



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA

MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE CARPETAS
PLÁSTICAS DE LA EMPRESA MANUPLAST CÍA. LTDA.

TUTOR

ABG. JULIO RENÉ PÉREZ PEÑAFIEL, MsC.

AUTOR

PAUL GUSTAVO MARTILLO MENDOZA

GUAYAQUIL

2020



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Manual de procesos para el área de producción de carpetas plásticas de la empresa Manuplast Cía. Ltda.	
AUTOR/ES: Paúl Gustavo Martillo Mendoza	REVISORES O TUTORES: Pérez Peñafiel Julio René
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial
FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020	N. DE PAGS: 132
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración	
PALABRAS CLAVE: Cultura del trabajo, Guía, Método de evaluación, Ingeniería de la Producción	

RESUMEN:		
<p>La investigación se centra en el análisis sobre el escenario actual del área de producción para determinar los factores que impiden a los colaboradores que desempeñen correctamente sus actividades, para poder lograrlo se buscará analizar el funcionamiento y comportamiento del o los departamentos que intervienen en el diseño y ejecución de los procedimientos necesarios para ejecutar con absoluta eficiencia las actividades que se desarrollan entre cada uno de ellos para brindar satisfacción a sus consumidores.</p> <p>El presente proyecto de investigación tiene como finalidad la distribución de actividades en el proceso de producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda. en donde consten los roles de cada empleado y las actividades que deberán realizar.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES: Martillo Mendoza Paúl Gustavo	Teléfono: 0981270283	E-mail: gustavomartillo18@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. Ing. Com. Rafael Iturralde Solórzano, Decano Teléfono: 042596500 Ext. 205 E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec Econ. Oscar Machado Álvarez, MBA Teléfono: 042596500 Ext. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: tesis Martillo ULVR.docx (D62561923)
Submitted: 1/17/2020 4:35:00 PM
Submitted By: jperezp@ulvr.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

JOSEI CARLOS VIVE MADRID.docx (D58337352)
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1321/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LOS%20LABORATORIOS%20DE%20LARVAS%20DE%20CAMAR%C3%93N%20%E2%80%98LOBO%20MARINO%E2%80%99%20DEL%20CANT%C3%93N%20SALINAS%20PROVINCIA%20DE%20SANT.pdf>

Instances where selected sources appear:

3

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) PAUL GUSTAVO MARTILLO MENDOZA, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Manual de procesos para el área de producción de carpetas plásticas de la empresa Manuplast Cía. Ltda., corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor(es)

Firma:

PAUL GUSTAVO MARTILLO MENDOZA

C.I. 0926951591

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Manual de procesos para el área de producción de carpetas plásticas de la empresa Manuplast Cía. Ltda., designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Manual de procesos para el área de producción de carpetas plásticas de la empresa Manuplast Cía. Ltda., presentado por el estudiante PAUL GUSTAVO MARTILLO MENDOZA como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



JULIO RENÉ PEREZ PEÑAFIEL

C.C. 0913798112

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de vivir esta etapa importante en mi vida, por brindarme la fortaleza necesaria para seguir adelante pese a todos los obstáculos en el camino y cumplir esta tan anhelada meta propuesta y poder culminar con éxito mi carrera universitaria.

Agradezco a mis padres, por llenarme de sabios consejos a lo largo de mis estudios y por darme siempre esa motivación en perseverar y cumplir con todos los objetivos propuestos entre ello la obtención de mi título de INGENIERO COMERCIAL.

Agradezco a mi abuelita que siempre ha estado apoyándome en cada una de las diferentes etapas de mi vida siempre queriendo mi superación inculcándome buenos valores, a mis hermanos y mi enamorada que han estado presente también en todo mi tiempo de estudios.

Agradezco a mi tutor de tesis por sus consejos y observaciones constantes en el desarrollo de este proyecto investigativo y a los demás maestros que sirvieron para transmitirme sus enseñanzas en este periodo educativo.

Finalmente, quiero agradecer a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por permitirme formar parte de esta prestigiosa institución.

Paul Gustavo Martillo Mendoza

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis en primer lugar a Dios y a mis padres que son mis principales ejemplos a seguir, a mi familia y amigos que estuvieron presente en toda adversidad ayudándome de una u otra forma en alcanzar este apreciado título.

A mi abuelita que siempre ha estado para mí en los momentos más difíciles y que más he necesitado ayuda aportando con su paciencia y cariño con tanta alegría.

A los profesores y demás autoridades con quienes socialice durante mi estadía estudiantil en esta Universidad.

Paúl Gustavo Martillo Mendoza

INDICE GENERAL

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
DEDICATORIA	viii
INDICE DE TABLAS	xiv
INDICE DE FIGURAS.....	xvi
INDICE DE ANEXOS.....	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACION	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Formulación del problema.....	8
1.4 Sistematización del problema.....	8
1.5 Objetivos de la investigación.....	8
1.5.1. Objetivo general.	8
1.1.1 Objetivos específicos.	9
1.6 Justificación de la investigación.....	9
1.7 Delimitación de la investigación	10

1.8	Idea a defender	11
1.9	Línea de Investigación.....	11
CAPITULO II		12
MARCO TEORICO		12
2.1	Antecedentes referenciales y de investigación.....	12
2.2	Fundamentos teóricos.....	13
2.2.1	Manuales.....	13
2.2.2	Ventajas	14
2.2.3	Clasificación de los manuales	15
2.2.4	Procesos	19
2.2.5	Tipos de procesos	20
2.2.6	Procedimientos	21
2.2.7	Diagrama de flujo.....	22
2.2.8	Ventajas	22
2.2.9	Organigrama	23
2.2.10	Tipos de Organigramas.....	23
2.2.11	Matriz FODA.....	27
2.2.12	La gestión por procesos	29
2.2.13	Beneficios	31
2.2.14	La estructura organizacional.....	31

2.2.15	Diseño Organizacional	32
2.2.16	Manejo de los RRHH	32
2.2.17.	Procesos internos en los Recursos Humanos.....	33
2.2.17	Clima Laboral.....	34
2.2.18	El Capital Humano en una organización	35
2.2.19	Análisis del puesto de trabajo.....	36
2.2.20	Selección de Personal	36
2.2.21	Reclutamiento de Personal	37
2.2.22	Tipos de Reclutamiento de Personal	38
2.2.23	Desarrollo de las capacidades del personal	38
2.2.24	Generalidades de la comunicación interna	39
2.3	Marco Conceptual	40
2.4	Marco Legal.....	41
CAPITULO III		43
METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		43
3.1	Metodología de la investigación.....	43
3.1.1	Tipos de investigación.....	43
3.1.2	Enfoque de la investigación	43
3.1.3	Técnicas de investigación	44
3.1.4	Población y muestra	44

3.1.5	Tratamiento de la información.....	45
3.1.6	Análisis Situacional de la empresa.....	46
3.1.7	Análisis FODA.....	70
3.1.8	Matriz FODA	70
CAPITULO IV		75
LA PROPUESTA.....		75
4.1	Título de la propuesta	75
4.2	Justificación de la propuesta	75
4.3	Objetivo General del manual	76
4.4	Objetivos Específicos del manual.....	76
4.5	Misión	77
4.6	Visión.....	77
4.7	Valores	77
4.8	Procesos	79
4.10	Manual de Funciones	91
4.11	Equipos de protección personal	92
5.	Impacto/Beneficio de la propuesta	93
5.1	Costo Beneficio.....	93
CONCLUSIONES		98

RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	106

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 VENTAS DE CARPETAS PLÁSTICAS MANUPLAST CÍA.LTDA	5
TABLA 2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	10
TABLA 3 MATRIZ FODA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	28
TABLA 4 LOS CINCO PROCESOS BÁSICOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	34
TABLA 5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45
TABLA 6 FICHA DE OBSERVACIÓN EMPRESA MANUPLAST CÍA. LTDA.....	47
TABLA 7 ENTREVISTA PARA GERENTE DE PRODUCCIÓN.....	52
TABLA 8 VALORAR Y RECONOCER EL TRABAJO.....	55
TABLA 9 SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO.....	56
TABLA 10 FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS.....	57
TABLA 11 MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	58
TABLA 12 ESTABILIDAD LABORAL.....	59
TABLA 13 REMUNERACIÓN SALARIAL.....	60
TABLA 14 BENEFICIOS DE LEY.....	61
TABLA 15 CLIMA LABORAL.....	62
TABLA 16 PROBLEMA LABORAL.....	63
TABLA 17 CAPACITACIONES PARA LOS TRABAJADORES.....	64
TABLA 18 SEGURIDAD LABORAL.....	65
TABLA 19 ACCIDENTE LABORAL.....	66
TABLA 20 ORIGEN DEL ACCIDENTE.....	67
TABLA 21 PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	68
TABLA 22 MATRIS FODA.....	74
TABLA 23 MANO DE OBRA REQUERIDA.....	90

TABLA 24 ACTIVIDADES DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	91
TABLA 25 EQUIPOS DE PROTECCIÓN PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	92
TABLA 26 CUADRO COMPARATIVO DE BENEFICIOS.....	94
TABLA 27 PRECIOS DE LOS INSUMOS.....	95
TABLA 28 DIAGRAMA PARA EL TIEMPO ESTIMADO DE LA PROPUESTA	96
TABLA 29 OBJETIVOS ESTRATEGICOS MANUPLAST CÍA. LTDA.....	97

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. CRECIMIENTO DEL PIB DEL SECTOR DE PLÁSTICO Y CAUCHOS.....	3
FIGURA 2. CRECIMIENTO DEL PIB DEL SECTOR DE PLÁSTICO Y CAUCHOS.....	4
FIGURA 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MANUPLAST CÍA. LTDA.	7
FIGURA 4. MODELO DE MANUAL DE PROCESOS	17
FIGURA 5. LINEAMIENTOS DE MANUAL DE PROCESOS.....	18
FIGURA 6. SIMBOLOGÍAS UTILIZADAS PARA LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS	18
FIGURA 7. QUE ES UN PROCESO.....	19
FIGURA 8. LÍMITES, ELEMENTOS Y FACTORES DE UN PROCESO	20
FIGURA 9. CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMA POR SU ÁMBITO GENERAL	24
FIGURA 10. CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMA POR SU ÁMBITO ESPECÍFICO	25
FIGURA 11. CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMA POR SU CONTENIDO INTEGRAL	25
FIGURA 12. CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMA POR SU CONTENIDO FUNCIONAL	26
FIGURA 13. CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMA POR PUESTOS, PLAZAS Y UNIDADES	26
FIGURA 14. GESTIÓN POR PROCESOS	30
FIGURA 15. APLICACIÓN DEL CICLO AL MODELO DE FORMACIÓN.....	30
FIGURA 16. PERSONAS COMO PERSONAS Y PERSONAS COMO RECURSOS.....	33
FIGURA 17. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	37
FIGURA 18. DIAGRAMA DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN ACTUAL	49
FIGURA 19. VALORAR Y RECONOCER EL TRABAJO.....	55
FIGURA 20. SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	56
FIGURA 21. FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS	57
FIGURA 22. MOTIVACIÓN AL PERSONAL.....	58
FIGURA 23. ESTABILIDAD LABORAL	59

FIGURA 24. REMUNERACIÓN SALARIAL	60
FIGURA 25. BENEFICION DE LEY	61
FIGURA 26. CLIMA LABORAL	62
FIGURA 27. INCONVENIENTES LABORALES	63
FIGURA 28. CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	64
FIGURA 29. SEGURIDAD LABORAL	65
FIGURA 30. ACCIDENTE LABORAL.....	66
FIGURA 31. ORIGEN DEL ACCIDENTE.....	67
FIGURA 32. PROCESO DE PRODUCCIÓN	68
FIGURA 33. DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE LA PROPUESTA.	70
FIGURA 34. FODA “MANUPLAST CÍA. LTDA.”	71
FIGURA 35. DIAGRAMA A FUTURO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	78
FIGURA 36 DIAGRAMA A FUTURO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	96

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE FICHA DE OBSERVACIÓN PROPUESTA	106
ANEXO 2. MODELO DE ENTREVISTA AL GERENTE DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MANUPLAST CÍA. LTDA.	107
ANEXO 3. MODELO DE ENCUESTA AL PERSONAL DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MANUPLAST CÍA. LTDA.	109

INTRODUCCIÓN

Es de conocimiento general que una empresa tiene como objetivo principal optimizar todos los recursos que posee para maximizar los beneficios dentro de cada ejercicio fiscal. Sin embargo, muchas veces en el afán de querer abarcar mayor participación en el mercado, y con la competencia constante de otras industrias más grandes, se comete el error de no seguir un orden cronológico y adecuado por la falta de herramientas que definan procesos sistemáticos y ordenados para una empresa. En otras ocasiones por desconocimiento del empleado, ya que la empresa por disminuir gastos no efectúa una buena socialización del manual lo que conlleva que no se cumplan los lineamientos detallados en este.

La investigación se centra en el análisis sobre el escenario actual del área de producción para determinar los factores que impiden a los colaboradores que desempeñen correctamente sus actividades, para poder lograrlo se buscará analizar el funcionamiento y comportamiento del o los departamentos que intervienen en el diseño y ejecución de los procedimientos necesarios para ejecutar con absoluta eficiencia las actividades que se desarrollan entre cada uno de ellos para brindar satisfacción a sus consumidores.

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad la distribución de actividades en el proceso de producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda. en donde consten los roles de cada empleado y las actividades que deberán realizar.

Capítulo I: Proceso de investigación referente al problema donde se plantean las causas-efectos en la empresa para que así se establezcan las pautas claves en el cumplimiento de objetivos, partiendo de la justificación, delimitación e idea a defender.

Capítulo II: Detalla el marco teórico del trabajo a partir de la investigación que respalda diferentes teorías, conceptos y bases legales para el conocimiento del tema.

Capítulo III: Proceso metodológico respaldado de métodos y tecnicismos empleados para el levantamiento de información que permita corroborar los antecedentes del problema en la empresa y en función a los resultados explorar diferentes lineamientos para la propuesta.

Capítulo IV: Propuesta dirigida a la empresa en función al instrumento de un manual de procesos que sea clave para el mejoramiento de las actividades realizadas en el área de producción. Incluyendo un contenido técnico y administrativo que sirva de referente para los colaboradores.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1 Tema

“Manual de Procesos para el área de producción de carpetas plásticas de la empresa Manuplast Cía. Ltda.”

1.2 Planteamiento del problema

El plástico y sus derivados son utilizados de forma diaria por gran parte de la población, ya que está presente en la envoltura o es contenedor de muchos productos de consumo masivo. De la misma manera existe un gran nivel de consumismo de bolsas plásticas para la recolección de desechos o traslado de diferentes cosas. Igualmente forma parte de la materia prima para la elaboración de diferentes productos utilizados en el hogar (Maldonado, 2018).

Esta actividad no ha producido un crecimiento constante debido a su gran competencia en el mercado, pero en su evolución se observa el impacto de las medidas de restricción comercial. Una de las principales características de la producción de plásticos es la dependencia que existe en la fabricación de las materias primas que no se producen

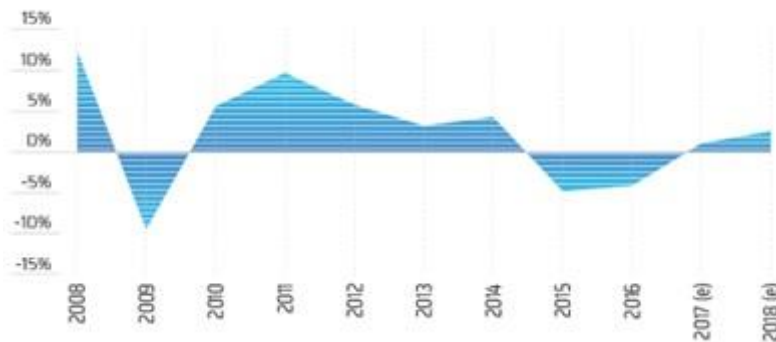


Figura 1. Crecimiento del PIB del Sector de Plástico y Cauchos
Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)

internamente. El resultado: las tasas de decrecimiento que se registraron en los años 2009, 2015 y 2016 (Maldonado, 2018).

De 2010 a 2014 se dio un crecimiento sostenido. El Banco Central del Ecuador estima que este sector se acrecentó en 1% en 2017 y para 2018 esta tasa será de 2,5%. Las proyecciones que hace esa entidad se debe al mayor dinamismo de la economía experimentado en 2017 y 2018 (Maldonado, 2018).

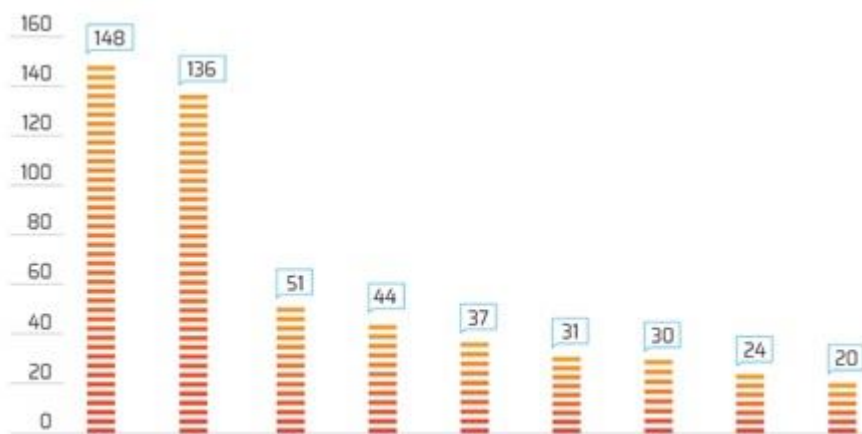


Figura 2. Crecimiento del PIB del Sector de Plástico y Cauchos
Fuente: Acoplásticos, Asipla, Plast-Perú (2018)

En la actualidad, la empresa Manuplast Cía. Ltda. se encarga de la manufacturación de telas plásticas selladas de forma electrónica desde hace 30 años aproximadamente, ya que inició sus actividades operacionales desde 1984, sin embargo no fue hasta el año 1973 que se estableció legalmente con una razón social acorde a la actividad que realizaba, puesto que a sus inicios era conocida como Artes Gráficas Pérez (Manuplast Cía. Ltda., s.f.).

Esta compañía cuenta con un espacio de 800 m² repartidos entre las diferentes áreas necesarias para el correcto funcionamiento del proceso productivo ejecutado dentro de la

empresa iniciando desde la recepción de la materia prima hasta el almacenamiento del producto listo para su entrega (Manuplast Cía. Ltda., s.f.).

A pesar de lo anteriormente mencionado y del crecimiento notable en el sector de manufacturas de productos a base de plásticos, la empresa Manuplast Cía. Ltda. presenta actualmente los siguientes inconvenientes:

- Debido al descenso de las ventas en los últimos años se ha bajado el nivel de producción, lo cual ha causado una disminución del personal que labora en la empresa. Este es un problema que no se ha podido manejar correctamente, por la falta de un manual de procedimientos implícitos en el proceso de producción que asigne las funciones y cargos necesarios para el buen funcionamiento de las operaciones productivas.

Tabla 1

Ventas de Carpetas Plásticas Manuplast Cía. Ltda.

AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
\$422.108,87	\$277.317,12	\$250.896,88

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

- El departamento de producción reporta varios inconvenientes como, por ejemplo: existe un retraso en los tiempos de elaboración del producto ya que no tienen una ruta específica asignada y cada operario realiza su labor de la manera que a él más le convenga ignorando algunas situaciones en orden cronológico y alargando muchas veces el proceso.
- La agilidad física y mental es un factor fundamental en el proceso de producción y este es el principal motivo por el que los empleados no cumplen con su tarea

designada ya que no existe una buena capacitación y retroalimentación del correcto uso y funcionamiento de la maquinaria.

- La falta de inventario en ocasiones retrasa los tiempos de entrega del producto dando como resultado la inconformidad del cliente ya que debe esperar más tiempo para ser despachado.
- Otro efecto negativo es la falta de comunicación en los procesos internos llevados a cabo en la empresa por los diferentes departamentos que la conforman, lo cual es más notorio dentro del área de producción que ha llegado hasta a causar retrasos en la planificación y ejecución de las actividades productivas, ya que no existe una correcta distribución de trabajo entre el personal. La planificación dentro de una empresa se puede ejecutar correctamente siempre y cuando exista una buena comunicación que permita la ejecución de las estrategias empresariales.

En toda empresa, las actividades de cada empleado deben estar sistemáticamente definidas, así como los respectivos responsables de las mismas ya que es imperante cumplir con los tiempos de realización y elaboración del producto por lo que es necesario contar con un manual de procesos que nos guíe adecuadamente. Por este motivo y en base a las necesidades presentadas en la empresa, es importante el desarrollo del manual de procesos para el área de producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda.

