiera de la mensualización del plan de producción atendiendo al siguiente formato:

Tabla 16.

*Formato para la desagregación del plan de producción.*

Plan de producción mensual.								
Empresa Futurcorp S.A.								
Año:								
Producto:						UM: Toneladas		
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	N...	Total
								7894,736
Firma del jefe del área de producción:								

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

No se trata de dividir la cifra de toneladas 7894,736 entre los 12 meses del año, ya que es necesario tener en cuenta los ciclos de mantenimiento de cada una de las líneas de producción, en este mes los volúmenes de producción serán menores al del resto de los meses del año. De ahí que para poder implementar de manera efectiva el plan de producción, pues es necesario conocer el plan de mantenimiento.

Una vez enmarcados las toneladas por meses, se necesita conocer la cantidad de cajas de banano que permitan garantizar el proceso de producción sin interrupciones por la falta de fruta, este dato se le facilita al área de compras, de esta manera se busca que el producto este el menor tiempo posible en bodega y de esta manera se garantizan la eliminación de las perdidas por descomposición del banano, el formato para solicitar las frutas al área de compras es el siguiente:

Tabla 17.

*Formato para la solicitud de compras de banano al área de compras.*

Solicitud de materias primas para el proceso productivo.							
Empresa Futurcorp S.A.							
Año:							
Materia prima:				UM: Cajas de 46 kg			
Enero		Febrero		Marzo		Abril	
Semana	Cantidad	Semana	Cantidad	Semana	Cantidad	Semana	Cantidad
1		1		1		1	
2		2		2		2	
3		3		3		3	
4		4		4		4	
Firma de quien elabora: Jefe del área de producción:							
Firma de quien recibe. Jefe del área de compra:							

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

Aunque el formato solo refleja los cuatro primeros meses del año, es necesario aclarar que el formato es válido elaborarlo para los 12 meses del año, abarcando las 4 semanas y en ocasiones hasta cinco semanas, todas las semanas se deben reflejar y en el caso de que en alguna no sea necesario el abastecimiento de la fruta, pues se debe reflejar la observación: NN no necesaria, de esta manera se delimitan las responsabilidades por omisiones en los escaques en blanco y que puedan repercutir en el cumplimiento de la meta propuesta, de igual manera si la empresa estima pertinente cambiar la observación por una más acorde a sus necesidades, pues sería procedente.

Aseguramiento del objetivo por parte del área de mantenimiento.

El área de mantenimiento, conectora de las maquinarias, sus principales roturas por el grado de envejecimiento, así como el tiempo empleado en atender estos tipos de eventos negativos para la empresa, y como vía para evitar las paralizaciones en las líneas de producción implementa un plan de mantenimiento, el cual indica el mes en el cual

corresponde dicho mantenimiento y el tiempo estimado, para lo cual se propone el formato siguiente:

Tabla 18.

*Formato para plan de mantenimiento anual.*

Plan de mantenimiento anual.		
Empresa Futurcorp S.A.		
Año:		
Línea de producción:		
No	Mes	Tiempo de duración
1		
2		
3		
N...		
Firma: jefe del área de mantenimiento.		

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

El jefe del área de producción con este insumo, puede enmarcar de forma objetiva el plan de producción para cada mes en cuestión.

- Aseguramiento del objetivo por parte del área de compras.

Una vez que el área de compras recibe del área de producción su solicitud mensualizada y a la vez por semanas de sus necesidades de materias primas, pues procede o se da inicio al proceso de contratación con los productores, este proceso debe ser riguroso y en el mismo se deben reflejar las cláusulas de:

- Calidad: Es importante que el comprador reconozca que la fruta no puede estar golpeada, especificidad de tamaño, y tiempo de duración de la fruta madura.
- Tipo de empaque o envase: Si se realiza en cajas de cartón o plásticas.
  - Peso del empaque o envase: El peso de las cajas no puede exceder los 46 kilogramos, este es el peso con el cual se debe trabajar.

- **Transportación:** Es necesario precisar si la transportación la asume el suministrador, o la empresa Futurcorp S.A., o si es necesaria la subcontratación de este servicio con otra empresa especializada.
- **Precios:** Se requiere precisar los precios, como única vía de poder conocer cuál sería la incidencia el mismo en la ficha de costo. Si dado el caso, existiera precios diferentes según el suministrador, pues a la ficha de costo se llevarían precios promedios.
- **Fechas de recogida:** Es importante conocer las fechas de recogida, las mismas deben guardar coherencia con las fechas en que se requieren en el área de producción, buscando de esta manera estén el menor tiempo posible en bodega.
- **Lugar de recogida:** Es necesario conocer el lugar donde será realizada la recogida de las cajas de bananos, con el objetivo de evitar confusiones en el lugar que al final encarezcan los costos por concepto de fletes o incrementos en el gasto de combustible y tiempo.
- **El área de compras** requiere de elaborar sus propios registros que les facilite por un lado conocer cuáles son los suministradores con los cuales tiene contratos y las cantidades contratadas, para esto pueden implementar el formato siguiente:

Tabla 19.

*Formato de registro para el control de contratos firmados con los suministradores.*

Control de contratos firmados con los suministradores.				
Empresa: Futurcorp S.A.				
Año:				
No.	Contrato No.	Suministrador.	Fecha de vigencia	Cantidad de cajas.
1				
2				
3				
N...				
Firma del jefe del área de compras:				

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

Otro de los registros que es necesario implementar y que guarda relación con el establecido en la tabla anterior, es el siguiente:

Tabla 20.

*Formato de registro de necesidad de materias primas para el proceso productivo.*

Registro de necesidad de materias primas para el proceso productivo.							
Empresa Futurcorp S.A.							
Año:							
Materia prima:						UM: Cajas de 46 kg	
Suministrador:				Contrato:			
Enero		Febrero		Marzo		Abril	
Semana	Cantidad	Semana	Cantidad	Semana	Cantidad	Semana	Cantidad
1		1		1		1	
2		2		2		2	
3		3		3		3	
4		4		4		4	
Firma del Jefe del área de compra:							

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

Este formato debe estar alineado al formato del área de producción y tiene como finalidad comprar las frutas necesarias con una semana de antelación a su utilización en la planta de procesamiento del banano.

- Elaborar propuestas de fichas de costo para las líneas de producción con las cuales cuenta la empresa.
- Las fichas de costos constituyen un elemento fundamental, para el buen desenvolvimiento de un proceso productivo, ya que permite cuantificar el costo de determinadas producciones, en este sentido, dicha ficha de costo guarda relación con el proceso lineal o por producto.

El formato de ficha de costo, se expone a continuación:

Tabla 21.

*Formato de ficha de costo*

Ficha de costos. Producto: _____ Empresa Futurcorp S.A.				Para la elaboración de:
Descripción	Unidad de medida	Cantidades	Precio	Importe
1.-			\$	\$
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
Costo total				\$
Costo del producto.				\$

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

El formato anterior se elabora por cada tipo de producto (puré, flakes y polvo de banano), y es preciso declarar que la ficha de costo abarca la producción de determinado volumen de productos, es decir, a manera de ejemplo, la ficha se aplica a la producción de 1000 toneladas de puré de banano, o a 100 toneladas de polvo de banano, según sea el caso.

En el caso del puré de banana, es necesario tener en cuenta que es 100% natural y 100% del contenido de la fruta, las cuales son cuidadosamente seleccionadas desde su compra, y posteriormente pasan por un proceso en el cual son exprimidas y tamizadas. No se le agregan, otros productos como conservantes, tampoco se le agrega colorantes, por lo que conserva su sabor natural al igual que sus propiedades.

Considerando lo establecido en el párrafo anterior, en el caso de la ficha de costo del puré de banana, se reflejan las partidas que nutren el costo, o sea, como única materias

primas, el banano, luego se incluyen el resto de los gastos como es el caso de la electricidad para el funcionamiento de los motores, los salarios y sueldos, así como otros pagos relacionados con los sueldos y salarios de los operadores de las maquinarias, los gastos de depreciación de los activos fijos tangibles vinculados al proceso productivo, así como otros gastos por servicios vinculados al proceso, en el cual se puede incluir algún flete por la transportación del banano hacia la empresa. Considerando estos elementos, la ficha de costo para la producción de banano quedaría de la siguiente manera:

Tabla 22.

*Ejemplo de la aplicación del formato de ficha de costo.*

Ficha de costos. Producto: Puré de banano Empresa Futurcorp S.A.				Para la elaboración de: 1000 ton
Descripción	Unidad de medida	Cantidades	Precio	Importe
1.- Banano	cajas	2300	\$ 6,26	\$ 14 398,00
2.- Energía	Kw	1250	9,33	11 662,50
3.- Salarios	Dólares	5	386,00	1 930,00
4.- Otros gastos asociados al salario.	Dólares	5	-	1 125,83
5.- Depreciación.	Dólares			234,00
6.- Otros servicios.	Dólares			455,00
Costo total				\$29 805,33
Costo del producto.				\$ 29,80

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

La tabla anterior nos plantea que para producir una tonelada de puré de banano se requiere de incurrir en un costo de 29,80 dólares; este cálculo es estimado y se utilizó para el mismo algunos precios referenciales del banano y de la electricidad, algunos de los datos no pudieron ser suministrados por la empresa por problemas de protección en función de la competencia.

El cálculo de la energía considero el precio del Kw/h, no obstante, las maquinarias utilizan motores que tienen muchos años de explotación y altos consumidores, esto hace que tengan una situación desfavorable en el mercado, por lo que es necesario realizar un estudio o análisis que permita demostrar la viabilidad de reemplazar estos motores viejos por nuevos, con el ahorro por la disminución de la factura eléctrica determinar en cuantos años se puede recuperar dicha inversión, de esta manera estos costos disminuyen lográndose una mejor situación de competencia, con precios más competitivos.

En el cálculo del salario, se realizó en base a 5 operadores de maquinarias con un salario básico de 386,00 dólares, calculándose el décimo tercer sueldo y el décimo cuarto sueldo, para la elaboración de 1000 toneladas de puré de banana se requieren promedio de 7 días de trabajo.

El cálculo de la depreciación tuvo en cuenta las maquinarias que están utilizando, considerar que la tasa de depreciación vigente es del 10 % anual para las maquinarias, sin embargo, es necesario realizar una revalorización de dichos equipos debido a los años de explotación y envejecimiento tanto tecnológico como natural, se precisa de acortar los ciclos de mantenimiento para que mantengan la vitalidad de las mismas.

En el caso de los servicios, se calcularon las distancias promedio desde los productores y hasta la empresa, así como los diferentes precios que implementan los transportistas.

Esta misma ficha de costo se puede utilizar para el resto de los productos y le permite a la gerencia de la empresa, poder determinar cuáles han sido las diferencias y en que partida del costo se produjo, permitiendo tomar las medidas correctivas pertinentes y oportunas.

Establecer la metodología de cálculo del costo – beneficio que permita conocer si es viable y efectivo el manual a implementar. La metodología del cálculo tendrá en cuenta sus dos componentes fundamentales, por un lado, los costos y por otro lado los beneficios (en el caso del proyecto serían los ingresos). Para el cálculo de los costos, se consideran aquellos en los cuales se debe incurrir en la implementación del manual, dicha



implementación estará asociado a la ejecución de determinadas acciones, entre las que se encuentran:

- Socialización del manual entre las diferentes áreas de la empresa.
- Control y fiscalización sobre el proceso de ejecución del manual.