El objetivo de toda empresa podemos afirmar que es la obtención de una posición competitiva, ventajosa y sostenible que, le permita obtener beneficios a largo plazo. Pero la empresa no actúa sola, sino que realiza su actividad dentro de un sistema social, es decir la empresa es influida e influye en el entorno y tendrá, por tanto, que modificar su

actuación a medida que cambia el entorno. Luego necesitaremos conocer y analizar el entorno que rodea a la empresa (Martínez & Naranjo, 2014, pág. 12).

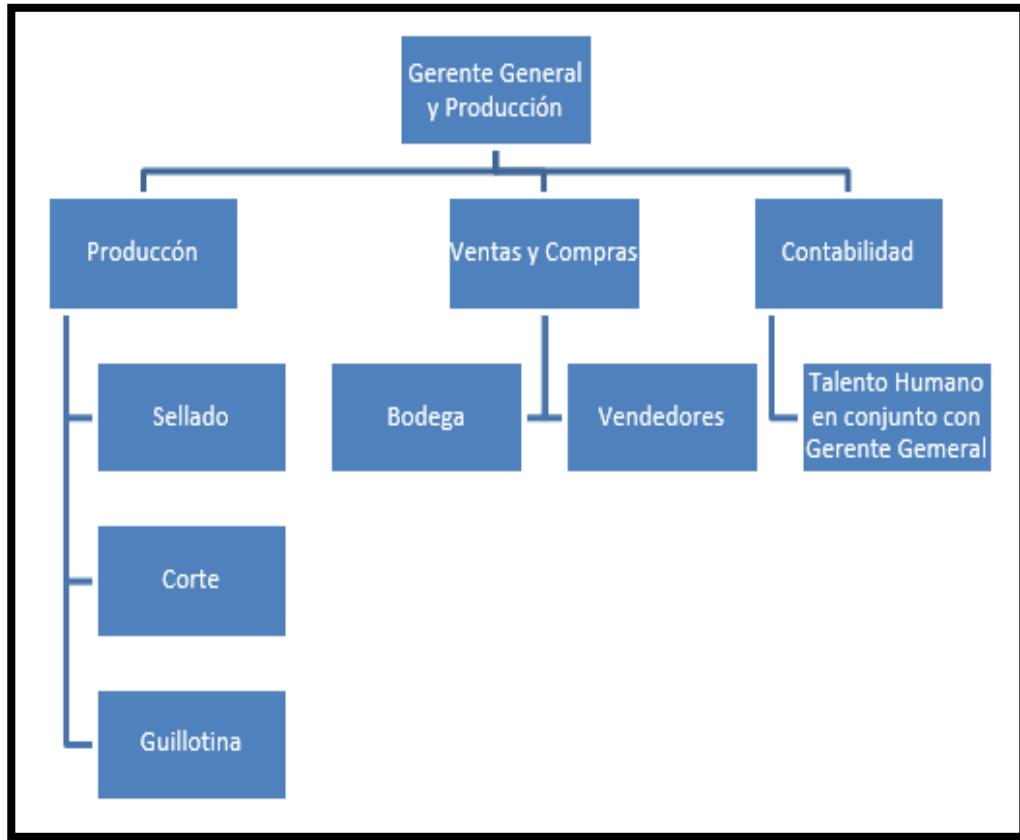


Figura 3. Estructura Organizacional Manuplast Cía. Ltda.

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

Giménez (2018) manifestó que los manuales de procedimientos son elaborados en función con las “actividades de una empresa, para que se empleen las acciones deseadas con el personal idóneo, considerando como elementos las estrategias, técnicas, experiencias y competencia con el fin de finalizar con éxito el desarrollo de dicho elemento” (p. 31)

El manual de procesos debe ser facilitado y explicado para cada uno de los empleados de la empresa y a su vez, éste debe ser dominado y leído para su comprensión. Mediante el desarrollo del manual de procesos para el área de producción de la empresa Manuplast

Cía. Ltda. se espera mejorar los tiempos de producción en la elaboración del producto y la coordinación entre empleados del mismo departamento ya que éste es una de las principales fuentes motoras en la organización.

1.3 Formulación del problema

¿Qué efecto tendría el uso de un Manual de Procesos en el Área de Producción de la Empresa Manuplast Cía. Ltda.?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los problemas que se presentan en el área de producción de Manuplast Cía. Ltda. referente a las funciones y procedimientos?
- ¿Qué tipos de estrategias influirán en el mejoramiento de los procesos, controles y minimización de tiempo en el proceso de producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda.?
- ¿Qué procesos son los que se adecúan a las necesidades y actividades de la empresa Manuplast Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son los beneficios del diseño de un manual de procesos dirigido a Manuplast Cía. Ltda.?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general.

Elaborar un manual de procesos para el área de producción de carpetas plásticas de la empresa Manuplast Cía. Ltda.

1.1.1 Objetivos específicos.

- Identificar los problemas que se presentan en el área de producción de Manuplast Cía. Ltda. referente a las funciones y procedimientos.
- Establecer las estrategias que influirán en el mejoramiento de los procesos, controles y minimización de tiempo en el proceso de producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda.
- Determinar procesos que se adecúan a las necesidades y actividades de los trabajadores de producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda.
- Determinar los beneficios del diseño de un manual de procesos dirigido a Manuplast Cía. Ltda.

1.6 Justificación de la investigación.

El presente proyecto investigativo se enfoca en mejorar los procesos aplicados en el área de producción en la empresa Manuplast Cía. Ltda. enfocados en aspectos sociales y laborales. Con la ayuda de las técnicas investigación que usaremos y aplicaremos, determinaremos las mejores soluciones para poder subsanar la problemática existente, esto nos ayudara en el desempeño del departamento de producción, ya que lograra que cada empleado cumpla su labor específica y no exista recargo de actividades.

Es importante contar con un manual de procesos ya que en toda empresa u organización debe existir un organismo en el cual se deban regir para que haya un orden adecuado, una sistematización que permita resultados eficientes y eficaces. Siendo así que, la finalidad de este estudio es la búsqueda de un medio de solución a partir de la recopilación de información que sea valiosa para el mejoramiento de los procesos en la empresa.

En efecto, se concluye que el trabajo tiene sus justificativos porque se orienta a la administración que es un elemento clave en el manejo de una organización que busca reinventar sus acciones a partir de la integración de políticas, procedimientos, funciones y regulaciones que sean socializados con los colaboradores, garantizando de esta manera el cumplimiento de los objetivos.

1.7 Delimitación de la investigación

Para la presente, el estudio se realizará en la empresa Manuplast Cía. Ltda. ubicada en Mapasingue, cantón Guayaquil, provincia Guayas, país Ecuador, involucrando al personal del departamento de producción.

Tabla 2

Delimitación del Problema

<i>Delimitación del Problema</i>	
Campo:	Administrativo
Área:	Administrativo – Producción
Aspecto:	Diseño de un Manual de Procesos
Tema:	Manual de Procesos para el área de Producción de carpetas plásticas de la empresa Manuplast Cía. Ltda.
Delimitación geográfica:	Guayaquil, Mapasingue
Delimitación espacial:	Empresa Manuplast Cía. Ltda.
Delimitación temporal:	2019

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

1.8 Idea a defender

Un manual de procesos permitirá que se mejoren las actividades en el departamento de producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda., mediante su aplicación a nivel administrativo permitiendo al personal desempeñarse de manera óptima en todas las tareas asignadas.

1.9 Línea de Investigación

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes referenciales y de investigación

En el desarrollo de la teoría, para la presente se tomaron en cuenta referentes empíricos que se hayan enfocado en la elaboración de manuales de procesos con el fin de extraer ideas y argumentos que aportaron al estudio. Dichos trabajos son los siguientes:

El trabajo realizado por Cuesta y Jiménez (2018) con el título “Manual de procedimientos para la producción dirigido al taller artesanal Calzado Reinoso”, donde la problemática se basa en las dificultades operativas que impiden a los trabajadores cumplir con sus funciones, así como, los insuficientes procesos que influyan en una producción óptima que integre controles para que así no se presenten obstáculos en el cumplimiento de los objetivos del negocio. El eje central es la falta de este tipo de instrumentos que disponga de elementos regulatorios y administrativos para una mejor productividad.

La investigación de Luna y Gutiérrez (2014) con el título “Manual de procedimientos para el área de producción y ventas” planteó como problemática los constantes errores en el área de producción que han generado un decrecimiento de las unidades producidas afectando a las ventas, esto asociado a la insuficiente experiencia de los trabajadores y la falta de un manual que describa paso a paso los procedimientos que se deben emplear para mantener eficientes acciones que ayuden a cumplir con las metas de producción.

Por último, el trabajo efectuado por Rodríguez y Vargas (2019) con el título “Diseño de un manual de procesos para el departamento de producción de la empresa Creative Group S.A., Guayaquil” se enfocó en la problemática de la empresa asociado con los insuficientes procesos formalizados y estructurados para que se generen mejores

resultados en la producción, esto debido a las constantes quejas que han presentado los clientes por la demora en la entrega de los productos y algunos de estos en mal estado, restándole prestigio e imagen a Creative Group S.A. y cuyas causas son las siguientes:

- Planificación incorrecta de las visitas a los clientes mayoristas.
- No existe una correcta coordinación de las comunicaciones entre departamento haciendo que se demore la producción.
- Insatisfacción de los clientes ante la falta de información referente a la gestión de despacho de los productos.
- Despreocupación de la gerencia para la formulación de estrategias.

Los tres trabajos demuestran lo importante que es mantener sistematizados y ordenados los procesos a través de un manual donde puedan recurrir los trabajadores para que así cumplan con elementos que son clave en la producción. Además, la teoría que proponen conforme a la problemática posibilita el manejo de conocimientos para abordar las conceptualizaciones.

2.2 Fundamentos teóricos

2.2.1 Manuales

Los manuales son un instrumento importante en la administración, pues persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, así como la de las unidades administrativas que lo constituyen. En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos. (Milenio, 2014). En otras palabras, el manual contiene reglas, instrucciones u órdenes que ayudan a regir y realizar alguna actividad de manera sistemática como medio de

mejoramiento de las operaciones de la organización y actividades desempeñadas por los colaboradores.

La propuesta dirigida a Manuplast Cía. Ltda. permitirá controlar las acciones de cada empleado al realizar sus operaciones, ya que éste contiene establecido la manera adecuada de cómo desarrollar alguna actividad. Esto surge porque no existen formalidades en las actividades de producción ante la falta de este instrumento que requiere de su implementación.

2.2.2 Ventajas

Vergara (2017, pág. 250) indicó referente a las ventajas del manual que “es un documento de fácil manejo y no implica altos costos por lo que puede acoger las diferentes operaciones, procedimientos y regulaciones que están sujetas a cumplimiento por los colaboradores que conforman una organización”.

De acuerdo con la cita, las ventajas que se mencionan en función a la utilización del manual son:

- Ayudan a establecer el alcance legal y administrativo que deben cumplirse en un departamento o más.
- Unifican diferentes lineamientos técnicos y administrativos para una mejor uniformidad de los roles y funciones del personal.
- Permiten estandarizar las técnicas, metodologías y procesos en el departamento.
- Permiten que el personal pueda tener acceso a información sobre las funciones que deben cumplir.
- Elimina la duplicidad de las funciones.
- Establece un contenido formalizado.


- Puede ser un instrumento para ser consultado permanentemente con el propósito de que se cumplan las funciones y actividades.
- Definen el sistema de control empleado a nivel operativo, técnico y administrativo.
- Ayudan a la gerencia a establecer políticas que sean acatadas por el personal específico.
- Permite a los supervisores tomar decisiones.
- Son un material que permiten desarrollar conocimientos.
- Dan por terminados los procesos empíricos sin criterios profesionales.
- Pueden ser un material de apoyo en los procesos de capacitación.

2.2.3 Clasificación de los manuales

De acuerdo con la Enciclopedia de Administración (2018) la clasificación asignada para un manual es:

- **Organizativos:** Para este manual su característica es la estructuración de un contenido que es generalizado.
- **Departamental:** Son desarrollados a partir de políticas y procesos que deben acatar un equipo de trabajo que integran un departamento. Son diferenciales conforme al nivel de jerarquía.
- **Políticas:** Este manual desarrolla una serie de políticas generales y específicas que son regulatorias para que así se dé un control, monitoreo y dirección de la organización.
- **Calidad:** Se refiere a un documento que establece acciones enfocadas en el control de calidad ya sea de tipo sectorial o multisectorial empleado en una empresa para que se desarrollen los procesos necesarios.

- **Sistema:** Enfocado en un contenido de estructuras y sistemas que definen diferentes lineamientos.
- **Finanzas:** Empleados en los controles y manejo de documentos financieros para el conocimiento de la situación financiera de la empresa.
- **Múltiple:** Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
- **Puesto:** Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
- **Procedimientos:** Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.
- **Bienvenida:** Su función es introducir, 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:** Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

	Nombre de la organización (2)	Fecha (4)		
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página (5)	De	
		Sustituye a		
		Página (6)	De	
		Fecha		

(1)

Nombre del procedimiento (3)		
No. de operación (7)	Responsable(s) (8)	Descripción (9)

Elaboró	10	Autorizó
Revisó		

Figura 4. Modelo de Manual de Procesos
Fuente: Franklin, E. Libro sobre Administración (2010)

1. Logotipo de la organización. Expresión gráfica de la identidad corporativa de una organización compuesta por un símbolo, un emblema y una tipografía específicos.
2. Denominación. Nombre de la organización y del documento.
3. Procedimiento. Nombre del procedimiento que, además, describe la materia a que se refiere.
4. Fecha. Día, mes y año en que se terminó de elaborar el procedimiento.
5. Página de. En el primer espacio debe anotarse el número progresivo de las hojas del manual y, en el segundo, el número total de hojas de que consta el documento.
6. Sustituye. Fecha y página que reemplaza la hoja. Este espacio se completa exactamente en los términos anotados en los puntos 4 y 5.
7. Número de operación. Se enumera progresivamente cada una de las operaciones que forman parte del procedimiento.
8. Responsables. Nombre del área, unidad administrativa o puesto responsable de realizar cada operación.
9. Descripción. Expresión del contenido de cada operación del procedimiento. Debe incluir el nombre y clave de las formas utilizadas.
10. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización. Nombre y firma del responsable de elaborar, revisar y aprobar el procedimiento.

Figura 5. Lineamientos de Manual de Procesos
Fuente: Franklin, E. Libro sobre Administración (2010)






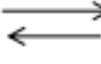

Símbolo	Nombre	Significado
	Límites	Indica el inicio como el final del proceso, según corresponda
	Inspección	Representa una actividad de seguimiento que permite revisar y examinar la tarea.
	Decisión	Son alternativas a escoger para ir a una dirección.
	Documentación	Indica la necesidad de contar con un documento para la actividad del proceso.
	Conector	Representa el enlace o la continuación del flujograma de una página a otra.
	Sentido de flujo	Indica la dirección secuencial del flujo.
	Trasmisión	Establece transmisión de datos por teléfono y medios electrónicos.

Figura 6. Simbologías Utilizadas para los Diagramas de Flujos
Fuentes: Libro Diseño Organizacional basado en procesos (2016)

Los manuales incluyen lineamientos que son obligatorios, por lo que deben incluirse sin excepciones para que así el personal pueda revisar un texto que ha sido estructurado de una manera ordenada para que se cumplan con los procesos de control, administración, calidad, dirección de los procedimientos de producción en la empresa.

2.2.4 Procesos

ISO 9001:2015 (2015) define proceso como “una serie de acciones, actividades, procesos que interactúan entre sí para lograr el desarrollo de una actividad”.

La RAE (2018) define como proceso a “las diferentes fases y etapas que se desarrollan de manera sucesiva en función con un elemento o situación para que se ejecute una acción específica”

Entonces, los procesos son parte esencial en una organización porque ayudan a definir una ruta adecuada para el cumplimiento de objetivos. Se diseñan de manera secuencial donde se combinan con recursos que ayudan a llegar a los resultados que espera la gerencia, siendo así que Manuplast Cía. Ltda. podrá mejorar sus actividades de producción con un manual.

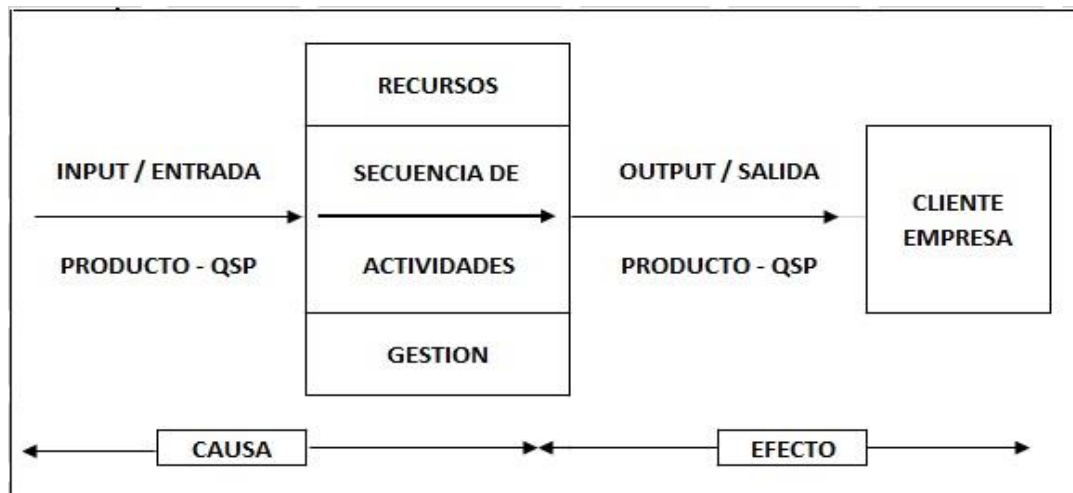


Figura 7. Que es un proceso
Fuente: Libro Gestión por procesos. (Velazco, 2004)

2.2.5 Tipos de procesos

Velasco (2004, pág. 71) al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, vamos a distinguir los procesos por su misión; proponemos la siguiente clasificación coherente con la terminología utilizada en este texto:

- **Procesos operativos**

Transforman los recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido al cliente.

- **Procesos de apoyo**

Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

ENTRADA / INPUT		PROCESO	SALIDA/OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR		PRODUCTO	CLIENTE
CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP)		PERSONAS * Responsable del proceso. * Miembros del equipo	CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP)	SATISFACCION
		MATERIALES * Materias primas. * Información		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN		RECURSOS FÍSICOS * Maquinaria * Hardware y software	CRITERIO DE EVALUACION	
		MÉTODO DE CAUSAS * Operación * Medición/Evaluación: Funcionamiento del proceso. Producto Satisfacción del Cliente.		
MEDIDAS DE		Eficiencia y Eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

Figura 8. Límites, Elementos y Factores de un proceso
Fuente: Libro Gestión por Procesos. (Velasco, 2004)

2.2.6 Procedimientos

El procedimiento nos indica cómo hacer el trabajo y que procesos usar para una determinada actividad. El procedimiento está orientado hacia las tareas; lo recomendable es que debe estar por escrito en un documento formal dividiendo las tareas que deben ser realizadas. El propósito principal del procedimiento es el de medio de instrucción. Se diseña para representar el flujo del trabajo, excepto con la tarea cubierta. Se espera que el procedimiento relacione la tarea del momento con aquellas que la preceden o la siguen (Valencia, 2011, pág. 164).

Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican como cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos. (Chiavenato I. , 2000, pág. 186).

Para redactar un procedimiento de forma gráfica según el lenguaje Qualigramme, es importante seguir las siguientes indicaciones:

- Determinar los papeles o roles implicados: rol externo; roles internos; unidades.
- Identificación del elemento desencadenante: información procedente de un rol externo o de una actividad anterior.
- Identificar todas las instrucciones que integran el procedimiento.
- Para cada instrucción, implementar un cuestionario con once preguntas a responder.

2.2.7 Diagrama de flujo

El diagrama de flujo es un gráfico que contiene un detalle secuencial de actividades, procedimientos, acciones y rutinas a partir de elementos que tienen una función específica. Es ventajosa su aplicación porque ayuda a llevar adelante los procesos para que el personal cumpla sus roles tomando en cuenta los símbolos (Robbins, 2016).

Por lo contrario, Louffat (2017, pág. 34) manifestó que los diagramas de flujos son parte de “herramientas organizacionales que están graficadas para que se formalicen de una manera simplificada de las actividades y operaciones que se deben desarrollar dentro de una organización”.

Tomando en cuenta lo indicado sobre estas herramientas el diseñar todos los procesos en orden cronológicos en forma gráfica para su fácil interpretación y comprensión por parte del trabajador ya que su simplicidad lo hace más entendible.