Estas dos acciones, no generan grandes costos, ni son significativos, ya que los gastos estarían asociados a dos tipos de conceptos, por una parte, los materiales (papel, tinta, otros que se consideren) y por otro lado, salarios y sueldos (si se considera determinar la parte del salario que el analista contable o de talento humano va a emplear en socializar el manual con los trabajadores. Por lo que, para el control de los costos, se utilizará el siguiente formato.

Tabla 23.

*Formato a aplicar para la determinación de los costos a incurrir por la implementación del manual.*

Costos de implementación del manual. Empresa Futurcorp S.A. Unidad de medida: Dólares en pesos y centavos.		
No.	Conceptos a considerar.	Importe del costo.
1	Materiales.	\$
	Papel	
	Tinta para impresora.	
	Otros (Detallar)	
2	Salarios.	\$
	Horas a emplear en la socialización.	
	Tarifa horaria.	
3	Otros gastos asociados a los salarios.	
4	Otros gastos varios.	
Total		\$

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

El salario se calcula sobre la base de la cantidad de horas a emplear en la socialización, multiplicado por la tarifa horaria del analista encargado de realizar esta actividad.

La determinación de los costos se realiza una sola vez y durante el primer mes de aplicación del manual, el resto de los meses no se generan costos por las actividades anteriormente expuestas.

Para el cálculo de los beneficios, se utilizará el siguiente formato de tabla:

Tabla 24.

*Formato a aplicar para la determinación de los beneficios esperados por la implementación del manual.*

Beneficios por la implementación del manual.			
Empresa Futurcorp S.A.			
Unidad de medida: Dólares en pesos y centavos.			
Mes	Antes	Después	Diferencia
1			
2			
3			
4			
5			
6			
Total			
Observaciones:			

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

En la columna “Mes”, se van a reflejar los nombres de los meses, a partir del cual inicia la aplicación del manual, y hasta el mes 6, tiempo suficiente para determinar la efectividad del manual.

En la columna “Antes” se van a reflejar los valores de ingresos obtenidos en el mismo mes de igual periodo anterior, esto quiere decir, que, si el manual comienza a

aplicarse en un mes de marzo, pues es necesario conocer los valores de ingresos que se obtuvieron en el mes de marzo, pero del año anterior.

En la columna “Después” se van a reflejar los valores de ingresos obtenidos en el mes actual, continuando con el ejemplo anterior, sería el mes de marzo del año actual. En la columna “Diferencia”, se va a anotar el cálculo de restar la columna “Después” con la columna “Antes”.

En la fila “Observaciones”, se van a anotar aquellos elementos del manual que han sido determinantes, tanto si el valor de la columna “Diferencia” es positivo o negativo. Por último, se realiza la consolidación de los costos y beneficios para poder determinar la efectividad del manual, para esto se implementa el formato siguiente:

Tabla 25.

*Formato para la determinación de los costos - beneficios logrados por la implementación del manual.*

Relación costos - beneficios por la implementación del manual.			
Empresa Futurcorp S.A.			
Unidad de medida: Dólares en pesos y centavos.			
Mes	Costos	Beneficios	Diferencia
1	\$	\$	\$
2			
3			
4			
5			
6			
Total	\$	\$	\$
Observaciones:			

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

Recordar que los costos solo van a tener ejecución dentro del primer mes, mientras que los beneficios, se van a tomar en consideración solo los primeros seis meses

posteriores a la implementación del manual. En la fila de “Observaciones” se anotarán los elementos de mayor impacto en la implementación del manual, en cualquiera de los casos, el manual no debe impactar de manera negativa en los ingresos de la empresa, ya que solo busca optimizar cada uno de los procesos, buscando de esta manera no tener inventarios que se puedan deteriorar e impactar negativamente sobre los resultados de la organización.

Por eso es importante focalizar bien e identificar aquellos elementos de orden externo a la empresa y que afectan los beneficios, entre los que se pueden encontrar:

- Incremento de los precios de las materias primas (banano), así como de otros insumos de la producción.
- Mala calidad de la materia prima fundamental (banano).
- Roturas imprevistas y excesivo tiempo de reparación de las líneas por falta de piezas de repuestos.
- Negligencia de los trabajadores.
- Identificar las principales funciones por áreas de la empresa Futurcorp S.A.
- Establecer en los trabajadores y jefes de la empresa Futurcorp S.A, el compromiso y la responsabilidad en los puestos que desempeñan, interactuando eficiente y eficazmente con el resto de las áreas.

Para la identificación de las funciones de las áreas, se realizarán en base a la estructura siguiente:

- Área.
- Nivel de subordinación.
- Cantidad de trabajadores.
- Áreas con las cuales interactúa.
- Actividades que realiza.

#### **Funciones del área de bodega.**

- Área: Bodega
- Nivel de subordinación: Jefatura de compras.
- Cantidad de trabajadores. 5
- Áreas con las cuales interactúa. Área de producción.