Actualmente la empresa Manuplast Cía. Ltda. no cuenta con diagramas de flujo de sus actividades, no existe un orden adecuado que permita a los trabajadores visualizar la ruta correcta para realizar una acción, por lo que el diseño de las mismas nos ayudará a subsanar dicho inconveniente.

2.2.8 Ventajas

De acuerdo con Chiavenato (2016) las ventajas del diseño de un diagrama de flujo en las actividades organizacionales son:

- Permiten entender de forma simple las diferentes actividades que se deben cumplir en un departamento u operación específica.
- Da la facilidad de identificar las mejoras que se han realizado a partir de los procesos de una empresa.

- Ayuda a la socialización de elementos operativos, administrativos y técnicos que se acoplan a las necesidades de la empresa.

2.2.9 Organigrama

Pintado (2019) manifestó sobre el organigrama que es parte de “una estructura de tipo jerárquica y organizacional que refleja a todos los elementos humanos que desempeñan las funciones en una empresa” (p. 71).

Sobre el organigrama se realiza una estructura que es gráfica y acoplada al tipo de actividad de la empresa y cantidad de colaboradores que la conforman. No es necesario que este refleje datos específicos del personal, pero sí que se establezcan los puestos de trabajo para que se entiendan las diferentes funciones.

2.2.10 Tipos de Organigramas

Según (González, 2015, pág. 87), los organigramas se clasifican de la forma siguiente:

➤ POR SU OBJETIVO Y/O

Estructurales: Muestran solo la estructura administrativa de la empresa.

Funcionales: Establece de manera gráfica las funciones que cumple el personal conforme al departamento que integra.

Especiales: En estos se destacan algunas características diferenciadas.

➤ POR SU CONTENIDO

Esquemáticos: Sin ningún tipo de detalle, este tipo de organigrama establece los principales organismos que conforman una estructura formal.

Analítico: Presenta una visión organizacional de la estructura de la empresa a través de la distribución de funciones y responsabilidades.

Formal: Es la formalización de la estructura organizacional de una empresa que es debidamente planificado.

Informal: Es parte de los modelos estructurados de una organización que no es aprobado por la gerencia.

➤ **ÁMBITO:** Integra los organigramas que son:

Generales: Establece todos los elementos de la empresa de una manera jerárquica según la cantidad de empleados.

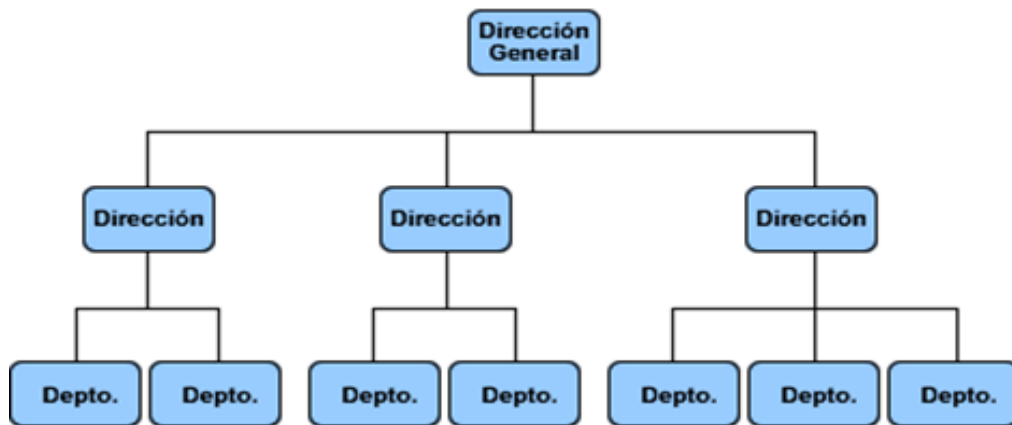


Figura 9. Clasificación de Organigrama por su Ámbito General
Fuente: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin (2004)

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

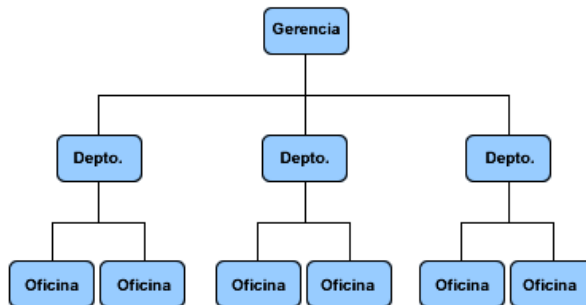


Figura 10. Clasificación de Organigrama por su Ámbito Específico
Fuente: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin (2004)

➤ **CONTENIDO:** Dividido en tres organigramas que son los siguientes:

Integrales: Es parte de la estructuración administrativa de una empresa que se representa de manera gráfica donde se hace una relación de las diferentes dependencias.

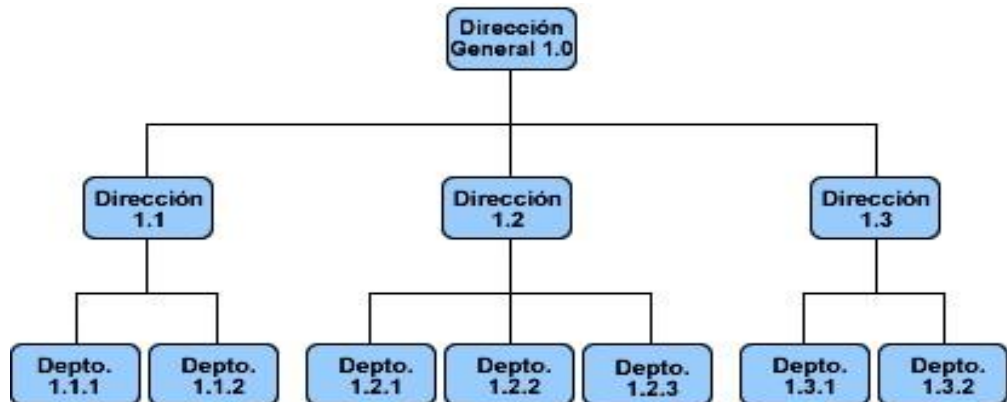


Figura 11. Clasificación de Organigrama por su Contenido Integral
Fuente: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin (2004)

Funcional: Además de establecer el tipo de estructura de la empresa, también define todas las funciones.

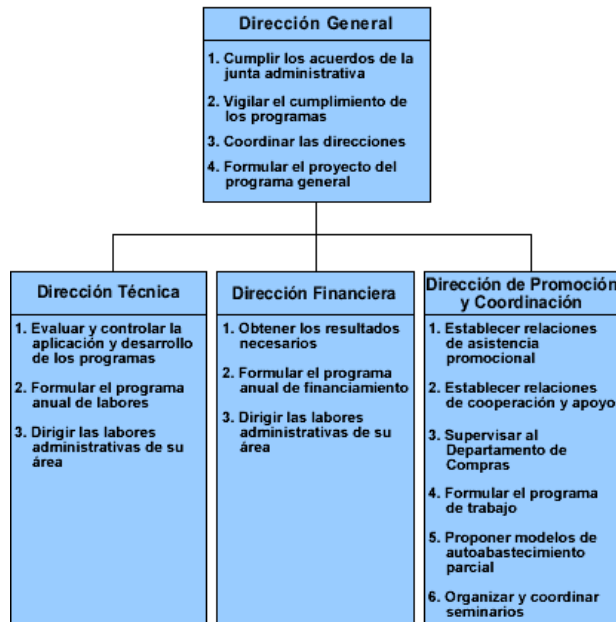


Figura 12. Clasificación de Organigrama por su Contenido Funcional
Fuente: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin (2004)

De puestos o unidades: Establecen la cantidad de plazas que integran una organización o empresa

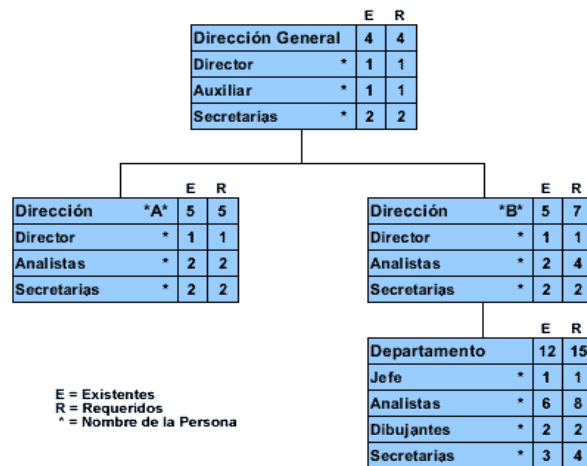


Figura 13. Clasificación de Organigrama por Puestos, Plazas y Unidades
Fuente: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin (2004)

- **DISPOSICIÓN GRÁFICA:** Está conformado por un total de cinco organigramas que son los siguientes:

Verticales: Son organigramas que detallan las ramas o unidades titulares de una organización que va desde la directiva hasta el último trabajador. Es utilizado de manera administrativa.

Horizontales: Es el detalle de todos los elementos organizacionales que van de izquierda a derecha donde el gerente es ubicado en un extremo para definir las jerarquías que posee la organización representadas en columnas.

Mixto: Combina unidades horizontales y verticales que grafican toda la estructura de una empresa cuando este tiene una gran cantidad de empleados.

De bloque: Su característica particular es la integración de una gran cantidad de unidades administrativas, siendo una variante de organigramas verticales ayudan a ubicar todos los elementos de una empresa.

Circulares: Este organigrama se grafica para especificar todas las unidades de una organización desde la parte gerencial y que son ubicados en un círculo.

2.2.11 Matriz FODA

Es un instrumento que se utiliza en el análisis situacional de una empresa, donde se toma en cuenta información de antecedentes a nivel interno y externo para definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además de tener una visión referencial sobre la interacción de los elementos que pueden afectar a una organización (Nava & Hernández, 2014, pág. 9).

El análisis FODA parte de la necesidad de una empresa que presenta problemas en establecerse en el mercado o quiere iniciar sus actividades, tiene como finalidad brindar un proceso evaluativo que ayude a tener una visión referente a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para que así se tomen decisiones que estén encaminadas a la exploración de soluciones a partir de las estrategias administrativas, comerciales, financieras, entre otros.

Tabla 3

Matriz FODA para la Formulación de Estrategias

Factores internos	Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería.	Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortaleza.
Factores externos	Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías.	Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortaleza de las organizaciones
	Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades.	Estrategia DO: mini-maxi Como una estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades.
	Estrategia FA: maxi-mini Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades.	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas.

Fuente: Libro Elementos de Administración, Koontz, 2015.

Los factores externos de la compañía serán determinados mediante las Oportunidades y las Amenazas, ambas nos permiten evaluar los diferentes factores que influyen directa e indirectamente en la empresa.

Los factores internos de la compañía serán determinados a través de aquellos indicadores que demuestran fortaleza o debilidad, donde podremos realizar un análisis de los elementos internos para poder mejorar y reforzar aquellos problemas existentes.

La empresa Manuplast Cía. Ltda. actualmente tiene competencia de empresas mucho más posicionadas en el mercado, por lo que es necesario realizar un análisis FODA que nos permita evaluar la situación interna y externa de la compañía mediante varias técnicas para una evaluación analítica de los elementos que pueden influir en su desarrollo empresarial.

2.2.12 La gestión por procesos

La gestión por procesos posibilita a las empresas a identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada, a través de la formación de elementos que se interrelacionan. Esto quiere decir que es indispensable por su ayuda en el mejoramiento de las operaciones administrativas y de producción de una organización (Martínez & Naranjo, 2014, pág. 15).

La gestión por procesos ayudará a Manuplast Cía. Ltda. a tener una visión general de la situación actual de la empresa y de las relaciones internas que posibilitan a cada empleado a que realice una función o tarea asignada sin que exista duplicidad de funciones. Esto permitirá que se reduzca el tiempo, dinero o recursos para maximizar los resultados esperados por cada uno y con ello satisfacer las necesidades del cliente.

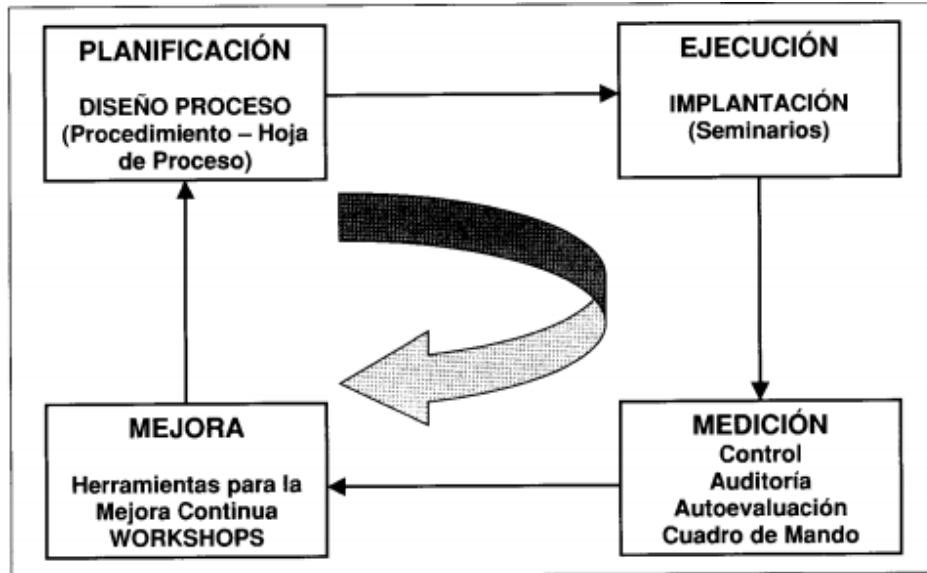


Figura 14. Gestión por Procesos
Fuente: Libro Gestión por Procesos. (2004)

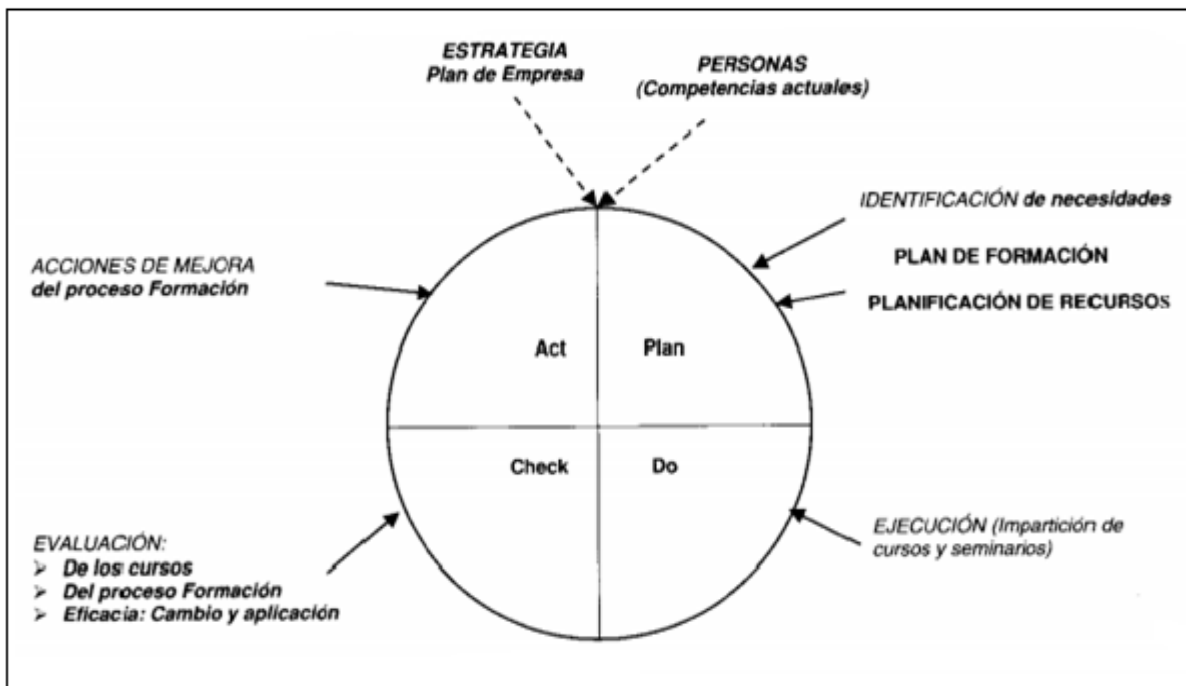


Figura 15. Aplicación del Ciclo al Modelo de Formación
Fuente: Libro Gestión por Procesos (2004)

En la gestión por procesos los objetivos planteados establecen pautas para el desarrollo de métodos y técnicas que permiten:

- Mejora si se trata de objetivos de continuidad o incrementales. La mejora pide ser continua o puntual.
- Reingeniería si se buscan objetivos ambiciosos calificados como de ruptura.

2.2.13 Beneficios

Asesora PYME (2017) determina como beneficios de la gestión por procesos en una organización los siguientes:

- Contribuye en la alineación de metas organizacionales conforme a los deseos de los clientes potenciales.
- Contribuye a obtener un alto nivel de calidad.
- Promueve el pensamiento de que los resultados son el proceso y no de un área en particular.
- Los procesos se enfocan en crear valor para la organización.

2.2.14 La estructura organizacional

En otras palabras, la estructura organizacional es la manera que la entidad utiliza para usar sus recursos y actividades. Esta estructura se puede realizar bajo una serie de relaciones tanto formales como informales que ayudaran a conseguir los objetivos plasmados en la organización y lógicamente permitirá llevar o tener un mejor control.

Contar con una buena estructura organizacional beneficiará a la empresa Manuplast Cía. Ltda. en aprovechar al máximo sus recursos tanto en materia prima como mano de obra ya que la misma se encontrará mucho más compactada y con una mejor comunicación interna para la toma de decisiones.

2.2.15 Diseño Organizacional

El diseño organizacional se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización. Asimismo, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día. (Louffat, 2017)

Contando con un buen diseño organizacional nos asegura que la empresa pueda alcanzar el o los objetivos propuestos ya que proporciona la información necesaria mediante varios procesos en los cuales se encuentran las tareas asignadas a cada departamento.

2.2.16 Manejo de los RRHH

Contar con una buena administración de recursos humanos permitirá a la empresa Manuplast Cía. Ltda. tener un mejor desempeño por parte de sus trabajadores, ya que estarán conformes con un excelente clima laboral y una buena comunicación interna siendo monitoreados por este departamento.

La parte más importante de toda empresa son sus trabajadores, ya que representa la parte motora de la organización y es muy importante que siempre se encuentren motivados y contentos para realizar sus actividades. Es necesario que la empresa Manuplast Cía. Ltda. considere vital definir estrategias o alternativas que ayuden a fortalecer la gestión y administración de los recursos humanos.

Las organizaciones deben fortalecer sus elementos administrativos, siendo el área de Recursos Humanos indispensable para emplear métodos y técnicas que ayuden a incluir en el equipo de trabajo personal altamente calificado. Los procesos desarrollados en el manejo de RRHH es parte de la planificación que define una empresa para que se mejoren

las actividades internas y socialización de información empleando herramientas de comunicación interna.

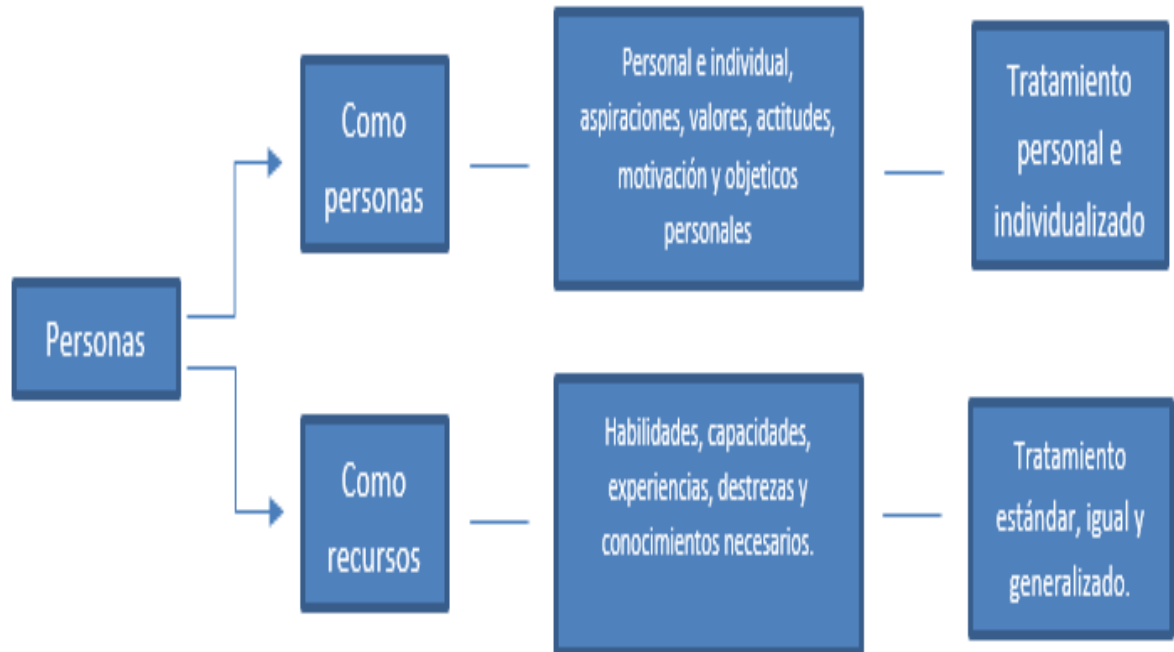


Figura 16. Personas como personas y personas como recursos.

Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato (2011).

2.2.17. Procesos internos en los Recursos Humanos

De acuerdo con Chiavenato indicó sobre el departamento de Recursos Humanos que es un área de vital importancia en el desenvolvimiento profesional y aplicación de técnicas, métodos y herramientas para la selección de personal, reclutamiento, integración, orientación. También de establecer comunicaciones que orienten al desarrollo de una mejor gestión que destaque por la calidad.

La gestión empleada en el área de RRHH es la integración de metodología para la organización de información que pueda ser socializada y así retener los elementos más importantes para luego evaluar al personal y así medir de manera cuantitativa sus competencias, destrezas y habilidades para una orientación si es necesario.

Tabla 4

Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH. Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio Social

Fuente: (Chiavenato I. , 2016)

2.2.17 Clima Laboral

Las organizaciones y el trabajo que se realiza en ellas son fenómenos o realidades sociales susceptibles de ser estudiadas desde una perspectiva multidisciplinar, con

diferentes niveles de generalización en el estudio del comportamiento que las personas desarrollan. Las diferentes aproximaciones disciplinarias (economía, sociología, psicología social, derecho, etc.) aportan su perspectiva o interpretación al estudio, diseño o cambio de esta realidad social, contribuyendo a su propia construcción. (Martínez M. J., 2016, pág. 4)

Como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares. (Chiavenato I. , 2011, pág. 289)

Es necesario que exista un excelente clima laboral dentro de la empresa Manuplast Cía. Ltda. que garantice la buena armonía entre trabajadores y a su vez pueda ocasionar una retroalimentación de conocimientos entre ellos. El clima laboral se ha vuelto un tema importante en todas las empresas ya que partiendo del principio que el capital humano es la parte más importante de toda organización, se necesita que periódicamente se realicen seguimientos y chequeos del mismo dentro de toda la empresa.

2.2.18 El Capital Humano en una organización

En una empresa el capital humano es un elemento valioso para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estos se caracterizan por ser los que intervienen en las tareas empleando competencias, destrezas y habilidades que dan paso a la consecución de actividades que se requieren en una operación (Chiavenato I. , 2016).

En la determinación del capital humano para su control y manejo es importante que se tomen en cuenta los siguientes puntos:

- **Autoridad:** Es importante que exista un elemento que autorice y tome las decisiones sobre el manejo de los recursos y desarrollo de operaciones.
- **Información:** Comunicación permanente que ayude a los empleados a tener acceso oportuno a detalles de la empresa.
- **Recompensas:** Es el desarrollo de un sistema de incentivos que permite mantener motivados a los empleados.
- **Competencias:** Establecer programas de capacitación que influyan en el fortalecimiento de competencias.

2.2.19 Análisis del puesto de trabajo

El puesto de trabajo es el nexo de unión entre el desarrollo de la estructura organizativa de una empresa y la dirección de recursos humanos. Es el conjunto de tareas que puede realizar de manera habitual o permanente una persona, teniendo en cuenta que dichas tareas se han agrupado buscando la máxima eficiencia a partir de la división y coordinación del trabajo. (Sánchez & Cimadevilla, 2013, pág. 55)

Todo acorde a sus habilidades, competencia y requisitos que presenta cada trabajador. Esto beneficiaría enormemente a Manuplast Cía. Ltda. ya que ayudaría con la ubicación del personal en cada puesto de trabajo, destacando sus habilidades y destrezas que colaboren con una mejor calidad del producto que es un punto importante en el crecimiento empresarial y mejoramiento de los procesos de producción.

2.2.20 Selección de Personal

Sobre la selección de personal en una empresa, Chiavenato (2016) indicó que se refiere al despliegue de procedimientos y métodos “que permite evaluar el perfil de los candidatos que son reclutados con el fin de tener una idea de sus deseos, intenciones y

compromiso en el cumplimiento de las funciones” (p. 441) De esta forma los problemas que se buscan resolver son:

- Seleccionar de manera correcta el empleado.
- Desarrollar las capacidades del empleado.

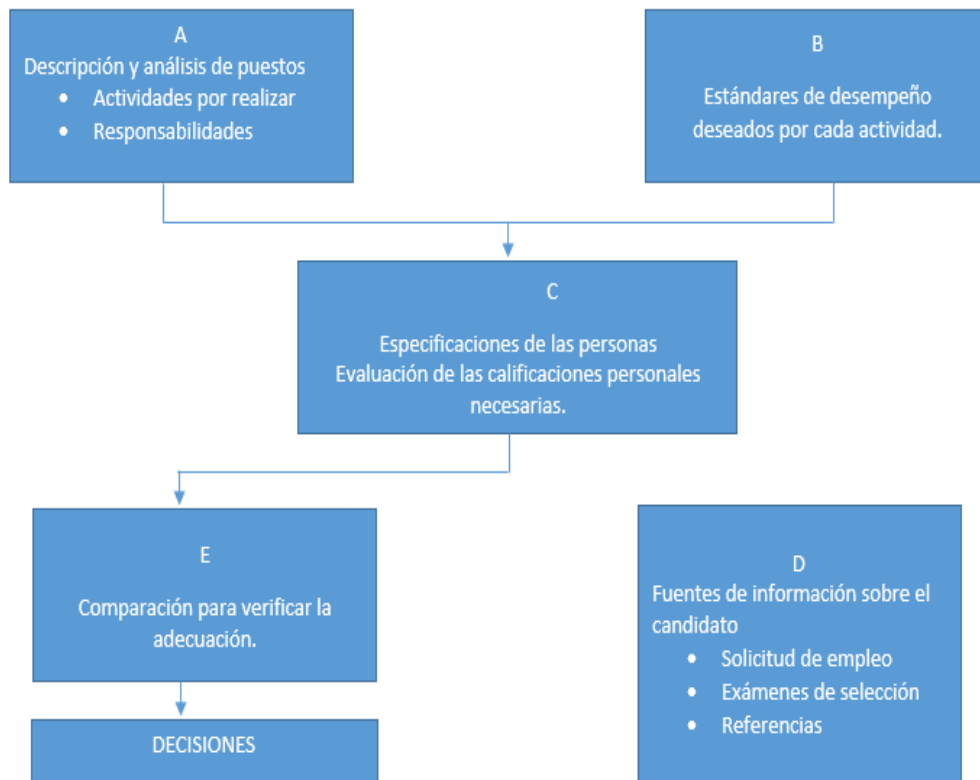


Figura 17. Proceso de selección de Personal

Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato (2011)

2.2.21 Reclutamiento de Personal

Sobre el reclutamiento de personal es parte de un proceso metodológico que es desarrollado por el personal de RRHH para la selección de colaboradores que cubran un puesto de trabajo. Este tipo de procedimiento puede ser realizado internamente o mediante la contratación de servicios profesionales. Ha logrado ser importante en la gestión de

procesos de las empresas porque ayudan a escoger personas calificadas que aporte al crecimiento empresarial y fortalecimiento de las tareas organizacionales (Raffino, 2019).

El proceso de reclutamiento de personal inicia cuando algún área determinada de una empresa presenta la necesidad o da a conocer que existe una vacante o plaza disponible y realiza una solicitud de personal en la organización. Culmina con un conjunto de solicitudes recibidas para su selección y posterior evaluación mediante un minucioso análisis por parte del departamento de Recursos Humanos. Por lo general se usan medios como las bolsas de trabajo, internet, redes sociales, periódicos o referidos.

2.2.22 Tipos de Reclutamiento de Personal

Raffino (2019) indicó sobre los tipos de reclutamientos de personal que son tres y se describen de la siguiente manera:

- **Interno:** Tiene lugar cuando la empresa, compañía o entidad precisa reubicar a sus empleados de acuerdo a sus competencias, por ejemplo, los ascensos o transferencias. Se escogen mediante las competencias, logros y habilidades. Es un proceso por el cual se ahorra bastante dinero y tiempo.
- **Externo:** Se busca atraer personas fuera de la empresa, con ciertas características y competencias necesarias. Esto permite dar un nuevo aire a la compañía, trayendo una persona con ideas frescas, claras, con una visión externa por lo que no está contaminado o influenciado aún por su entorno laboral.

2.2.23 Desarrollo de las capacidades del personal

En una empresa el constante desarrollo del personal es un deber de la gerencia que debe promover la realización de capacitaciones o talleres que influyan en el fortalecimiento de las capacidades que conllevan a un mejor desenvolvimiento de

habilidades, destrezas y competencias. Esto, además, es influyente en el mejoramiento de la productividad y rendimiento laboral para el cumplimiento de objetivos.

Exigirles a los trabajadores que den su máximo potencial es muy importante dentro de la empresa ya que se puede incrementar la productividad y el aprendizaje continuo permite tener a un personal altamente calificado y preparado. Mucho de los obreros no cuentan con una formación profesional ya que su conocimiento es empírico por lo que de esta manera se busca contrarrestar esos inconvenientes y brindarles mayores conocimientos.

2.2.24 Generalidades de la comunicación interna

En el desarrollo organizacional, la comunicación interna es empleada como una forma de proporcionar conocimientos e información al personal de una empresa para que estén al tanto de las noticias, cambios, procesos o modificaciones que se pueden dar. También para establecer vínculos laborales con el propósito de fortalecer las gestiones de trabajo en equipo y así garantizar un ambiente de trabajo óptimo y saludable (Montiel, 2017)

La comunicación interna implementada en las organizaciones se refiere a los medios empleados para dirigir información a los trabajadores. Es parte de las propuestas que se han fortalecido con el pasar de los años para una mejor administración de las actividades y procesos que se desarrollan en una empresa (Riquelme, 2018)

Ventajas

Según (Riquelme, 2018), es importante realzar las siguientes ventajas:

- Mejora la eficiencia de la empresa, cuanto más informado este el empleado mejor es su trabajo individual y en equipo.

- Mantiene al tanto a los trabajadores, de manera que no haya sorpresas en el entorno, todos conocen los cambios positivos y negativos a los que deben enfrentarse.
- Permite una mejor y más rápida respuesta a los problemas.
- Permite una respuesta más rápida y mejor adaptación a los cambios.
- Promueve las buenas relaciones y la confianza entre los trabajadores.
- Genera un sentimiento de unidad, de compromiso, identificación del empleado, el empleado se siente escuchado, valorado y todos trabajan unidos por una misma meta.

Establecer una buena comunicación interna dentro de la empresa Manuplast Cía. Ltda. será de un gran beneficio para la misma ya que permitirá que los empleados se integren y se forme un ambiente de compañerismo, el cual llegue a subsanar problemas existentes entre ellos y a su vez facilite la comunicación con sus jefes y demás trabajadores.

2.3 Marco Conceptual

- **Jerarquía:** Permite identificar el estado o puesto que ocupa en la organización, estableciendo la estructura correspondiente a un orden y criterio de subordinación entre los trabajadores. El mismo puede darse con superioridad, inferioridad, anterioridad, posterioridad, etc.
- **Manual de procesos:** Es un instrumento que contiene información referente a los procedimientos que se desarrollan en una empresa a nivel departamental.
- **Análisis FODA:** Es una herramienta para proceder con una evaluación y análisis de la situación que mantiene una empresa durante un periodo donde se determinan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- **Talento Humano:** Es un área que integra una empresa donde personal profesional se encarga de realizar los controles y monitoreos respectivos sobre el desempeño y funciones desarrolladas por el personal.
- **Manual de funciones:** Es un instrumento documental que incluye normativas, políticas, funciones y obligaciones del equipo de trabajo evitando la duplicidad de tareas.
- **Estructura de la organización:** Se refiere al conjunto de unidades que conforman una empresa y se caracterizan por los niveles jerárquicos, responsabilidades, entre otros.

2.4 Marco Legal

Según la (Constitución de la República del Ecuador, 2008):

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

Según el (Código del Trabajo, 2012) en su **Art. 64.- Reglamento interno.** - Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

Art. 79.- Igualdad de remuneración. - A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 80.- Salario y sueldo. - Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología de la investigación.

3.1.1 Tipos de investigación

En el trabajo, la investigación como parte de la metodología del estudio será de tipo descriptivo. De acuerdo con Hernández (2017) se refiere a un proceso “que describe las principales cualidades, características o elementos de una unidad investigada para que se tenga un conocimiento referente a su comportamiento en el entorno y surge de una idea o formulación de premisas” (p. 61).

Mediante este tipo de investigación podremos observar, conocer y tener una clara idea del proyecto investigativo mediante el uso de diferentes herramientas e investigaciones las cuales nos permitirá analizar el problema existente, esto incluirá técnicas para la recolección de datos. También, podremos observar el comportamiento de los trabajadores en el área de producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda. y desarrollaremos las diferentes estrategias que necesitaremos para corregir los problemas identificados. De esta manera mantendremos a los trabajadores enfocados en sus actividades y con la mejor preparación tanto física como mental.

3.1.2 Enfoque de la investigación

Para el presente trabajo, el enfoque que se aplicará será cuantitativo y cualitativo porque en primera instancia se procederá a realizar un análisis de elementos numéricos que se tabularán para hacer un análisis situacional donde se extraigan ideas referentes al problema. Segundo, se reconocerán elementos tales como necesidades, puntos de vistas,

casos observados que ayuden a reflexionar sobre la importancia del manual de procesos como mecanismos de solución a nivel administrativo para el área de producción.

3.1.3 Técnicas de investigación

Como primer punto se aplicará la observación mediante el diseño de una ficha que permitirá el registro de información referente a los procesos de la empresa, así como los elementos que son de atención en el mejoramiento de la gestión empleada en el departamento de producción para obtener mejores resultados.

Adicional, se emplearán entrevistas donde se considerarán preguntas abiertas que permitan libremente al entrevistado aportar con diferentes opiniones o posturas referente al tema de estudio. Con la información se realizará un análisis que sea esencial para la exploración de los elementos que ayuden al diseño de la propuesta. Por último, se aplicarán encuestas que establecen un conjunto de preguntas con respuestas múltiples para que así se haga una cuantificación haciendo uso de la herramienta Excel 2010.

3.1.4 Población y muestra

La empresa que se toma en cuenta en su totalidad como la muestra para la investigación se constituye de la siguiente manera:

Tabla 5
Población y Muestra

Personal para Observación y Entrevista		
Cargo	Números de empleados	Instrumento
Gerente de Producción	1	Entrevista
Operarios	7	Ficha de Observación Encuesta
Total de Población	8	

Fuente: Muestreo Aleatorio Simple (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

3.1.5 Tratamiento de la información.

En el tratamiento de información una vez que sea obtenida al visitar la empresa Manuplast Cía. Ltda. será la siguiente:

- Conversaciones con gerencia para coordinar visitas orientadas al levantamiento de información.
- Diseño y validación del instrumento de ficha para observación.
- Emplear la técnica de observación para registrar los elementos hallados en la empresa.
- Diseño y validación de la entrevista.
- Desarrollo de la entrevista.
- Desarrollo de la encuesta
- Tabulación de los resultados haciendo uso de la herramienta Excel 2010
- Discusión de los resultados que dejó la investigación.

3.1.6 Análisis Situacional de la empresa

➤ Aplicación de la Ficha de Observación

Como parte de los instrumentos de investigación empleados fue la ficha de observación que permitió el registro de todos los datos que fueron hallados al momento de visitar el departamento de producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda. De esta manera se contó con una base de datos que fue analizada para llegar a establecer posibles causas del problema y considerar dichos aspectos para el diseño de la propuesta.

FICHA DE OBSERVACION

Fecha de inicio: 28/ Agosto / 2019

Fecha de finalización: 30/ Agosto / 2019

Observador: Paúl Gustavo Martillo Mendoza

Instrumento: Ficha de observación dirigida al personal del área de producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda.

Objetivo: Determinar las actividades que se llevan a cabo dentro del área de producción de carpetas plásticas.

Tabla 6

Ficha de Observación empresa Manuplast Cía. Ltda.

Ficha de Observación			
Nombre de la Entidad:		Manuplast Cía. Ltda.	
Periodo	Sujeto	a	
revisión:	2019		
Departamento observado:		Producción	
Clasificación de la observación			Observación Recurrente
<i>Alto Riesgo</i> ()	<i>Mediano Riesgo</i> (X)	<i>Bajo Riesgo</i> ()	No.
Tipo de observación:		<i>Control Interno</i> (X)	<i>Deficiencias</i> ()
Descripción de la Observación			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe un trabajo organizado y ordenado por parte del personal de producción. ➤ La mayoría de operarios no tienen claro las actividades a realizar. ➤ Los empleados de la empresa no aprovechan el tiempo y los recursos de manera adecuada. ➤ Como no tienen claro los procedimientos a realizar, no aprovechan debidamente la materia prima. ➤ La mayoría de empleados de la empresa no actúan de manera eficiente y no proponen de manera rápida soluciones, si se presenta algún problema. ➤ No existen formatos de control que permita verificar el cumplimiento de las actividades del personal. ➤ En cuanto a la capacitación interna de la empresa, la mayoría de los altos directivos se encuentran capacitados para las funciones que realizan. No obstante, la mayoría de operarios no cuentan con la capacitación adecuada. ➤ Los altos directivos tienen conocimiento del organigrama que posee la empresa, pero la mayoría de operarios no tienen conocimiento si la empresa cuenta con algún organigrama, es decir no saben claramente las funciones a realizar. ➤ Dentro de los altos directivos existe una buena comunicación, no obstante, se evidencia que en el departamento de producción existen problemas de comunicación interna. 			