- Actividades que realiza.
  - a) Realizar el conteo y pesaje de la fruta en almacén, revisando la calidad de la misma y su correcta conservación, en este caso, si se identifica la existencia de frutas deterioradas, se procede a la devolución de la misma, si esta fue transportada por el suministrador, en el caso de que hubiere sido transportada por la propia empresa, pues es procedente que se fijen las responsabilidades pertinentes a la persona encargada de realizar las compras de la empresa.
  - b) Mantener la limpieza y orden en el almacén, logrando temperaturas adecuadas para la correcta conservación de la fruta.
  - c) Mantener actualizadas las tarjetas de estiba, cuidando de no dar salida al proceso productivo a lotes de frutas que hayan llegado recientemente al almacén y cumpliendo con lo establecido en que salen a la producción las primeras que llegaron.
  - d) Emite informes diarios a las áreas de producción, compras, así como al gerente general en relación a las existencias de frutas en almacén, estado en que se encuentran las mismas, comportamiento de las entradas y salidas en la semana recién terminada.
  - e) Recibe del área de producción, los productos terminados, los cuales conservara hasta su entrega final al cliente.
  - f) Entrega los productos terminados al cliente, en correspondencia con las facturas emitidas por el área comercial.
  - g) Emite informes diarios al área comercial sobre las existencias de productos terminados, según su descripción nomenclatura, para que sirva para la toma de decisiones por parte de dicha área.
  - h) Emite al área contable, la documentación relacionada con las compras y salidas del almacén, tanto de las materias primas, como de los productos terminados.

#### **Funciones del área de mantenimiento.**

- Área: Mantenimiento.
- Nivel de subordinación: Gerente general.
- Cantidad de trabajadores. 8
- Áreas con las cuales interactúa. Con el área de producción, área de talento humano, así como el resto de las áreas de la empresa.

- Actividades que realiza.
- a) Define las necesidades de entrega de recursos para los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo a las líneas de producción de la empresa, de igual manera, si lo considera pertinente realiza aquellas contrataciones que estime pertinentes según la complejidad del mantenimiento a realizar, debido a los años de explotación de la maquinaria existente.
- b) Chequear los trabajos que se realicen por las empresas que se contraten para la ejecución de los mantenimientos descritos en el punto anterior, verificando la calidad de los mismos y revisando los tiempos de garantía.
- c) Elaborar el plan anual de mantenimiento preventivo y correctivo a las líneas de producción y de igual manera al resto de las áreas de la empresa.
- d) Efectuar visitas de observación al resto de las instalaciones de la empresa, que permita determinar las necesidades de mantenimiento que las mismas puedan presentar, y que a su vez permita elaborar reportes de trabajo y de compra de insumos.
- e) Emitir reportes al área de producción en relación a la calidad de los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivos realizados.
- f) Emitir informe mensual al gerente general de la empresa, sobre los mantenimientos preventivos y correctivos realizados, los montos ejecutados y los tiempos de garantía de los trabajos ejecutados.
- g) Establecer reuniones de preparación de los mantenimientos con el área de producción con el fin de no provocar atrasos en el proceso productivo y que esta área pueda reajustar sus ciclos de producción.
- h) Disponer en la medida de lo posible de máquinas que permitan relevar de manera provisional a las instaladas, de modo que se le dé una respuesta urgente a necesidades del área de producción por roturas no previstas en sus líneas de producción.
- i) Establecer de conjunto con el área de talento humano, indicadores de estímulo monetario a los trabajadores por disminuir los tiempos de atención a averías imprevistas en las líneas de producción.

#### **Funciones del área de producción.**

- Área: Producción.
- Nivel de subordinación: Gerente general.

- Cantidad de trabajadores. 12
- Áreas con las cuales interactúa. Con el área de mantenimiento, área de talento humano, y área de compras.
- Actividades que realiza.
  - a) Fiscalizar la correcta ejecución de los procesos productivos en las tres líneas con las cuales cuenta la planta de procesamiento del banano, guardando coherencia con los objetivos implementados por la gerencia general.
  - b) Planificar las materias primas necesarias para cumplir con el ciclo productivo de la empresa, que permitan cumplir con los planes trazados y a la vez sostener el objetivo planteado por la empresa.
  - c) Velar por que el ciclo productivo se realice en base a las especificaciones de calidad establecidas.
  - d) Coordinar con el área de compras, las materias primas necesarias para cumplir con el plan de producción previsto, mediante la entrega de los formatos de solicitudes, reflejando con claridad las fechas en los cuales se necesitan.
  - e) Coordinar con el área de mantenimiento, las necesidades de atención profiláctica a las maquinarias.
  - f) Exigir por el cumplimiento de los ciclos de mantenimiento previstos, garantizando el proceso ininterrumpido de la producción en las tres líneas.
  - g) Emitir informes al gerente general, sobre la marcha del plan de producción, reflejando aquellos eventos negativos que pueden ocurrir y las medidas a aplicar para atenuarlos o eliminarlos.

#### **Funciones del área de compras.**

- Área: Compras.
- Nivel de subordinación: Gerente general.
- Cantidad de trabajadores. 5
- Áreas con las cuales interactúa. Con el área de producción y área de talento humano, y área de mantenimiento.
- Actividades que realiza.
  - a) Identificar suministradores con más ventajas relacionadas con los precios, garantías, eficiencia y condiciones de pago.
  - b) Identificar suministradores potenciales del producto que constituye la materia prima principal a utilizar en el proceso productivo, de modo que permita debido a

incumplimientos por parte de los suministradores habituales, pues proceder y no paralizar las líneas de producción.

- c) Establecer un procedimiento para la adquisición de las materias primas que necesita la empresa.
- d) Establecer reuniones periódicas con los suministradores, verificando las posibilidades de cumplimiento de la entrega de las frutas en las fechas pactadas, permitiendo anticiparse a posibles incumplimientos por parte de los mismos, de esta manera no se afecta el compromiso contraído con el área de producción.
- e) Identificar el stock de recursos con los cuales debe trabajar la empresa, de esta manera se pretende que no falten recursos ni tampoco existan excedentes de los mismos.
- f) Chequear in situ la calidad de las materias primas (bananos) que se van a comprar, garantizando que lleguen en perfectas condiciones a bodega o directos a la producción si fuera el caso, en caso contrario se realizaran las reclamaciones pertinentes al suministrador.
- g) Realizar las gestiones de pago pertinentes sobre los recursos comprados a los suministradores.
- h) Emitir informes a la gerencia general sobre el estado de ejecución de los contratos, así como el cumplimiento en la entrega de materias primas a bodega y que garantizan el cumplimiento del proceso productivo.

#### **Funciones del área de talento humano.**

- Área: Talento Humano.
  - Nivel de subordinación: Gerente general.
  - Cantidad de trabajadores. 2
  - Áreas con las cuales interactúa. Con el resto de las áreas de la empresa.
  - Actividades que realiza.
- a) Identificación y selección de los contratos que se implementan con los trabajadores que inician su vínculo laboral con la empresa.
  - b) Cálculo y pago de las nóminas de sueldos y demás pagos relacionados con el salario de los trabajadores.
  - c) Implementación de un plan de capacitación a los trabajadores.
  - d) Control de las vacaciones, así como la implementación de medidas de seguridad y salud en el trabajo a todos los trabajadores de la empresa, con mayor rigor en



los vinculados al proceso productivo por su mayor incidencia en la posibilidad de ocurrencia de accidentes.

- e) Control de asistencia de los trabajadores, así como el registro de las incidencias en el puesto de trabajo
- f) Vela por el cumplimiento de la disciplina laboral.

### 4.3. Análisis costo beneficios

Con la implantación de la presente propuesta se establece como medio de costo, el valor por aplicar un manual de funciones, desde la recolección de la información, hasta la definición de procesos acoplados para mejorar los procesos y las actividades de cada proceso productivo de la fábrica, estos se muestran a continuación:

Tabla 26.

*Formato del Presupuesto de talento humano necesario para el manual de procesos*

<b>Inversión</b>	<b>Remuneración</b>	<b>Duración</b>	<b>Remuneración total</b>
Asistente de levantamiento de procesos	\$ 400,00	6 meses	\$ 2.400,00
Analista de levantamiento de procesos	\$ 700,00	6 meses	\$ 4.200,00
Director de manual de procesos	\$ 1.200,00	6 meses	\$ 7.200,00
Total			\$ 13.800,00

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

De acuerdo a la tabla, se observa que el presupuesto que requiere la empresa en función de colaboradores es de \$ 13.800,00 los mismos que pueden ser contratados bajo un esquema de facturación, por su característica de seis meses como plazo para identificar los problemas en la fábrica y redactar nuevamente procesos en favor de la productividad del talento humano. En cuanto a los recursos físicos estos se muestran a continuación:

Tabla 27.

*Formato para el Presupuesto de recursos materiales para el proyecto*

<b>Recursos</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Laptops	\$ 400,00	3	\$ 1.200,00
Impresora	\$ 350,00	1	\$ 350,00
Suministro de oficina	\$ 120,00	6	\$ 720,00
Total			\$ 2.270,00

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

De acuerdo a la tabla, se muestra que en cuanto a recursos físicos o materiales que usa el equipo de talento humano suman \$ 2.270,00 dólares, lo que detalla como las computadoras, impresa para tomar notas y suministros de oficina que corresponde a la papelería del mismo departamento. Finalmente, la implementación de un manual de procesos constituye la suma de los dos valores, tanto talento humano como recurso físico \$ 16.070,00 con una duración de seis meses.

En cuanto al beneficio obtenido, de acuerdo a los datos facilitados por la dirección administrativa, las pérdidas para el año 2017 fue de \$ 25,420.98 con lo cual se considera este valor en la mitad de su magnitud, porque son valores que se ahorran en los siguientes 6 meses luego de implementado el manual de procesos. Exponiendo estos datos, los mismos se exponen en el siguiente horizonte de planificación mensual de un año.

Tabla 28.

*Formato del Presupuesto de recursos materiales para el proyecto*

Meses	Ahorro en pérdidas de la fábrica	Flujo de beneficios descontados	Inversión
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril	Implementación del manual de procesos		\$ 16.070,00
Mayo			
Junio			
Julio	\$4.236,83	\$3.851,66	
Agosto	\$4.236,83	\$3.501,51	
Septiembre	\$4.236,83	\$3.183,19	
Octubre	\$4.236,83	\$2.893,81	
Noviembre	\$4.236,83	\$2.630,74	
Diciembre	\$4.236,83	\$2.391,58	
	<b>Total</b>	<b>\$18.452,50</b>	<b>\$ 16.070,00</b>

Elaborado por: Carrión M. y Carvajal Z. (2020)

En referencia a la tabla, se observa que la implementación de la inversión en un manual de procesos asciende a \$ 16.070,00 dólares, mientras que el ahorro por valores de desperdicios en los actuales procesos muestra en \$ \$18.452,50 dólares, en cuanto al cálculo de los flujos de beneficios descontados, se aplicó la fórmula de valor presente con

incidencia de una tasa de descuento del 10%; para determinar la evaluación financiera del proyecto, se utilizó el rendimiento sobre la inversión, esta se aplica a continuación:

$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{inversión}}{\text{Inversión}}$$
$$ROI = \frac{\$ 18.452,50 - \$ 16.070,00}{\$ 16.070,00}$$
$$ROI = 14.83\%$$

Es decir, con una inversión en el manual de procesos, la empresa obtiene un rendimiento del 14.83%, cubriendo la inversión y con ello un beneficio adicional para ser reinvertido en otros departamentos que tengan falencias en sus procesos.