Causas	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deficiencia de los procesos de producción. ➤ La compañía no tiene determinado las tareas y responsabilidades a cumplir. ➤ No cuenta con un proceso de control que permita asegurar los procesos, tanto internos como externos de la empresa. ➤ La empresa no cuenta con procesos normalizados o estandarizados. ➤ También, no cuentan con una documentación clara de estos procesos. 	
Efectos	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa presenta deficiencia en las etapas del proceso de producción, ya que no cuenta con un manual de procesos para el departamento de producción que le permita regirse en el mismo y poder cumplir con sus objetivos establecido. ➤ No tener determinadas las tareas y responsabilidades a cumplir provoca que existan problemas en la organización y entre empleados por sobrecargo de actividades. ➤ No contar con un proceso de control ocasiona que la empresa no pueda asegurar de manera correcta los procesos internos y externos. ➤ No contar con procesos normalizados y estandarizados, ocasiona que tengan algunos inconvenientes internos. 	
Recomendaciones	
Correctivas	
Diseñar un Manual de Procesos para el área de producción, para que los procedimientos de la empresa sean eficientes y de calidad.	
Preventivas	
Realizar controles de manera periódica para determinar el funcionamiento de la empresa.	
Fecha de Firma	Fecha de Compromiso
02 de Septiembre del 2019	02 de Septiembre del 2019
Firma del Gerente	Firma del Observador

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

Detalle del diagrama de flujo de producción

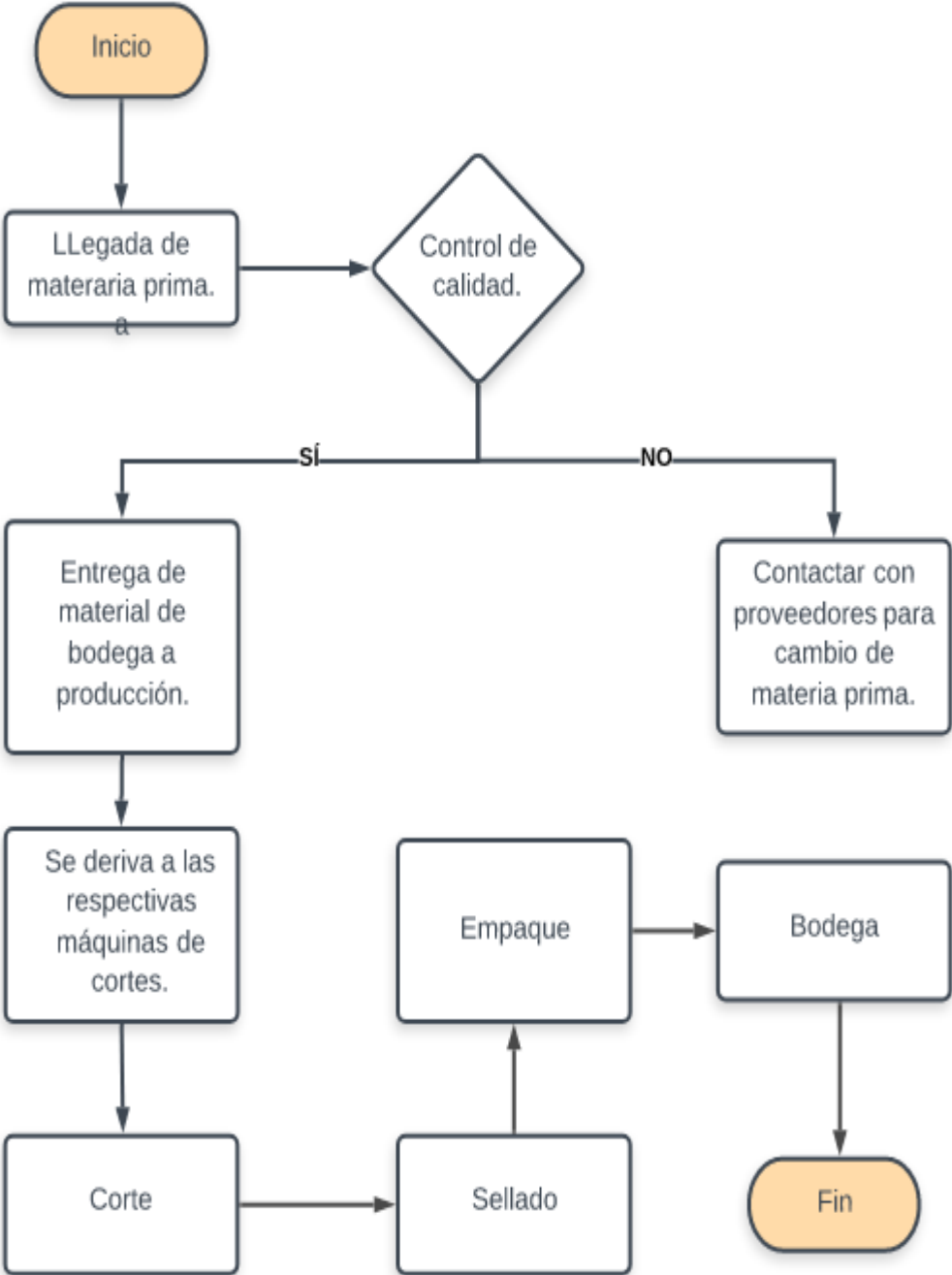


Figura 18. Diagrama de Procesos de Producción Actual
Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)
Elaborado por: Martillo (2019)

Realizando el análisis de los procesos de producción en Manuplast Cía. Ltda. se evidencia que existen limitaciones en las diferentes funciones y puestos, esto debido a la ausencia de elementos organizacionales y administrativos que ayuden a mantener un registro periódico y manejo de información para que así se gestione a tiempo todos los pedidos, reduciendo los riesgos de retrasos e incumplimientos ante los clientes que es la principal causa del problema. Entonces, el manual como instrumento será importante para la corrección de errores y solución a inconvenientes que la empresa mantiene a diario.

➤ **Conclusiones de la Ficha de Observación**

De acuerdo con el registro de información mediante la aplicación de la ficha de observación, los resultados que fueron principales y claves para la identificación del problema en Manuplast Cía. Ltda. son los siguientes:

- El personal del área de producción en su mayoría tiene insuficientes conocimientos para el correcto manejo de recursos, cumplimiento de tiempos, despliegue de gestiones, entre otros. Además de no tener claras las funciones que deben cumplir como parte de sus responsabilidades.
- No se llevan a cabo mecanismos para la retroalimentación de conocimientos como son las capacitaciones dirigidas al personal operativo lo que hace que mantengan prácticas empíricas para la gestión de procesos en el departamento de producción de la organización.
- No se han desarrollado actualizaciones a las funciones que cumple el personal de operaciones lo que hace que se den casos de duplicidad en las tareas y obligaciones lo que puede provocar un bajo desempeño y desmotivación.

- No disponen de un reglamento interno que esté aprobado y autorizado en la empresa donde se determinen las medidas regulatorias para el personal y así generar mejores elementos de control.
- La empresa carece de un área de RRHH para que se desarrollen los métodos y técnicas en la selección de personal, por lo que las acciones de reclutamiento son desarrolladas únicamente por el gerente.
- Los trabajadores no son evaluados periódicamente para tener una visión referente a sus niveles de desempeño. Esto provoca que la empresa no tenga una política de contratación formalizada.
- No se emplean las encuestas para medir satisfacción y clima laboral, lo que provoca que la gerencia desconozca cómo están los trabajadores y así emplear estrategias que aumenten su motivación.

➤ **Entrevista al personal de la empresa.**

Tabla 7

Entrevista para Gerente de Producción

Entrevista al Gerente de Producción de la Empresa Manuplast Cía. Ltda.		
#	Pregunta	Respuesta
1	¿La empresa posee procesos establecidos y estandarizados para la elaboración del producto?	Si, aunque los mismos no se encuentran estipulados en forma escrita, pero son de conocimiento de los trabajadores.
2	¿Se están llevando correctamente los procesos en la elaboración del producto?	Actualmente existen ciertos problemas con el cumplimiento de estos procesos ya que los trabajadores se olvidan de realizarlos según lo establecido.
3	¿Existe una delimitación clara de las funciones para cada colaborador respecto al cargo que desempeña?	Si, aunque en el departamento de producción todos los operadores realizan diversas funciones lo que ocasiona muchas veces confusiones entre ellos y en su desempeño.
4	¿Cada trabajador cumple con su función dentro del departamento de producción de manera óptima?	No, ya que en muchas ocasiones hay que estar detrás de ellos haciendo hincapié en las actividades que tienen que realizar y eso complica un poco la elaboración del producto.
5	¿Qué parámetros se utilizan para evaluar el desempeño de cada operador del área de producción?	No se evalúa a los operadores ya que no existen indicadores que permitan determinar su desempeño en determinada actividad.
6	¿Han recibido algún tipo de quejas o insatisfacciones por parte de los trabajadores en aspectos como: remuneraciones, beneficios de ley, entre otros?	No, la empresa le brinda a los trabajadores todos los beneficios de ley que rigen por lo que no han existido quejas por parte de los mismos.
7	¿La comunicación entre el Gerente de Producción y los operadores del área de producción es buena?	Si, la empresa se preocupa mucho por la relación entre empleados por lo que siempre ellos tienen la facilidad de conversar y expresar cualquier tipo de problema o insatisfacción.
8	¿Qué tipo de manuales manejan en la empresa?	La empresa no posee manuales de ningún tipo.
9	¿La empresa cuenta con algún tipo de plan o proyecto de expansión a futuro?	Por el momento no está dentro de los planes de la empresa Manuplast Cía. Ltda. una expansión.

10	¿Qué actividad en el proceso de elaboración del producto piensa Ud. que es la que tiene más inconvenientes?	En el área de corte con la guillotina actualmente presentamos problemas ya que la máquina es muy vieja y no permite realizar los cortes exactos por lo que hay pérdida de materia prima.
11	¿Por qué es importante que la empresa cuente con un manual de procesos?	Porque de esta manera se podrá realizar una reestructuración de las gestiones realizadas.
12	¿Se llevan regularmente controles de calidad en el producto que es comercializado?	Son insuficientes los controles empleados por la falta de recursos.
13	¿Cuántos clientes tiene Manuplast Cía. Ltda. actualmente?	La empresa tiene entre 100 y 200 clientes en la actualidad.
14	¿Los clientes han presentado algún tipo de quejas o inconvenientes con el producto final entregado?	Sí, en algunas ocasiones por motivo de los problemas antes mencionados.
15	¿Cuentan los operadores con los implementos necesarios para laborar dentro del área de producción?	No en su totalidad, pero se planea ofrecerles a los trabajadores toda la seguridad necesaria para laborar dentro del área de producción.
16	¿Cada que tiempo son capacitados los empleados de la empresa?	No se han planificado capacitaciones en los últimos 3 años.

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

➤ Conclusiones parciales de la entrevista.

Una vez que fue realizada la entrevista donde intervino el jefe de producción de la empresa a través de 16 preguntas, los resultados que se obtuvieron permitieron reflexionar que:

- No son suficientes las inducciones que se dan a los trabajadores que ingresan a la empresa por lo que tienen dificultad para operar maquinaria o desarrollar algún tipo de procedimiento.

- La empresa carece de tecnología moderna para una mejor gestión en los procesos de producción lo que genera dificultades para cumplir a tiempo con los pedidos realizados por los clientes.
- Se evidencia que en los procesos de producción hay que estarles recordando a los trabajadores que sigan un ciclo sistematizado, pero hace falta una descripción más detallada de los cargos y responsabilidades de cada uno de ellos. De esta manera se podrá contribuir para cumplir con los objetivos departamentales y evitar problemas en los tiempos de elaboración del producto.
- Existe la duplicidad de funciones en la empresa para el área de producción lo que hace que se desarrollen actividades de forma incorrecta, influyendo en la disminución de capacidad de respuesta.
- La empresa emplea el control de calidad como estrategia para lograr que se cumplan con los estándares en la producción de bienes.
- La empresa aún mantiene problemas para desarrollar una eficiente comunicación interna, haciendo que no todo el personal esté al tanto de las actividades internas y externas.
- En la empresa no se han planificado capacitaciones para el personal de producción por lo que es evidente que tengan desconocimientos sobre las responsabilidades y funciones que deben cumplir. Esto, además, no ayuda en el fortalecimiento de competencias y destrezas del trabajador.
- Falta de una indumentaria adecuada para las actividades dentro del departamento de producción de la empresa.

➤ **Encuesta al personal de producción de la empresa.**

1. ¿Cree usted que la empresa Manuplast Cía. Ltda. valora y reconoce su trabajo?

Tabla 8.
Valorar y Reconocer el Trabajo

Categoría	Frecuencia Absoluta
Si	5
No	2
Total	7

Fuente: Encuesta (2019)
Elaborado por: Martillo (2019)

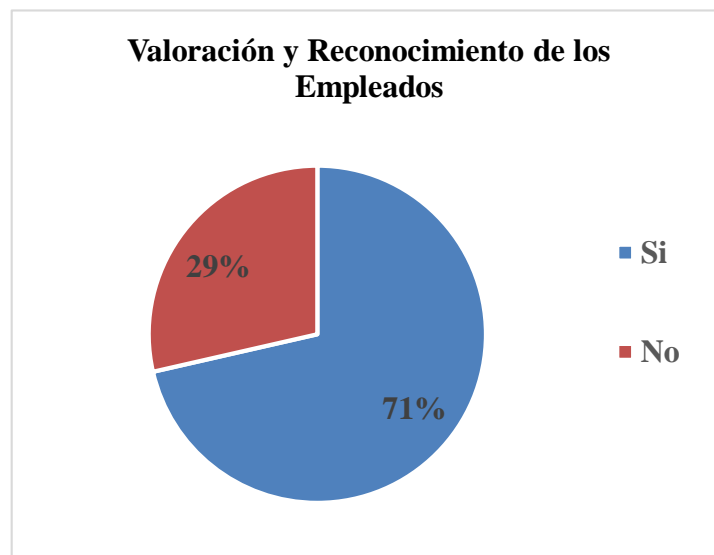


Figura 19. *Valorar y Reconocer el Trabajo*
Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)
Elaborado por: Martillo (2019)

Análisis: De acuerdo con la encuesta se evidencia que el 71% de los trabajadores se sienten valorados y que su trabajo es reconocido en la empresa, mientras que un 29% indicó que no.

2. ¿Está usted a gusto con las funciones y responsabilidades que realiza en la empresa Manuplast Cía. Ltda.?

Tabla 9.
Satisfacción del Empleado

Categoría	Frecuencia Absoluta
Si	3
No	4
Total	7

Fuente: Encuesta (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

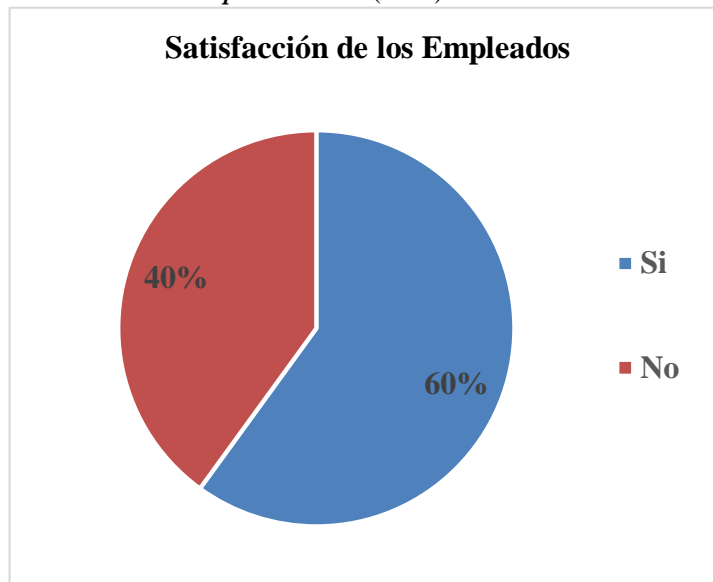


Figura 20. Satisfacción de los Empleados

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

Análisis: De acuerdo con la encuesta el 60% de los encuestados indicaron que no se encuentran satisfechos, mientras que el 40% indicó que sí. Es evidente que en la empresa se debe mantener un clima laboral donde no se reflejen conflictos, además de apoyos para el desarrollo de conocimientos y socialización de ideas.

3. ¿Cree usted que la empresa Manuplast Cía. Ltda. tiene correctamente establecidas las funciones a cada uno sus trabajadores?

Tabla 10.
Funciones de los Empleados

Categoría	Frecuencia Absoluta
Si	1
No	6
Total	7

Fuente: Encuesta (2019)
Elaborado por: Martillo (2019)

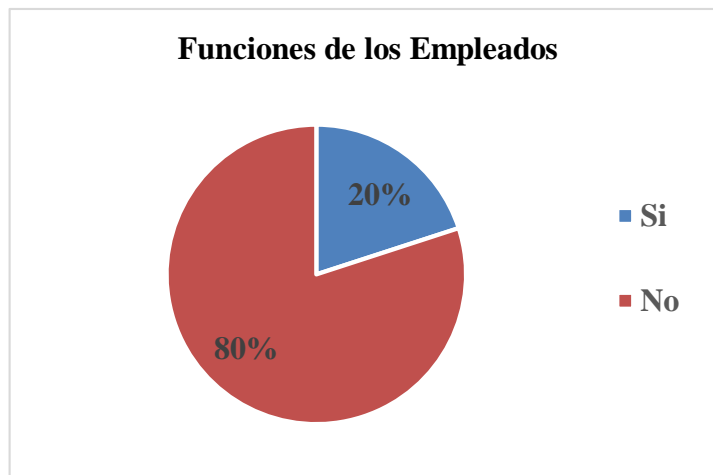


Figura 21. Funciones de los Empleados
Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)
Elaborado por: Martillo (2019)

Análisis: El éxito de toda empresa es que cada trabajador tenga bien definidas las actividades que va a realizar en sus puestos de trabajo, de esta manera podemos evitar el sobrecargo de trabajo y también a facilitar su desempeño. El 20% de los operadores afirman que si tienen bien definidas sus funciones dentro de la organización mientras que el 80% restante afirma que realizan diferentes actividades que no les competen por lo que en muchas ocasiones retrasan los tiempos de elaboración de producto y se ve afectado en su desempeño.

4. ¿Considera usted que el gerente de producción motiva al equipo para alcanzar los objetivos departamentales?

Tabla 11.

Motivación al Personal

Categoría	Frecuencia Absoluta
Si	4
No	3
Total	7

Fuente: Encuesta (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

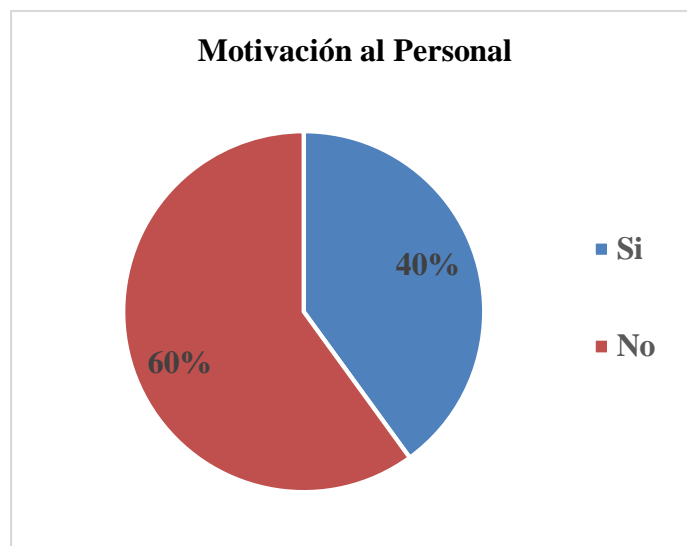


Figura 22. Motivación al personal

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

Análisis: De acuerdo con los resultados el 40% del personal operativo indicó que el jefe de su área si se esfuerza en mantener motivado al equipo de trabajo. Mientras que un 60% indicó estar negativo.

5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Manuplast Cía. Ltda?

Tabla 12.

Estabilidad Laboral

	A prueba	0 – 1 año	1 – 5 años	6 – 10 años	Más de 11 años	Total
Frecuencia Absoluta	0	1	1	3	2	7

Fuente: Encuesta (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

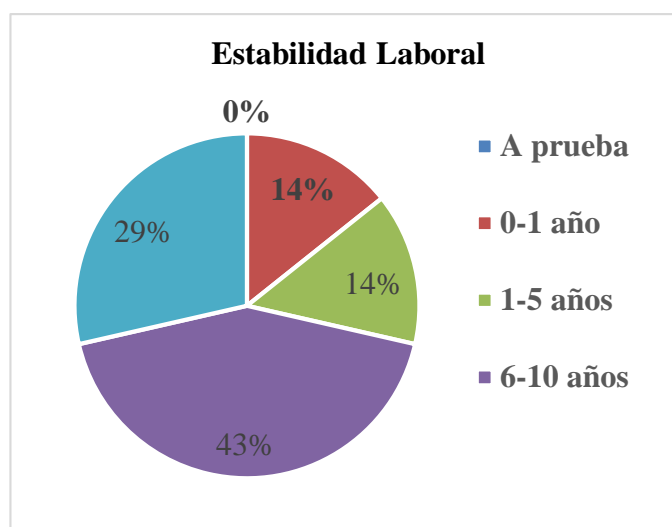


Figura 23. Estabilidad Laboral

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

Análisis: Los años de trabajo en una empresa son importantes ya que ayudan al trabajador a fidelizarse con la empresa y a comprometerse en su trabajo a la vez que adquiere más experiencia en el cargo que desempeña y sirve como ejemplo para nuevo personal. Podemos observar que no hay ningún trabajador que se encuentre en modo de prueba, el 14% de los trabajadores tienen de 0 a 1 año laborando para Manuplast Cía. Ltda., el 14% tiene trabajando de 1 a 5 años, el 43% de los operadores llevan trabajando de 6 a 10 años y el 29% tienen más de 11 años ejerciendo su función.

6. ¿Está usted de acuerdo que la remuneración que percibe actualmente está acorde a los roles y responsabilidades que cumple en la empresa?

Tabla 13.

Remuneración Salarial

	Totalmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia Absoluta	0	2	4	1	0	7

Fuente: Encuesta (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

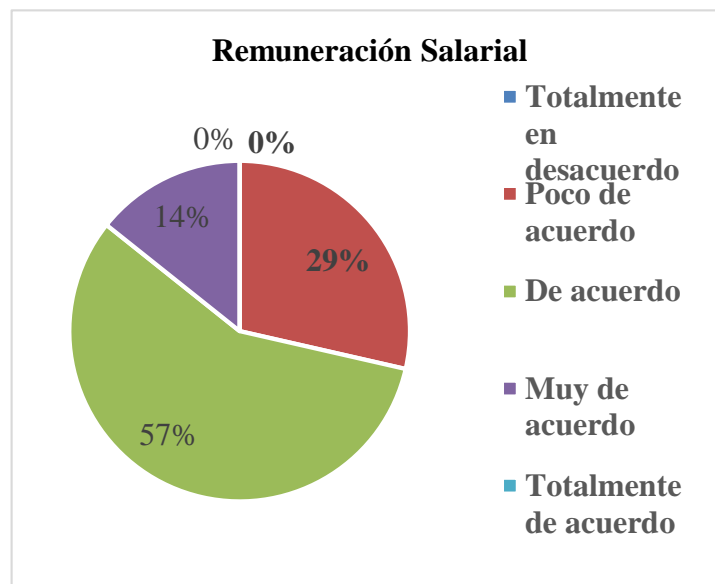


Figura 24. Remuneración Salarial

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

Análisis: El tener personal en la compañía que este subvalorado con el mercado laboral y que sus roles y responsabilidades no vayan acorde a su remuneración generan algunas complicaciones en las compañías, una de ellas es la rotación del personal y colaboradores desmotivados, para el caso de estudio en la empresa Manuplat Cía. Ltda., el 0% de sus colaboradores están totalmente en desacuerdo con el salario que perciben, el 29% está poco de acuerdo, 57% está de acuerdo y el 14% está muy de acuerdo.

7. ¿Percibe Ud. todos los beneficios de ley como décimos, afiliación al seguro social entre otros?

Tabla 14.

Beneficios de Ley

Categoría	Frecuencia Absoluta
Si	7
No	0
Total	7

Fuente: Encuesta (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

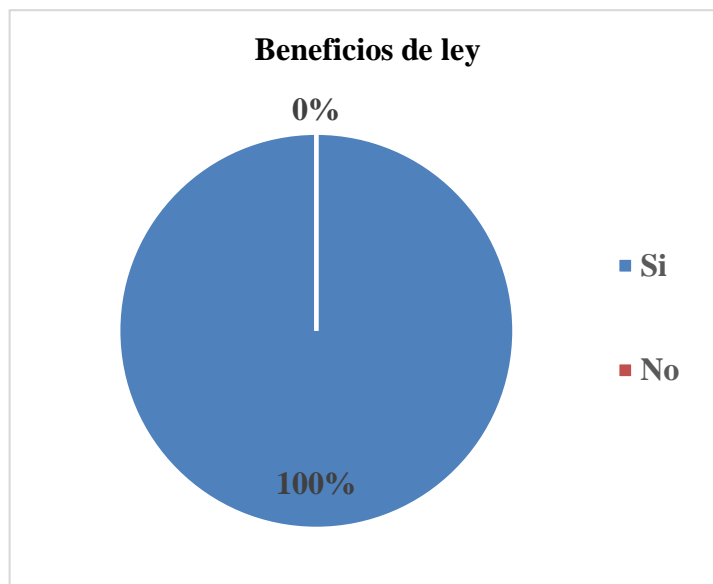


Figura 25. Beneficcion de Ley

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

Análisis: Todos los trabajadores cuentan con todos los beneficios determinados en la ley proporcionando al trabajador un mejor ambiente laboral y remuneración salarial.

8. Según su punto de vista ¿Cómo califica el clima laboral de la empresa Manuplast Cía. Ltda.?

Tabla 15.

Clima Laboral

Categoría	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
Frecuencia Absoluta	1	2	2	2	0	7

Fuente: Encuesta (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

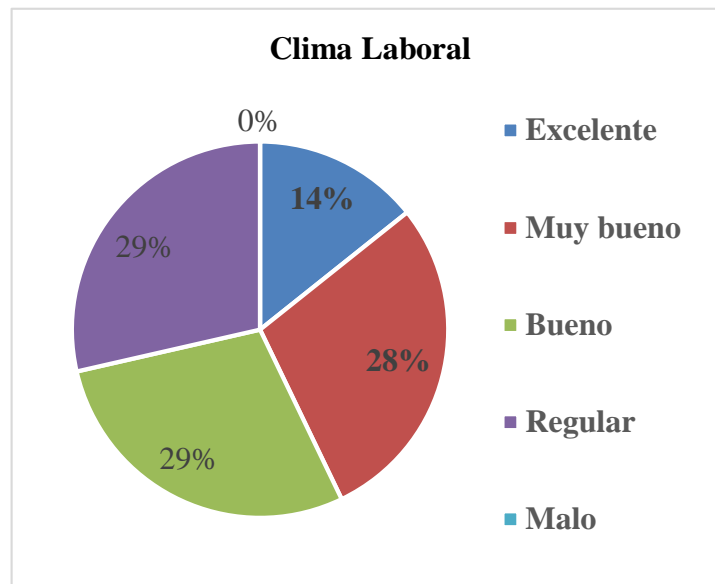


Figura 26. Clima Laboral

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

Análisis: El clima laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad del mismo influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y en la productividad empresarial. En la empresa Manuplast Cía. Ltda. el 14% de los trabajadores piensan que hay un excelente clima laboral, el 28% dijo que es muy bueno mientras que el 29% indica que hay un clima laboral regular.

9. ¿Ha tenido algún inconveniente laboral o personal con algún otro trabajador del área de producción?

Tabla 16.

Problema Laboral

Categoría	Frecuencia Absoluta
Si	2
No	5
Total	7

Fuente: Encuesta (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

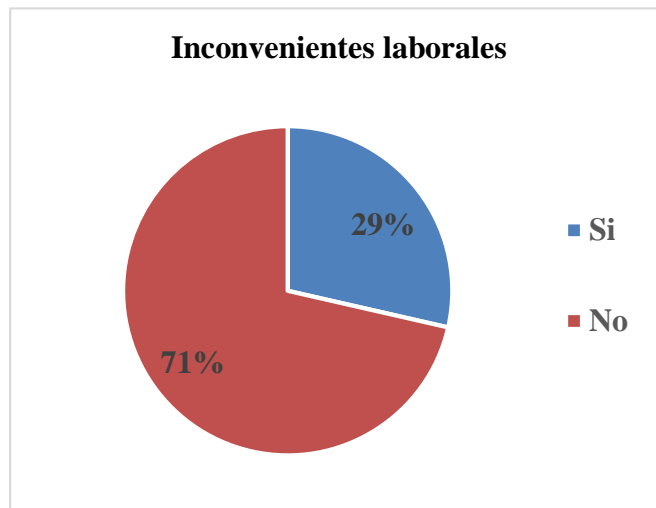


Figura 27. Inconvenientes Laborales

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

Análisis: Los problemas laborales son un mal existente en toda organización ya que si no existe un buen clima laboral tarde o temprano existirán problemas entre los trabajadores. En Manuplast Cía. Ltda. el 29% de los operadores han tenido inconvenientes con otro operador mientras que el 71% se ha mantenido al margen de cualquier tipo de acontecimiento.

10. ¿En Manuplast Cía Ltda. se brindan capacitaciones importantes para el desarrollo profesional de los trabajadores?

Tabla 17.
Capacitaciones para los Trabajadores

Categoría	Frecuencia Absoluta
Si	0
No	7
Total	7

Fuente: Encuesta (2019)
Elaborado por: Martillo (2019)

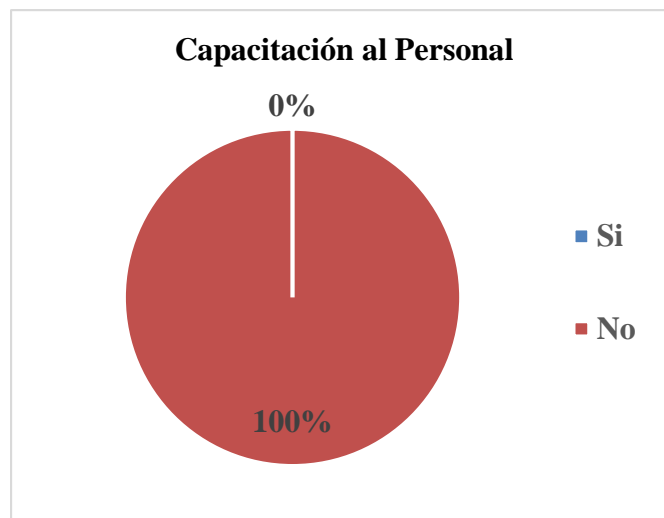


Figura 28. Capacitación al Personal
Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)
Elaborado por: Martillo (2019)

Análisis: Para que una empresa pueda alcanzar y obtener el máximo beneficio de sus trabajadores, es necesario que los mismos se encuentren capacitándose constantemente de tal manera que estén actualizados tanto en el uso de la tecnología, así como también en conocimientos que permitan aportar a la empresa. Lastimosamente en Manuplast Cía. Ltda. no se realizan capacitaciones a los operadores.

11. ¿Los trabajadores cuentan con los implementos de seguridad necesarios para laborar dentro de las instalaciones de Manuplast Cía. Ltda.?

Tabla 18.

Seguridad Laboral

Categoría	Frecuencia Absoluta
Si	2
No	5
Total	7

Fuente: Encuesta (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

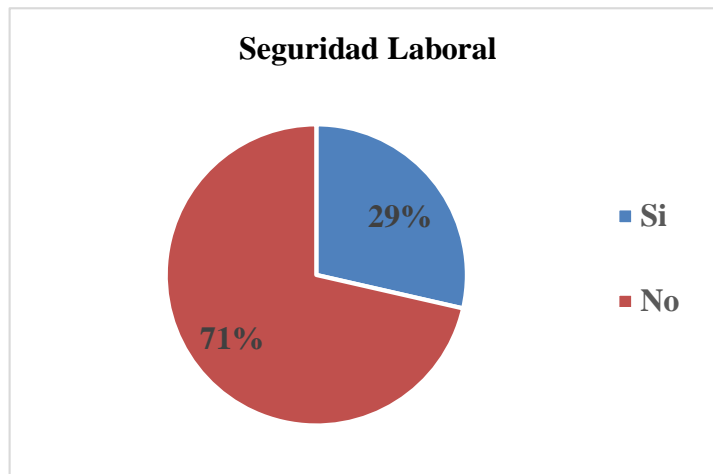


Figura 29. Seguridad Laboral

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

Análisis: Es de conocimiento público que una empresa debe brindarles a sus trabajadores la seguridad necesaria para laborar en esa industria de tal manera que se puedan evitar el mayor número de accidentes posibles en todo el proceso de elaboración del producto. En la empresa Manuplast Cía. Ltda. el 29% de los trabajadores del área de producción indican que cuentan con la seguridad laboral necesaria mientras que el 71% restante responde que no se les facilita la protección para realizar sus actividades.

12. ¿Ha sufrido usted algún accidente laboral dentro de Manuplast Cía. Ltda.?

Tabla 19.

Accidente Laboral

Categoría	Frecuencia Absoluta
Si	0
No	7
Total	7

Fuente: Encuesta (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

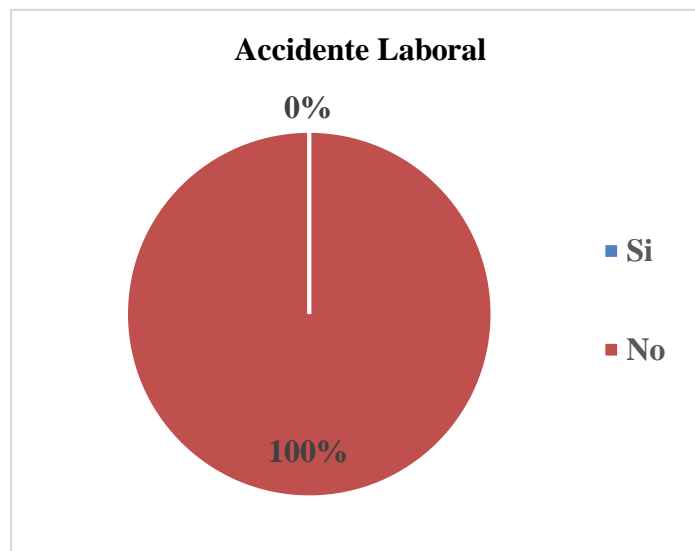


Figura 30. Accidente Laboral

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

Análisis: Pese a que no existe la seguridad necesaria para cada uno de los trabajadores del área de producción, en la empresa Manuplast Cía. Ltda. no ha existido algún accidente laboral que afecte la integridad de los mismos por lo que se puede notar que al menos tienen precaución al realizar sus actividades a pesar de que no cuentan con la indumentaria e implementos necesarios para la elaboración del producto.

13. En caso de responder “sí” ¿Usted atribuye dicho accidente a un descuido de su parte?

Tabla 20.

Origen del accidente

Categoría	Frecuencia Absoluta
Si	0
No	7
Total	7

Fuente: Encuesta (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

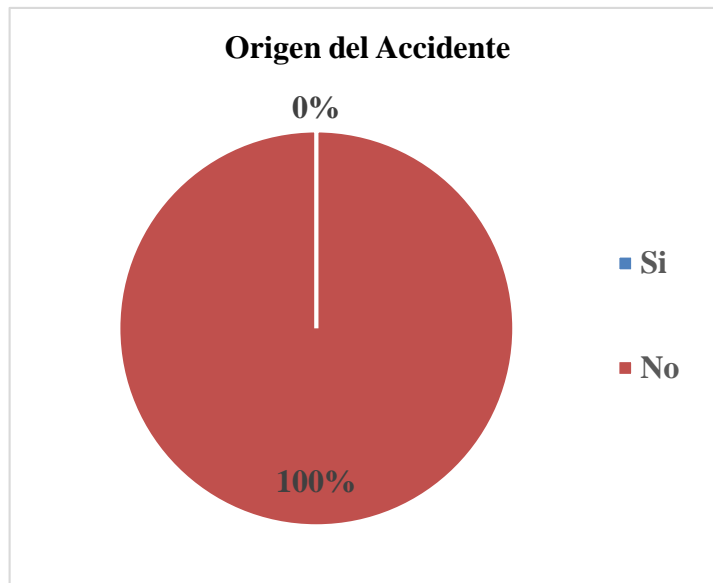


Figura 31. Origen del Accidente

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

Análisis: Ya que no han existido accidentes laborales no se puede determinar el origen de cada uno de ellos, pero se procurará seguir teniendo la misma precaución y cautela al realizar alguna actividad. Estos se tratarán de inculcar mediante capacitaciones de seguridad laboral.

14. ¿Considera Ud. que los procesos de elaboración del producto dentro del área de producción están claramente definidos?

Tabla 21.

Proceso de producción

Categoría	Frecuencia Absoluta
Si	3
No	4
Total	7

Fuente: Encuesta (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

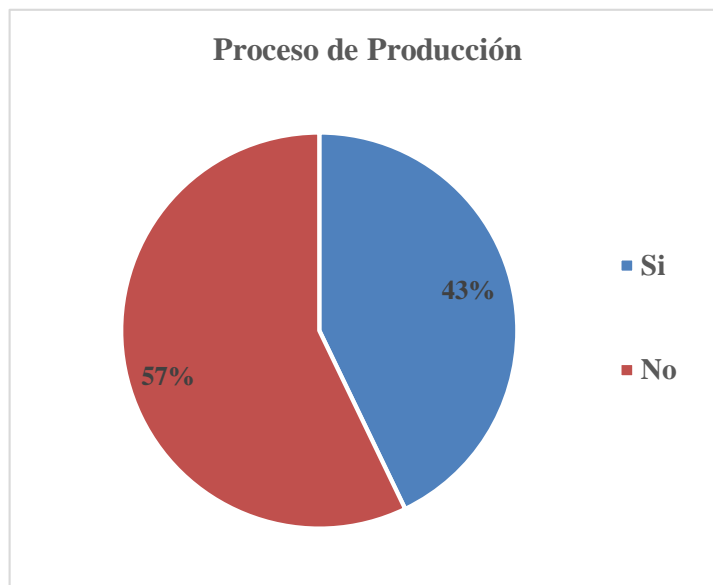


Figura 32. Proceso de Producción

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

Análisis: De acuerdo con la encuesta el 43% de los encuestados indicaron que los procesos están debidamente definidos en la empresa para el cumplimiento de la producción, mientras que el 57% indicó que no.

➤ **Análisis Final**

Una vez realizada la encuesta para la recolección de datos, se pudo tener evidencia de diferentes factores que influyen en la problemática de la empresa Manuplast Cía. Ltda., los que recaen en la gestión de producción y que de no ser solucionados conllevarán a efectos negativos como la pérdida de clientes. En función con este antecedente se detallan los principales hallazgos de la encuesta:

- Como parte de las evidencias se pudo constatar que el personal de producción emplea actividades de forma empírica, esto ante las insuficientes habilidades que han provocado los retrasos en el cumplimiento de la entrega de productos. Las causas se deben también ante la falta de capacitaciones que no son las suficientes para que se socialicen conocimientos técnicos y administrativos.
- En Manuplast Cía. Ltda. otra de las causas del problema es la nula tecnología para mantener una gestión de producción eficiente e inteligente que acelere los procesos para el cumplimiento de los compromisos que mantienen con los clientes. Esto ha conllevado que el producto también en algunos casos carezca de calidad.
- No existe un buen ambiente o clima laboral ante la insuficiente comunicación interna donde los operadores puedan estar informados de los procesos que se realizan en la empresa, así como la falta de incentivos que los motive a desempeñarse de una mejor manera en las actividades de producción.
- En la empresa no cuentan con un manual que detalle procesos para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal de una manera eficiente.

3.1.7 Análisis FODA

Los resultados obtenidos permiten hacer un análisis de la situación de Manuplast Cía. Ltda. mediante la Matriz FODA que es el siguiente:

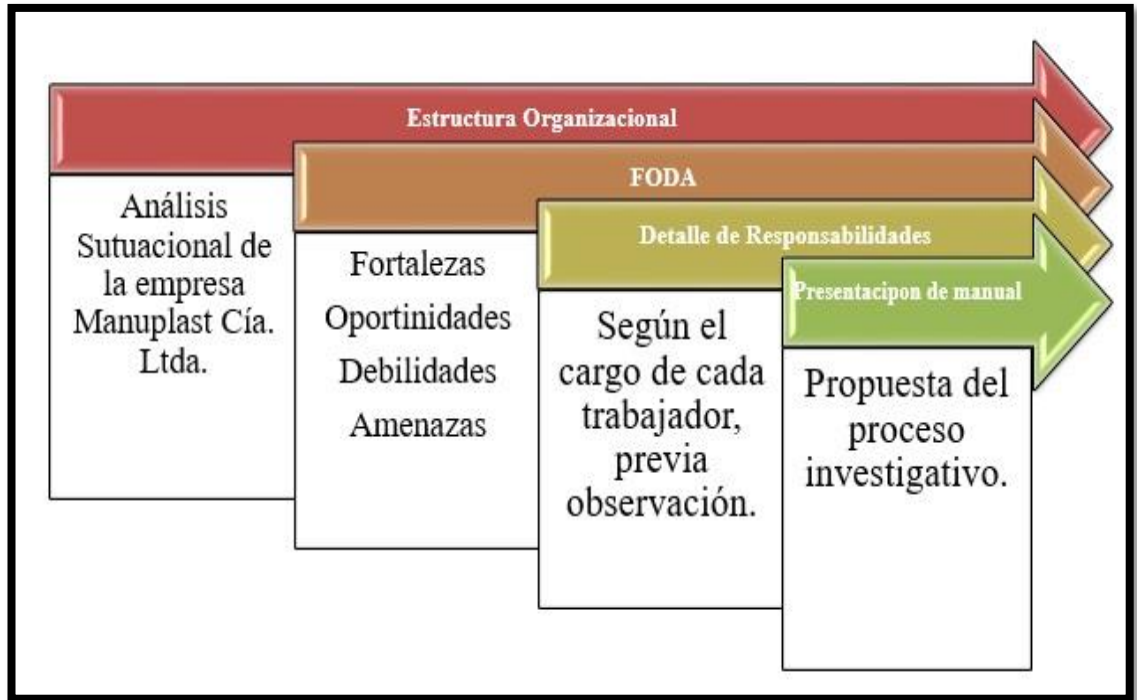


Figura 33. Descripción gráfica del modelo de la propuesta.

Fuente: (Matriz FODA, 2017)

Elaborado por: Martillo (2019)

3.1.8 Matriz FODA

En el proceso de análisis de la empresa, el complemento se realiza a partir de la revisión de los factores internos y externos como son las fortalezas y oportunidades, que permiten la formulación de estrategias que ayuden a la empresa consolidarse dentro del mercado, mejorar sus procesos de producción y aumentar los niveles de eficiente en el personal.



Figura 34. FODA “Manuplast Cía. Ltda.”

Fuente: (Matriz FODA, 2017)

Elaborado por: Martillo Mendoza Paúl (2019)

El presente análisis FODA nos permite visualizar e identificar todos los inconvenientes o problemas existentes dentro de la empresa Manuplast Cía. Ltda. así como sus puntos fuertes que permitirán posicionar a esta empresa dentro del mercado. Se detallan las diferentes estrategias a seguir para la mejora de estos aspectos negativos en la empresa:

Estrategias FO:

- Producto de excelente calidad permite tener más oportunidades en el mercado. - Gracias a la excelente calidad con la que se elaboran las carpetas plásticas y teniendo en cuenta que es un producto que tiene mucha demanda en colegios, oficinas y en otros aspectos, nos aprovecharemos de esto para ofrecerles al cliente un muy buen producto que permita que esta empresa sea recomendada a otras e incursionar en nuevos mercados mediante la innovación del mismo.
- Precios asequibles para el cliente e innovación de nuevos productos con el uso de tecnología. - El cliente siempre busca el mejor producto, único y diferente que proporcione mayor seguridad en su uso junto con un buen precio de compra el mismo que Manuplast Cía. Ltda. proporciona a los mismos. Además, se planean desarrollar diseños innovadores que llamen más la atención del comprador, esto gracias a la tecnología existentes en sus instalaciones.