## CONCLUSIONES

El desarrollo del trabajo de investigación durante sus capítulos ha permitido cumplir con los objetivos trazados en cada una de las etapas, por lo que resulta necesario emitir las conclusiones siguientes:

- El análisis de la situación actual en el área de producción de la empresa Futurcorp S.A., permitió conocer e identificar los problemas e irregularidades que limitan un mayor crecimiento económico y financiero de la empresa, su interacción con el resto de las áreas y el aporte al resultado final de la organización.
- El conocimiento de los elementos teóricos y metodológicos, fueron elementos fundamentales en el desarrollo del trabajo de investigación ya que permitieron conocer las herramientas e instrumentos y demás metodologías para la recolección de datos y el procesamiento de los mismos.
- El manual desarrollado permite al departamento de producción cumplir sus ciclos de producción de manera exitosa, ya que el mismo refleja los pasos a cumplimentar en cada etapa, así como los registros y formatos a establecer, delimitando las funciones y de igual manera las responsabilidades en el cumplimiento de las actividades.
- Como una limitación del proyecto de investigación tiene que ver con la imposibilidad de aplicar el manual, de manera que permita calcular los costos e identificar los beneficios, ya que para un cálculo estimado de estos elementos se requieren de al menos seis meses y solo se cuenta con ese tiempo para el desarrollo del manual.

## RECOMENDACIONES

No obstante, los logros alcanzados en el presente proyecto de investigación resultan necesario emitir las recomendaciones siguientes:

- La aplicación a partir del mes de enero del año 2020 por parte de la empresa Futurcorp S.A., del Manual de procesos y funciones para el área de producción. Este proceso debe ser liderado por el gerente general y requiere de un seguimiento mensual en su aplicación, haciendo las correcciones pertinentes al mismo.
- Los estudiantes darán soporte necesario a la gerencia de la empresa, para la implementación de los cambios que se consideren necesarios al Manual de procesos y funciones para el área de producción.
- El manual antes mencionado es posible perfeccionarlo, si la empresa implementara un manual de procesos y funciones para toda la empresa, en este manual que se propone construir, pues el del área o departamento de producción constituiría un subproceso.
- No solo aplicar el manual, si no también realizar el cálculo del costo - beneficio en los seis meses propuestos, de manera que permita determinar la efectividad del proyecto planteado, así como poder realizar o tomar las medidas correctivas pertinentes en caso de desvíos significativos en su aplicación.
- De igual manera se recomienda un análisis y estudio de factibilidad al cambio de los motores eléctricos relacionados con las líneas de producción, este análisis permite conocer la incidencia de la nueva tecnología en el abaratamiento de los costos de producción y en una mejor aceptación de los precios en el mercado, tanto nacional como internacional, en este último, si se tiene en cuenta el incremento de los fletes que se cobran por trasladar el producto a los mercados de Europa y África.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Regulación y Control Sanitario, ARCSA. (2015). DISPOSICIONES GENERALES. *LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA* (pág. 75). GUAYAQUIL: MINISTERIO DE SALUD.
- Agencia de Regulación y Control Sanitario, ARCSA. (Diciembre de 2019). ARCSA. Obtenido de PORTAL WEB: [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion\\_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf)
- Agencia de Regulación y Control Sanitario, ARCSA RESOLUCION 067. (18 de 12 de 2015). *GOOGLE*. Obtenido de ARCSA: [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion\\_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf)
- Arias, F. G. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición*. Caracas: Episteme.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Grupo Editorial Patria S. A de C. V.. Tercera Edición.
- Boland, L. (2011). *Funciones de la administración*. Buenos Aires: Red de Editoriales Universitarias Unidas.
- Cando, A., & Tipantasi, A. (2015). Diseño de un sistema de gestión de inventarios para la empresa Calmetal S.A. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9958/1/UPS-GT001086.pdf>
- Fuentes, S., & Terán, G. (2015). Mejoramiento del sistema de gestión para inventarios en la empresa Importadora Jurado S. A. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/8104>
- Gordon, W. (2011). *Presupuestos: planificación y control*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=mbobGfzJ5-YC&pg=PA94&dq=que+es+la+materia+prima+directa&hl=es&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMIpbyMhN-NyAIVg3-QCh1RJQN5#v=onepage&q=que%20es%20la%20materia%20prima%20directa&f=false>


- Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones*. México: PEARSON Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL.
- INBALNOR S.A. (2014). *Manual de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP)*. Yaguachi: Manual de Procesos INBALNOR S.A.
- Instituto de Nutrición para Centroamérica y Panamá (INCAP). (julio de 2018). *fao.org*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-at772s.pdf>
- Jordán, D. (15 de Octubre de 2016). Análisis de los factores intrínsecos y extrínsecos en el personal operativo de empresas de servicios contables. (D. Carrión, Entrevistador)
- Lerma, H. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Loja, J. (2015). Propuesta de una sistema de gestión de inventarios para la empresa Fermape Cía. Ltda. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7805/1/UPS-CT004654.pdf>
- Manrique, M. (2013). *Manual de funciones*. Obtenido de <https://prezi.com/tx6wfdyxm9va/manual-de-funciones/>
- Meza O., J. d. (2013). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Moreno, J., & Massó, M. (2012). *Procedimiento y proceso administrativo práctico, Volumen 2*. Madrid: La ley Ediciones.
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la investigación*. México DF: Editorial Progreso S.A. de C.V.
- Perdomo, A. (2015). *Fundamentos de control interno*. Cengage Learning Editores.
- Price, B. (1989). *Frank and Lillian Gilbreth and the Manufacture and Marketing of Motion Study, 1908-1924. Business and Economic History*. . The Business History Conference.
- Revista Líderes. (4 de abril de 2018). *revistalideres.ec*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/exportan-pure-banano-exportaciones-ecuador.html>

- Secretaria de Relaciones Exteriores SER. (2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*.
- Stevenson, W. (2016). *Operations Management*. New York: McGraw- Hill Education.
- Valencia, S. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (Vol. 2da. Edición). Internacional Thomson.
- Villegas, C. F. (2010). *Contabilidad de Costos Enfoque gerencial y de gestión*. Colombia: Prentice Hall.
- Vivanco, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*.