Estrategias DO:

- Impartir conocimientos y realizar capacitaciones que permitan al personal de producción tener mayor conocimiento de sus puestos y de la realización del producto. - Es imperante que cada empleado tenga la capacitación necesaria de su puesto de trabajo y de la maquinaria que se le designa para realizar un trabajo más óptimo y evitar cualquier tipo de accidente o problema a futuro.
- Contratar personal que esté acorde a las necesidades de la empresa y que aporten con ideas de innovaciones. - Se necesita contratar personal que tenga experiencia en el puesto o vacante en todos los ámbitos necesarios para conseguir mejores resultados.

Estrategias FA:

- Falta de inversión en el sector de plástico por malas campañas publicitarias. - Es de conocimiento general que actualmente se están enfocando mucho en los materiales de consumo como el plástico y su afectación en el medio ambiente, lo que afecta en ciertas ocasiones a los productos que de él se consiguen por lo que es necesario recrear un panorama clave para la empresa que contrarreste estos factores e incentivar al uso y desecho cuidado del mismo.
- Incentivar y mantener a la cartera de clientes actual. - La empresa es una estrecha relación productor-cliente, y es por esto que la excelente atención a los distribuidores es básica, dentro de un mercado donde el precio es el gobernante de las negociaciones. Los clientes bien atendidos se mantienen fieles si la atención va acompañada de buenas políticas empresariales

Estrategias DA:

- Agilizar el ingreso de la Manuplast Cía. Ltda. al manejo y uso de redes sociales y medios públicos. - Utilizar los medios publicitarios para ofrecer al cliente el producto de manera visual para que los conozcan y existe una forma de contacto mucho más rápida agilitando un poco los procesos.
- Contar con un manual de procesos organiza y estandariza los tiempos de entrega de productos. - Es necesario contar con un manual de procesos que nos ayude a estandarizar los diferentes procesos que se realizan en el área de producción de la empresa, esto a su vez permitirá llevar un mejor control de la compañía y reducir la competencia constante con otras empresas. Además, que educa y motiva a los trabajadores a optimizar recursos y a maximizar su rendimiento.

Tabla 22
Matriz FODA

<p>Factores Internos</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Alta calidad del producto. F2. Reconocimiento de la marca a nivel nacional. F3. Ambiente familiar resulta en trabajo ameno. F4. Precio acorde al mercado. F5. Años de funcionamiento en el mercado.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. Falta de espacio físico para aumentar a capacidad instalada. D2. Carencia de mano de obra calificada. D3. Personal no conoce el alcance de su puesto de trabajo. D4. Infraestructura no está al 100%. D5. Inexistencia de manual de procesos.</p>
<p>Factores Externos</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O1. Mercado por explorar. O2. Participación en ferias y eventos para promocionar el producto. O3. Desarrollo e innovación de nuevos productos. O4. Tecnología necesaria para procesos rápidos. O5. Créditos para el sector de la producción.</p>	<p>Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto de excelente calidad permite tener más oportunidades en el mercado. - Reconocimiento de la marca a nivel nacional a través de eventos y ferias. - Plantear procesos que conlleven al orden y responsabilidad de las actividades. - Precios asequibles e innovación de nuevos productos con el uso de la tecnología.
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Mercado por explorar. O2. Participación en ferias y eventos para promocionar el producto. O3. Desarrollo e innovación de nuevos productos. O4. Tecnología necesaria para procesos rápidos. O5. Créditos para el sector de la producción.</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo corporativo dinámico dentro de los límites de la empresa. - Impartir conocimientos y realizar capacitaciones al personal de producción. - Realizar créditos para mejorar la infraestructura de la empresa. - Contratar mano de obra calificada y que aporten con ideas a la empresa. 	<p>Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permanecer estable en el servicio ofrecido al cliente, precios y calidad del producto. - Agilitar el ingreso de la empresa al manejo y uso de redes sociales y medios públicos. - La seguridad ocupacional utilizada como herramienta para limitar puestos de trabajos. - Contar con un manual de procesos organiza y estandariza los tiempos de entrega de productos.
<p>Amenazas</p> <p>A1. Nuevas empresas que se posicionan en el mercado. A2. Empresas más grandes establecen bajos precios. A3. Falta de inversión en el sector. A4. Campañas publicitarias en contra del uso del plástico. A5. Capacitaciones constantes a empleados de otras empresas.</p>	<p>Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener la calidad del producto frente a la competencia de otras empresas. - Campañas publicitarias para diferenciar la marca de otras empresas. - Falta de inversión en la manufactura de plásticas por malas publicidades. - Incentivar y mantener a la cartera de clientes actual. 	<p>Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permanecer estable en el servicio ofrecido al cliente, precios y calidad del producto. - Agilitar el ingreso de la empresa al manejo y uso de redes sociales y medios públicos. - La seguridad ocupacional utilizada como herramienta para limitar puestos de trabajos. - Contar con un manual de procesos organiza y estandariza los tiempos de entrega de productos.

Fuente: (Matriz FODA, 2017)

Elaborado por: Martillo (2019)

CAPITULO IV

LA PROPUESTA

4.1 Título de la propuesta

Manual de procesos para el área de producción de carpetas plásticas de la empresa Manuplast Cía. Ltda.

4.2 Justificación de la propuesta

Manuplast Cía. Ltda. produce carpetas plásticas que es un recurso de uso masivo en el mercado, y altamente demandado por su funcionalidad, siendo así que es utilizado para el desarrollo de las diferentes actividades cotidianas. De acuerdo con los resultados de la investigación, la propuesta de un manual de proceso es una oportunidad para que la empresa realice una reinversión de la gestión de procesos en el área de producción para que así se minimicen riesgos y aumente el nivel de eficiencia.

El área de producción es la que presenta un mayor porcentaje de problemas ya que los operadores no poseen todo el conocimiento necesario para cumplir a cabalidad sus funciones pues cada una de ella ha sido tergiversada por parte del Gerente de Producción y no permiten desarrollar al trabajador en una actividad específica.

A pesar de que el Gerente de Producción se preocupa por establecer una buena comunicación interna y buen clima laboral en el departamento de producción existen algunos inconvenientes entre trabajadores ya que existen divergencias en el proceso de elaboración del producto. Esto debido a que cuando ingresa un nuevo operador no es capacitado correctamente y adquiere sus conocimientos de forma empírica estando ya un ciclo establecido seguido por personal más antiguo. Estos y otros hallazgos justifican el

diseño de un manual de procesos para el área de producción para que así la empresa mantenga un orden adecuado y un excelente ambiente laboral que permitirá que sus trabajadores se encuentren completamente motivados y aumenten sus desempeños mejorando los tiempos de elaboración del producto y sus conocimientos.

4.3 Objetivo General del manual

Desarrollar un manual de procesos para el área de producción que le permita a la empresa Manuplast Cía. Ltda. mejorar los tiempos de elaboración y calidad del producto. A demás de motivar al personal alcanzar su máximo desempeño.

4.4 Objetivos Específicos del manual

- Desarrollar un proceso organizado para la elaboración de carpetas plásticas en el departamento de producción.
- Proponer el desarrollo de un plan de capacitaciones para el área de producción que permitan a los trabajadores actualizar sus conocimientos y con ello mejorar su rendimiento laboral.
- Establecer las funciones que cada trabajador debe realizar según su puesto de trabajo y para el que fue contratado en el área de producción.
- Promover la comunicación interna en toda la empresa que permita a todos los miembros que conforman Manuplast Cía. Ltda. mantener un buen ambiente laboral y la motivación constante.
- Disminuir la pérdida de materia prima mediante corrección de errores de producción.

4.5 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes supliendo sus requerimientos de artículos escolares y de oficina, así como de artículos promocionales.

4.6 Visión

Ser la empresa líder en el mercado ecuatoriano de manufactura -conversión- y comercialización de telas plásticas e impresión serigráfica, todos ellos dirigidos a los mercados escolares, de oficina y empresarial contando con un equipo motivado y capacitado para responder creativa y satisfactoriamente a los requerimientos de nuestros clientes.

4.7 Valores

- **Calidad:** Desarrollar procesos de selección y control de calidad del material empleado en la producción para obtener un producto de alta durabilidad que se apegue a las necesidades del consumidor.
- **Compromiso:** Como empresa el compromiso es parte de los valores empleados en el desarrollo de la innovación en los procesos para mantener la responsabilidad social y ambiental.
- **Satisfacción:** Buscar que el cliente siempre se encuentre satisfecho a través del desarrollo de un servicio de calidad y esfuerzos constantes en el mejoramiento de los procesos de producción.
- **Diseño:** Desarrollar innovaciones en los diseños para que sean creativos y se acoplen a las tendencias en el mercado.

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN

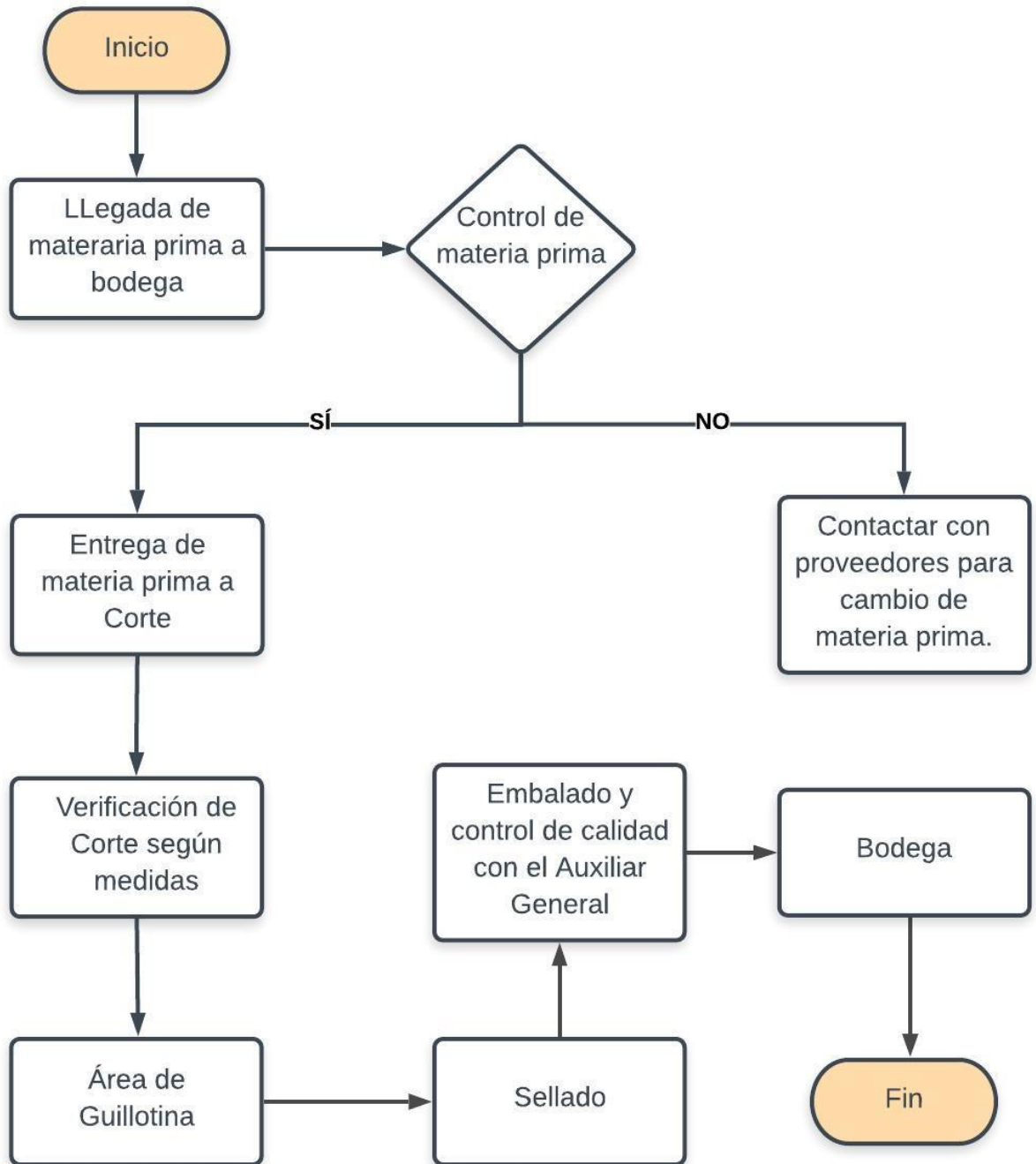



Figura 35. Diagrama a Futuro del Proceso de Producción

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2019)

4.8 Procesos

	Proceso	PR-DP-00
	Producción de Carpetas Plásticas	Fecha: Enero/2020
		Página 1 de 10
Unidad Solicitante: Gerencia General	Área Responsable: Producción	

4.9 Método de Trabajo (Descripción de Actividades)


1. Procedimiento para la fabricación de las carpetas plásticas

Deben tomarse en cuenta los diferentes procesos de producción que mantiene la empresa para cumplir con los parámetros establecidos y con ello generar el producto final.

2. Objetivo del proceso.

Los objetivos de la gestión de producción son:

- Hacer uso de toda el área de producción para el mayor aprovechamiento del espacio físico.
- Establecer las funciones y puestos de trabajo.
- Reusar material para que se evite la acumulación de desperdicios.
- Utilizar de manera correcta y eficiente la maquinaria para la producción.
- Mantener un sistema organizado para la producción

	Proceso	PR-DP-00
	Producción de Carpetas	Fecha: Enero/2020
	Plásticas	Página 2 de 10
Unidad Solicitante: Gerencia General		Área Responsable: Producción


3. Alcance

Este proceso es diseñado para organizar todas las áreas internas de producción, incluyendo los diferentes cargos de corte, sellado y guillotina. El proceso excluye las áreas administrativas y comercial.

4. Responsabilidades

Los cargos que intervienen en las actividades de producción se acoplan a las necesidades y objetivos de la empresa que se detallan a continuación:

- Definir funciones y responsabilidades que serán delegadas por los jefes inmediatos.
- Mantener una correcta gestión de producción para evitar el uso innecesario de recursos.
- Fomentar el trabajo en equipo
- Establecer los niveles de jerarquías
- Reducir el tiempo de producción del producto
- Mantener altos estándares de calidad del producto

	Proceso	PR-DP-00
	Producción de Carpetas	Fecha: Enero/2020
	Plásticas	Página 3 de 10
Unidad Solicitante: Gerencia General		Área Responsable: Producción


5. Definiciones

Dentro de la empresa los empleados reconocen y manejan ciertos conceptos básicos, los mismos que han sido adquiridos mediante la actividad a la que se dedican. Estos términos pueden subdividir al departamento según los siguientes criterios:

- Proceso de fabricación de carpetas plásticas
- Lo que corresponden al producto que elaboran y sus afines

5.1 Carpetas plásticas

Las carpetas plásticas son un producto elaborado con PVC que cuentan con cubiertas transparentes y opacas con un sistema de abierto a través del uso de una vincha que se comercializa en colores como: azul, vino, turquesa, amarillo, azul claro, entre otros. Las dimensiones son 22 cm de largo por 17,5 cm de ancho.


	Proceso	PR-DP-00
	Producción de Carpetas	Fecha: Enero/2020
	Plásticas	Página 4 de 10
Unidad Solicitante: Gerencia General		Área Responsable: Producción

5.2 Materiales


PVC: Se refiere a un material utilizado para la elaboración de productos plásticos que es de cloruro de vinilo.

Cartón prensado: Se elabora a partir de diferentes capas de papel que son superpuestas siendo de características industriales que se elaboran a partir de láminas para su unión y dar forma de caja.

Vinchas: Se utiliza para el ajuste de hojas siendo de características que prevalece su material para elaboración que es el aluminio.


	Proceso	PR-DP-00
	Producción de Carpetas	Fecha: Enero/2020
	Plásticas	Página 5 de 10
Unidad Solicitante: Gerencia General		Área Responsable: Producción

Paso	Responsable	Actividad
1	Área de ventas	<ul style="list-style-type: none"> – Realizar la gestión comercial para la promoción del producto con los clientes.
2	Compras	<ul style="list-style-type: none"> – Realiza las órdenes de compra para el suministro de materiales a producción.
3	Auxiliar del área de Bodega	<ul style="list-style-type: none"> – Almacenamiento y verificación de los materiales que ingresan a bodega. – Control de la mercadería mediante revisión de facturas. <p style="text-align: center;">¿Se realiza el despacho?</p> <p style="text-align: center;">NO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Debe hacer firmar al Gerente General la autorización de salida. <p style="text-align: center;">SI</p> <ul style="list-style-type: none"> – Procede a la entrega del material al área de producción.


	Proceso	PR-DP-00
	Producción de Carpetas	Fecha: Enero/2020
	Plásticas	Página 6 de 10
Unidad Solicitante: Gerencia General		Área Responsable: Producción

Paso	Responsable	Actividad
4	Operario de corte	<ul style="list-style-type: none"> – Hace la revisión de las órdenes de pedido por clientes. – Revisión del material para el corte. – Proceder a los cortes de acuerdo con las órdenes de producción. – Reducir el uso innecesario de recursos.
5	Auxiliar de guillotina	<ul style="list-style-type: none"> – Realiza la recepción de los diferentes cortes y da apoyo en la gestión. – Procede a revisar que los cortes estén bien realizados. <p style="text-align: center;">¿Procede al área de Guillotina?</p> <p style="text-align: center;">NO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Devolver al área de corte si no constan las medidas.


		<p style="text-align: center;">SI</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar la entrega de los cortes al operario de guillotina.
--	--	---

	Proceso	PR-DP-00
	Producción de Carpetas	Fecha: Enero/2020
	Plásticas	Página 7 de 10
Unidad Solicitante: Gerencia General		Área Responsable: Producción


Paso	Responsable	Actividad
6	Operario de Guillotina	<ul style="list-style-type: none"> – Encargado de realizar los cortes de acuerdo a las dimensiones y medidas. – Debe entregar todos los cortes que se hayan realizado al auxiliar.
7	Auxiliar de Guillotina	<ul style="list-style-type: none"> – Verificar que los cortes estén de acuerdo con las medidas para pasar al área de sellado. <p style="text-align: center;">¿Cumple con las medidas para pasar al sellado?</p> <p style="text-align: center;">NO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Deben revisarse los cortes y las medidas. <p style="text-align: center;">SI</p> <ul style="list-style-type: none"> – Realizar la entrega de los cortes al área de sellado.

	Proceso	PR-DP-00
	Producción de Carpetas	Fecha: Enero/2020
	Plásticas	Página 8 de 10
Unidad Solicitante: Gerencia General		Área Responsable: Producción

Paso	Responsable	Actividad
8	Operador de Sellado	<ul style="list-style-type: none"> – Verificar el material proveniente del área de guillotina. – Sellar el producto con la maquinaria correspondiente. – Entrega del producto sellado al auxiliar general para verificar su estado. <p style="text-align: center;">¿Entrega al auxiliar General?</p> <p style="text-align: center;">NO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Verificación del producto pre terminado y regresar al área de sellado. <p style="text-align: center;">SI</p> <ul style="list-style-type: none"> – Entrega del material sellado al auxiliar general.

	Proceso	PR-DP-00
	Producción de Carpetas	Fecha: Enero/2020
	Plásticas	Página 9 de 10
Unidad Solicitante: Gerencia General		Área Responsable: Producción

Paso	Responsable	Actividad
9	Auxiliar General	<ul style="list-style-type: none"> – Verificar el material proveniente del área de sellado. – Colocar remaches, vinchas y embalar el producto terminado. – Entrega del producto terminado a bodega para su posterior despacho. <p style="text-align: center;">¿Entrega a bodega?</p> <p style="text-align: center;">NO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Verificación del producto terminado y reportar al Gerente de Producción. <p style="text-align: center;">SI</p> <ul style="list-style-type: none"> – Entrega del material terminado a bodega.

	Proceso	PR-DP-00
	Producción de Carpetas	Fecha: Enero/2020
	Plásticas	Página 10 de 10
Unidad Solicitante: Gerencia General		Área Responsable: Producción

Paso	Responsable	Actividad
9	Auxiliar de Bodega	<ul style="list-style-type: none"> – Verificar el material y la calidad del producto según las directrices determinadas al inicio del proceso. – Registrar el producto para despacharlo posteriormente.