# ANEXOS

## Anexo 1. Reporte de mermas

 <b>ANALISIS MENSUAL DE PRODUCCION DE PURE DE BANANO AÑO 2019</b>																		
MES	SEMANAS	CANASTILLAS PROCESADAS	KILOS FRUTA PROCESADA	PROD/TERM KILOS	RENDIMIENTO	RELACION		FLUJO	# DE DIAS PRODUCIDOS	HORAS PRODUCIDAS	HORAS PERDIDAS	FCL PRODUCIDOS	FCL BLOQUEADO	KG BLOQ	PRODUCCION NETA	KG REPROCESO		
						(C/R)	(S/R)											
ENERO	SEMANA01	1.200	480.000,0	223.480,00	46,56	2,15	2,20	4,82	3	46,33	9,92	11,42	0,00	2.796	1.409.195,50	4900		
	SEMANA02	1.779	711.600,0	326.094,50	45,83	2,18	2,23	4,54	4,5	71,78	25,22	16,83	0,00			6990		
	SEMANA03	1.695	678.000,0	324.652,85	47,88	2,09	2,18	4,53	4,25	71,72	23,28	16,46	0,05			13.050		
	SEMANA04	1.714	685.600,0	332.808,75	48,54	2,06	2,14	4,56	4,5	72,97	27,53	17,02	0,02			12.460		
	SEMANA05	1.139	455.600,0	204.954,90	44,99	2,22	2,29	4,39	3	46,66	17,41	10,77	0,07			6.205		
	<b>Total</b>	<b>7527</b>	<b>3.010.800,0</b>	<b>1.411.991,00</b>	<b>46,90</b>	<b>2,13</b>	<b>2,20</b>	<b>4,56</b>	<b>19,25</b>	<b>309,46</b>	<b>103,36</b>	<b>72,50</b>	<b>0,14</b>			<b>2795,5</b>	<b>1409195,5</b>	<b>43.605</b>
FEBRERO	SEMANA05	576	230.400,0	105.227,00	45,67	2,19	2,19	4,66	1,5	22,60	9,33	5,28	0,01	8.701	1.292.872,85	0		
	SEMANA06	1.629	651.600,0	328.515,00	50,42	1,98	2,02	4,40	4,75	74,72	19,03	16,68	0,09			6420		
	SEMANA07	1.695	678.000,0	318.550,75	46,98	2,13	2,16	4,59	5	69,42	35,58	16,30	0,01			4.500		
	SEMANA08	1.705	682.000,0	292.110,00	42,83	2,33	2,36	4,52	4,25	64,60	31,65	14,63	0,19			3.250		
	SEMANA09	1.385	554.000,0	257.171,1	46,42	2,15	2,15	4,68	4	55,00	32,75	13,13	0,15					
	<b>Total</b>	<b>6990</b>	<b>2.796.000,0</b>	<b>1.301.573,85</b>	<b>46,55</b>	<b>2,15</b>	<b>2,17</b>	<b>4,55</b>	<b>19,50</b>	<b>286,34</b>	<b>128,34</b>	<b>66,02</b>	<b>0,45</b>			<b>8701</b>	<b>1.292.872,85</b>	<b>14170</b>
MARZO	SEMANA09	541	216.400,0	96.750,00	44,71	2,24	2,24	4,70	1,25	20,59	7,66	4,84	0,00	3.464	1.441.466,75	0		
	SEMANA10	1.595	638.000,0	297.623,00	46,65	2,14	2,14	4,56	4,5	65,28	19,22	15,05	0,13			0		
	SEMANA11	1.756	702.400,0	334.442,50	47,61	2,10	2,10	4,41	5	75,89	29,86	16,82	0,00			0		
	SEMANA12	1.856	742.400,0	361.274,75	48,66	2,05	2,06	5,08	5,5	71,06	17,95	18,17	0,01			705		
	SEMANA13	1.665	666.000,0	354.840,0	53,28	1,88	1,88	5,12	5	69,31	10,69	17,74	0,04			0		
	<b>Total</b>	<b>7413</b>	<b>2.965.200,0</b>	<b>1.444.930,25</b>	<b>48,73</b>	<b>2,05</b>	<b>2,05</b>	<b>4,78</b>	<b>21,25</b>	<b>302,125</b>	<b>85,375</b>	<b>72,62</b>	<b>0,18</b>			<b>3463,5</b>	<b>1.441.466,75</b>	<b>705</b>
ABRIL	SEMANA14	1.327	530.800,0	282.260,00	53,18	1,88	1,95	5,27	4	53,55	7,45	14,21	0,07	4.680	1.590.494,10	10000		
	SEMANA15	1.982	792.800,0	414.377,90	52,27	1,91	1,97	5,09	6	81,46	17,04	20,94	0,04			12050		
	SEMANA16	1.494	597.600,0	316.735,85	53,00	1,89	1,90	5,38	4	58,92	11,83	16,09	0,03			2.000		
	SEMANA17	1.922	768.800,0	397.623,85	51,72	1,93	1,96	5,59	5	71,09	14,91	20,17	0,00			6.000		
	SEMANA18	827	330.800,0	184.176,00	55,68	1,80	1,88	5,30	3	34,78	6,22	9,44	0,07			7.859		
	<b>Total</b>	<b>7552</b>	<b>3.020.800,0</b>	<b>1.595.173,60</b>	<b>52,81</b>	<b>1,89</b>	<b>1,94</b>	<b>5,32</b>	<b>22</b>	<b>299,8</b>	<b>57,45</b>	<b>80,85</b>	<b>0,21</b>			<b>4679,5</b>	<b>1.590.494,10</b>	<b>37909</b>
MAYO	SEMANA18	891	356.400,0	165.810,00	46,52	2,15	2,15	5,15	1	32,19	9,83	8,45	0,02	19.898	1.648.104,10	0		
	SEMANA19	1.945	778.000,0	409.712,00	52,66	1,90	1,92	5,42	5	75,63	9,37	20,64	0,03			5463		
	SEMANA20	1.741	696.400,0	356.049,00	51,13	1,96	1,96	5,20	5	68,52	15,98	18,12	0,32			1.329		
	SEMANA21	1.608	643.200,0	343.910,60	53,47	1,87	1,91	5,49	4	62,60	12,90	17,26	0,08			7.320		
	SEMANA22	1.869	747.600,0	392.520,00	52,50	1,90	1,92	5,39	5	72,76	22,24	19,80	0,62			2.930		
	<b>Total</b>	<b>8054</b>	<b>3.221.600,0</b>	<b>1.668.001,60</b>	<b>51,78</b>	<b>1,93</b>	<b>1,95</b>	<b>5,35</b>	<b>20</b>	<b>311,697</b>	<b>70,323</b>	<b>84,27</b>	<b>1,067</b>			<b>19897,5</b>	<b>1.648.104,10</b>	<b>17042</b>
JUNIO	SEMANA23	1.765	706.000,0	378.986,20	53,68	1,86	1,91	5,24	5	72,29	23,46	18,97	0,05	1.000	1.527.586,70	9830		
	SEMANA24	1.864	745.600,0	425.473,80	57,06	1,75	1,82	5,14	5	82,78	10,22	21,37	0,01			15750		
	SEMANA25	1.821	728.400,0	386.630,00	53,08	1,88	1,90	5,40	5	71,55	20,70	19,59	0,17			3.460		
	SEMANA26	1.637	654.800,0	337.496,70	51,54	1,94	1,94	4,78	5	70,60	19,20	17,21	0,25			250		
	<b>Total</b>	<b>7087</b>	<b>2.834.800,0</b>	<b>1.528.586,70</b>	<b>53,92</b>	<b>1,85</b>	<b>1,89</b>	<b>5,14</b>	<b>20</b>	<b>297,22</b>	<b>73,58</b>	<b>77,14</b>	<b>0,48</b>			<b>1000</b>	<b>1.527.586,70</b>	<b>29290</b>
	JULIO	SEMANA27	1.558	623.200,0	332.513,35	53,36	1,87	1,89	4,93	5	67,38	14,10	16,83			0,16	0	1.387.026,45
SEMANA28		1.612	644.800,0	351.340,50	54,49	1,84	1,91	5,24	4	67,06	12,00	17,59	0,05	14610				
SEMANA29		1.502	600.800,0	318.862,65	53,07	1,88	1,90	4,70	5	67,78	17,08	16,32	0,08	2.500				
SEMANA30		1.303	521.200,0	262.269,95	50,32	1,99	2,01	4,87	4	53,80	12,16	13,13	0,06	2.750				
SEMANA31		587	234.800,0	122.040,00	51,98	1,92	1,92	4,78	2	25,53	7,18	6,18	0,09					
<b>Total</b>		<b>6.562</b>	<b>2.624.800,0</b>	<b>1.387.026,45</b>	<b>52,84</b>	<b>1,89</b>	<b>1,92</b>	<b>4,93</b>	<b>20</b>	<b>281,55</b>	<b>62,52</b>	<b>70,05</b>	<b>0,44</b>	<b>0</b>	<b>1.387.026,45</b>	<b>22260</b>		
AGOSTO	SEMANA27	957	382.800,0	192.390,00	50,26	1,99	2,01	4,32	3	44,49	9,27	9,75	0,06	0	192.390,00	1500		
	SEMANA28															0		
	SEMANA29															0		
	SEMANA30															0		
	SEMANA31															0		
	<b>Total</b>	<b>957</b>	<b>382.800,0</b>	<b>192.390,00</b>	<b>50,26</b>	<b>1,99</b>	<b>2,01</b>	<b>4,32</b>	<b>3</b>	<b>44,49</b>	<b>9,27</b>	<b>9,75</b>	<b>0,06</b>			<b>0</b>	<b>192.390,00</b>	<b>1500</b>
<b>Total</b>		<b>52.142,0</b>	<b>20.856.800,0</b>	<b>10.529.673,5</b>	<b>50,49</b>	<b>1,98</b>	<b>2,01</b>	<b>4,937</b>	<b>145</b>	<b>2.133</b>	<b>590</b>	<b>533,20</b>	<b>3,0</b>	<b>40.537,00</b>	<b>10.489.136</b>	<b>166.481</b>		

Fuente: Departamento contable Futurcorp S. A. (2020)



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA**

---

1. Considera usted que las funciones en el área de producción se encuentran bien establecidas
  2. Usted cuenta con algún informe por escrito de las funciones que iba a desempeñar en el área de producción.
  3. Usted cree que el área está cumpliendo con los objetivos empresariales planteados.
  4. La empresa cuenta con algún indicador que evalúe su desempeño.
  5. Realiza usted informe semanal para indicar a su jefe sobre el control de la mercadería o de la materia prima que existe en bodega.
  6. Usted recibe por parte de su jefe comunicado sobre los temas que debe mejorar en la actividad que desempeña.
  7. Usted conoce sobre el proceso que debe seguir la mercadería a lo que ingresa o sale de bodega.
  8. Considera usted que existe buena relación con las demás áreas de la empresa.
  9. Tiene conocimiento usted si el área cuenta con un manual de funciones y procesos.
  10. Considera usted que si se llega a implementar un manual de funciones y procesos esto ayude a la empresa a mejorar la gestión en producción.
  11. Considera usted necesario que la empresa capacite al personal del área para la aplicación del manual.
  12. Cree usted que la empresa con el manual de funciones y procesos cumpla con los objetivos empresariales.
-