La mano de obra requerida que justifica la propuesta se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 23.
Mano de Obra Requerida

Mano de Obra requerida				
Proceso	Cargo	# de Personas	Sueldo	Habilidad
Supervisión departamental	Gerente de Producción	1	\$1.200,00	Experiencia en Gerencia.
Proceso de despacho, almacenamiento y controles	Auxiliar del área de bodega	1	\$400,00	Debe tener experiencia en actividades de bodega
Corte de materia prima	Operador de Corte	1	\$600,00	Manejo de máquina de corte.
Corte en guillotina	Operador de Guillotina	1	\$600,00	Manejo de máquina de guillotina
Asistencia y revisión de corte	Auxiliar de Guillotina	1	\$400,00	Experiencia en toma de medidas para corte.
Sellado de producto	Operador de Sellado	1	\$600,00	Experiencia en manejo de máquina de sellado.
Asistencia general del producto terminado	Auxiliar General	2	\$400,00 x 2 \$800,00	No requiere experiencia.
	TOTAL	8	\$4.600,00	

Fuente: Empresa Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2020)

El costo fijo de los trabajadores no se verá afectado con la implementación del manual ya que no se pretende contratar nuevo personal sino capacitarlo para cumplir con las tareas asignadas en las diferentes actividades del área de producción.

4.10 Manual de Funciones

La división de actividades dentro del área de Producción de la empresa “Manuplast Cía.Ltda.”, es detallada en la tabla siguiente:

Tabla 24.

Actividades del Proceso Productivo

Resumen del Proceso Productivo (Actividades)		
Paso	Responsable	Actividad
1	Gerente de Producción	Supervisión de actividades <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar todas las semanas los informes. • Supervisar al personal de producción • Transmitir información a los trabajadores. • Controlar todo el proceso de producción.
2	Auxiliar de Bodega	Inventario: <ul style="list-style-type: none"> • Bodega siempre en orden y bajo control • Despacho de materia prima • Controlar la calidad del producto
3	Operador de Corte	Corte de materia prima: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar corte de materia prima según medidas requerida. • Revisar que la máquina que utiliza se encuentre en buen estado.
4	Operador de Guillotina	Corte de guillotina: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar corte en guillotina según medidas requeridas para completar el producto. • Revisar que la máquina que utiliza se encuentre en buen estado. • Controlar y supervisar las actividades a realizar por el auxiliar de guillotina.
5	Auxiliar de Guillotina	Asistencia: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de cortes previo ingreso al área de guillotina. • Revisión de cortes realizados en el área de guillotina para pasar a sellado. • Asistencias varias para el operador.
6	Operador de Sellado	Sellado: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión del producto previo al proceso de sellado. • Sellado de la materia prima para que pase a producto terminado. • Revisión y control de la maquinaria que se usa.

7	Auxiliar General	Embalaje: <ul style="list-style-type: none"> • Embalaje en caja según color y número de pedidos. • Verificación del producto terminado para colocar remaches y vinchas en las carpetas. • Retiro de desechos de materia prima. • Asistencia al Gerente de Producción.
---	------------------	--

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2020)

El tiempo de adaptación al nuevo proceso de producción de la empresa será de 1 mes, ya que se deberá capacitar a los empleados en todas las falencias presentes. Éste tiempo no será tan extenso porque son trabajadores que ya poseen conocimientos sobre el departamento de producción y lo que se busca es reforzar aquellos aspectos negativos que presenta dicha área para sistematizar el proceso.

4.11 Equipos de protección personal

La empresa para minimizar accidentes provee de implementos de seguridad industrial en todas las áreas de acuerdo al trabajo que se realice, entre los cuales pueden ser:

Tabla 25.

Equipos de protección para el Área de Producción

Implementos de Seguridad	AREAS					TOTAL
	Bodega	Corte	Aux. General	Guillotina	Sellado	
Mascarilla para gases \$14	-	-	-	-	-	
Mascarilla para polvos \$5	1	1	1	2	-	\$25,00
Faja anti lumbar \$15	1	1	1	2	-	\$75,00
Tapones \$8 (10 unidades)	-	1	-	2	-	\$8,00
Guantes de lana \$5	-	1	-	2	-	\$15,00
Guantes de cuero \$4	1	-	-	-	-	\$4,00
Gafas de seguridad \$20	-	1	-	2	-	\$60,00
TOTAL						\$187,00

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2020)

Los costos de los equipos de protección no cambiarán ya que no se contratará más personal.

5. Impacto/Beneficio de la propuesta

La presente propuesta desarrollada tiene como finalidad el formalizar los diferentes procedimientos que se realizan en el departamento de producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda., ofreciendo diferentes estrategias y métodos aplicables y factibles para esta compañía. El principal beneficio del presente manual es que el departamento de producción contribuya a que la empresa pueda cumplir los objetivos trazados potencializando las habilidades de cada trabajador y disminuyendo los problemas encontrados en cuanto a la mano de obra, maquinarias, entre otros.

5.1 Costo Beneficio

Con la implementación de la propuesta la empresa puede generar beneficios que le permitan aumentar los niveles de eficiencia en la producción de las carpetas plásticas. El personal podrá acudir a un documento que ayude a la eliminación de falencias y errores que se dan durante las actividades operarias.

Las empresas en su mayoría carecen de procesos debidamente formulados, siendo notable que se presente riesgos que conlleven a una reducción de la competitividad, pérdida de la cobertura de mercado, entre otros. Por lo que establecer elementos administrativos y técnicos para que sean desarrollados por el equipo de trabajo dará como resultado múltiples beneficios que se verá reflejados en el incremento de la producción de carpetas de plástico.

En función con la propuesta, el costo – beneficio del proyecto está asociado al mejoramiento de los procesos de la empresa y se detallan a continuación:

Tabla 26

Cuadro Comparativo de Beneficios

Proceso de producción de Carpetas Plásticas		
	ACTUAL	CON EL MANUAL
TIEMPO	El departamento de producción demora 2 horas en la elaboración de 100 carpetas plásticas a partir del proceso que llevaban realizando. Al día la producción es de 400 unidades y al mes de 8.000.	Con la propuesta se estima que elaborar 100 carpetas plásticas lleve un promedio de 1 hora 20 minutos con una producción al día de 600 carpetas y 12.000 unidades al mes.
OPERADORES	Los operadores se encuentran confundidos con sus funciones y sin capacitación por lo que retrasan la ejecución de sus actividades ya que no tienen la agilidad para realizarlas. Presentan poca eficacia y eficiencia.	Operadores completamente capacitados y con funciones fijas maximizan su rendimiento y están siempre atentos a resolver alguna inconsistencia que se presente. Presentan alta eficacia y eficiencia. No se contratará nuevo personal.
MATERIA PRIMA	La materia prima sobrante es desechada.	La materia prima sobrante es rehusada y con ello se aprovecha al máximo su beneficio y se reducen gastos innecesarios.
VENTAS	Las ventas del año 2019 fueron en total de \$250.896,88 se ve una baja en ventas con respecto al año 2018 que fue de \$277.317,12.	Se espera aumentar las ventas a un 50% más que el año 2019 ya que se mejoraron tiempos de entrega y de elaboración del producto. Se espera obtener \$ 376.345,32
CALIDAD	Pese a que se entregaba un buen producto no se realizaba un buen análisis de la calidad del producto final.	El auxiliar general y el auxiliar de bodega se encargaran de revisar y confirmar que todo el producto terminado este en excelente estado para el beneficio del cliente.

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2020)

Tabla 27

Precio de los Insumos

MATERIA PRIMA	COSTO	
	Unitario	100 carpetas
Tela plástica 130 micras	\$ 0,1540	\$ 15,40
Tela plástica transparente	\$ 0,0642	\$ 6,42
Cartón # 70	\$ 0,111	\$ 11,11
Vinchas	\$ 0,015	\$ 1,50
Cajas de cartón	\$ 0,0050	\$ 0,50
TOTAL	\$ 0,3493	\$ 34,93

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2020)

La empresa al rediseñar sus puestos de trabajo no reflejará valores extras ya que no se comprarán ni agregarán maquinarias ni nuevos equipos, lo único que se realiza es dividir una sub área de trabajo en el área de corte creando el área de guillotina. Esto permite tener un mejor control de los cortes a realizar por los operadores y acortar el tiempo de producción.

Cabe recalcar que esta actividad se realiza en la misma área de corte por lo que muchas veces generan confusión y gasto de materia prima ocasionando más gastos para la empresa.

Tabla 28

Diagrama Para el tiempo estimado de la Propuesta

#	ACTIVIDAD	HORA INICIO	HORA FIN	DURACION
1	Llegada de materia prima	8:00:00	8:10:00	0:10:00
2	Control de materia prima	8:10:00	8:20:00	0:10:00
3	Entrega materia prima para corte	8:20:00	8:25:00	0:05:00
4	Verificación de cortes según medidas	8:25:00	8:35:00	0:10:00
5	Cortes en área de guillotina	8:35:00	8:45:00	0:10:00
6	Verificación de cortes de guillotina	8:45:00	8:55:00	0:10:00
7	Área de sellado	8:55:00	9:05:00	0:10:00
8	Embalado y control de calidad	9:05:00	9:15:00	0:10:00
9	Almacenamiento de bodega	9:15:00	9:20:00	0:05:00

Fuente: Manuplast Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2020)

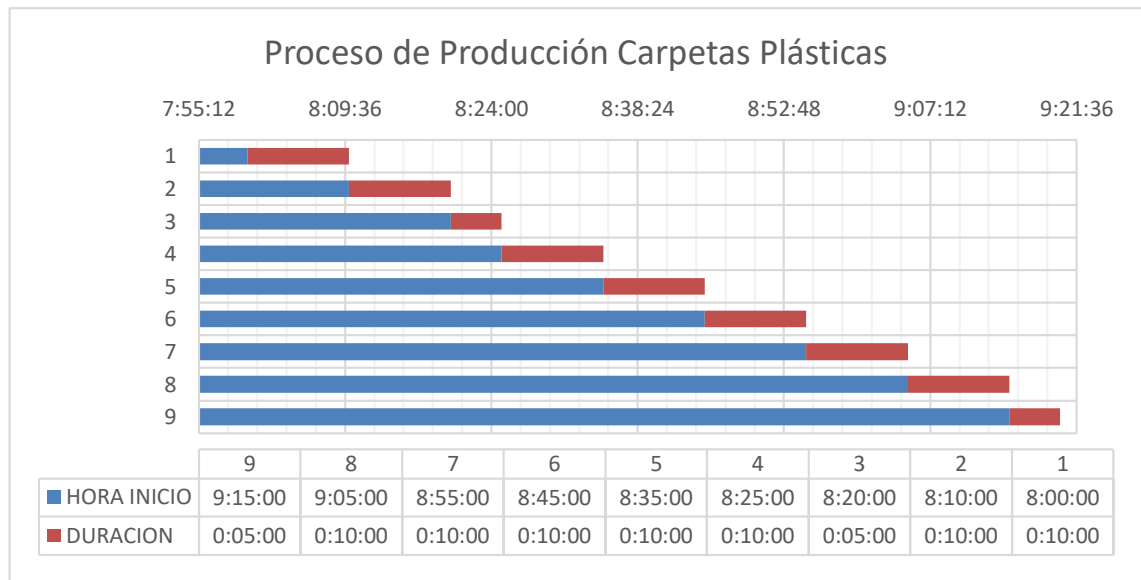


Figura 36 Diagrama a Futuro del Proceso de Producción

Fuente: Manuplast Cía Ltda. (2019)

Elaborado por: Martillo (2020)

Tabla 29

Objetivos Estratégicos Manuplast Cía. Ltda

Objetivos Estratégicos "Manuplast Cía. Ltda."			
Área	1 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años
Comercial	Aumentar clientes triple A	Posicionar una imagen pública y positiva en el mercado.	
	Publicidad en redes	Realizar ferias y eventos para conocimiento del producto.	Estar presente en todas las categorías de clientes.
	Incremento anual en ventas del 25%		
	Sitio web transaccional	Creación de nuevas marcas para diferentes segmentos de mercado.	Ser la empresa más reconocida en la producción de carpetas plásticas.
	Potencializar la marca Manuplast Cía. Ltda.	Aparición en espacios publicitarios en televisión nacional.	
	Crecimiento y categorización por volumen de cartera	Reconocimiento en todo el mercado por ofrecer el producto con una excelente calidad.	
Operativa	Implementación de un manual de procesos		
	Análisis y ampliación de capacidad instalada	Diseño de plan de construcción de nueva planta	
	Identificar proveedores estratégicos		
	Estandarización de las operaciones	Ampliación de la capacidad instalada	Construcción de planta de fabricación de carpetas plásticas
	Implementar 5 S's	Obtención de certificación ISO en gestión de calidad	
	Mejora de bodega de almacenamiento	Desarrollo con proveedores	
Conocimiento Tecnología Medio Ambiente	Plan para capacitar a todo el personal de producción	Incorporar nueva maquinaria y equipos	
	Capacitaciones por parte del estado	Incorporar , conforme a la demanda, nuevo equipo de trabajadores	
	Incentivar a los trabajadores		

Fuente: (Matriz FODA, 2017)

Elaborado por: Martillo (2020)

CONCLUSIONES

Las conclusiones de la presente investigación conforme al estudio realizado en la empresa fueron las siguientes:

- Con el análisis de la situación que afronta la empresa en función con la gestión de producción se concluye que existen retrasos generados por la falta de socialización de conocimientos con el personal, así como la aplicación de un manual que dé detalles de los lineamientos que se deben cumplir.
- Una vez que se han identificado y establecidos las diferentes falencias que presenta el departamento de producción que imposibilitan a Manuplast Cía. Ltda. a cumplir sus objetivos organizacionales, las estrategias que se desarrollaron para mejorar el control y tiempo del proceso son de diseñar un manual de procesos que estandarice la información para cada uno de los operadores, crear un manual de funciones en el que indique cada una de las actividades a desarrollar por cada trabajador y mantenerlos en constantes capacitaciones para mejorar sus habilidades en tiempo de respuesta a cualquier problema.
- Es evidente que la empresa no lleva ni presta mucha atención al desempeño de sus empleados motivo por el cual se concluye que en los últimos años los trabajadores presentan un bajo rendimiento y algunos problemas de comunicación entre ellos por lo que se necesita implementar evaluaciones contantes de clima laboral y trabajar con los hallazgos que se encuentren. El gerente general deberá evaluar a sus empleados en cada puesto de trabajo que ha sido asignado y reforzar alguna falencia en caso que lo requiera.

- El desarrollo del manual de procesos para el área de producción tuvo como finalidad normar todo el proceso de elaboración de carpetas plásticas y con ello tener un mejor orden y control en su ejecución. También, se disminuye el tiempo de fabricación del producto y se delimitan los gastos innecesarios de materia prima, esto ocasionará obtener más ganancias para la compañía sin necesidad de gastar dinero en su implementación ya que se trabajará con los mismos empleados, pero mucho más capacitados y manera ordenada.

RECOMENDACIONES

En referencia a las conclusiones expuestas en este proyecto de investigación se recomienda lo siguiente

- A demás de la implementación del manual de procesos para el área de producción, se recomienda implementar otros manuales que ayuden a la empresa a tener un mejor control general de la misma como lo es el uso de las maquinarias, reglamento interno, entre otros.
- Se recomienda desarrollar nuevas estrategias que permitan seguir fortaleciendo al área de producción ya que es uno de los principales departamentos de la empresa y trabajar en conjunto con el departamento de ventas para expandir y aumentar la comercialización del producto ya que se ahorrará más tiempo en su elaboración y permitirá tener más productos en stock.
- Se recomienda al Gerente de Producción a supervisar constantemente a los operadores del área de producción para conocer sus falencias y fortalezas en los puestos de trabajo y de esta manera corregirlo en caso que sea necesario y enseñarle nuevos conocimientos que le permitan desarrollar mejores habilidades para aumentar su productividad.
- Se recomienda hacer constantes socializaciones a los empleados sobre la implementación del manual de procesos que les permita estar siempre actualizados, doctrinados y que de esta manera se den cuenta que la empresa se preocupa por su participación y desarrollo personal.

BIBLIOGRAFÍA

- a, M. M. (11 de 02 de 2014). *Milenio*. Obtenido de Milenio:
<https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-1ra>
- Acertiva. (22 de 02 de 2017). *Acertiva*. Obtenido de Acertiva:
<https://www.acertiva.com/blog/2017/02/22/investigacion-descriptiva/>
- Alfredo Fernández Lorenzo. (2012). *Metodología para elaborar Planes de negocio*. Escuela de Organizacion Industrial. Madrid: Escuela de Organizacion Industrial.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración: Tería y Práctica*. Bahía Blanca: REUN.
- Calle Mejia, M. G., & Gomez Ullauri, M. (2009). *www.dspace.uazuay.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1684/1/07341.pdf>
- Carrera, F. (2018). Diagrama de Flujo. *Letras Libres*.
- Cesar Comisión, S. C. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoque, modelos y sistemas*. Madrid.
- Chiavenato, I. (2000). *ADMINISTRACION. Teoría, Proceso y Practica*. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Teoría de la Administración*. México: Pearson.
- codificación, L. c. (2012). *Código del Trabajo*. Lexis.
- DuhatKizatus, 2. (Septiembre de 2007). Obtenido de <http://Monografías.com/historia/index/shtm/interlink>

- Ecuador, A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Ecuador, A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Enciclopedia de Administración. (2018). *Términos de Administración*. Madrid, España: Ecoe.
- Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). *Tipos de manuales*.
- Española, R. A. (2018). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>
- Espinoza, R. (29 de Julio de 2013). *Roberto Espinoza*. Obtenido de Roberto Espinoza: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Estanyol, E. (Febrero de 2012). *www.uoc.edu*. Obtenido de www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero08/articulos/Article-Elisenda-Estanyol.html
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*.
- Fomento, M. d. (2005). *La gestion por procesos*.
- Franklin Enrique, M. G. (2004). *Organización de empresas*.
- García, G. L. (2018). *Operaciones administrativas de compraventa*. EDITEX.
- Gerardo, C. B. (8 de Junio de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>
- Giménez, J. y. (2018). *Empresa y Administración*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. Mexico: Patria.
- Hernández, R. (2017). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: MvGraw Hill.
- Ibañez, L. O. (2008). *Manual de Procesos y Procedimientos*. Cartagena de Indias.

- Ibañez, L. O. (2010). *Manual de procesos y procedimientos. Bases estratégicas y organizacionales*.
- Jordan, M., Moncayo, R., & Ortega, M. (2009). *www.dspace.espol.edu.ec*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/4184/1/5470.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración, Un enfoque internacional y de innovación*. Mexico DF: Mc Graw Hill Education.
- Louffat, E. (04 de 03 de 2017). *conexionesan*. Obtenido de conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>
- Louffat, E. (2017). *Diseño Organizacional basado en procesos*.
- Luna, W. y Gutiérrez, A. (agosto de 2014). *Manual de procedimientos para el área de producción y ventas*. Obtenido de Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl: <http://promep.sep.gob.mx/archivospdf/ESTADIAS/ESTADIA56483.PDF>
- Maldonado, F. (2018). Producción de plástico. *EKOS*, 110-112.
- Manene, L. M. (19 de 08 de 2013). *moodle*. Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/07/Los_diagramas_de_flujo_su_definicion_objetivoventajas_elaboracion_fase.pdf
- Manuplast Cía. Ltda. (s.f.). *Manuplast Cía. Ltda*. Obtenido de Manuplast Cía. Ltda.: <http://www.manuplast.ec/webpages/nosotros.html>
- Martínez, A. M., & Naranjo, J. G. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Madrid: Editorial del Economista.
- Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid.

- MATOS, F. (11 de 03 de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial:
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Montiel, S. (26 de 07 de 2017). *Deusto Formacion*. Obtenido de Deusto Formacion:
<https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/objetivos-beneficios-comunicacion-interna>
- Nava, A. G., & Hernández, L. P. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Oramas, J. M. (Julio de 2005). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de www.gestiopolis.com/metodos-para-la-evaluacion-financiera-de-proyectos/#pf4
- Palmero, M. L., & Moreira, M. A. (2018). *Mapas Conceptuales: herramientas para el aula*. Barcelona: Octaedro.
- Pérez, A. B. (25 de 03 de 2018). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de Enciclopedia Financiera:
<https://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/disenode-organizacion.htm>
- Pintado, J. (2019). *Macroeconomía, microeconomía y administración de empresas*. Madrid, España: CEF Ediciones.
- Raffino, M. E. (20 de 02 de 2019). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de:
<https://concepto.de/reclutamiento/>
- Ramonet, J. (2004 - 2013). *Análisis y diseño de procesos empresariales*. Barcelona, España.

- Riquelme, M. (23 de 04 de 2018). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas:
<https://www.webyempresas.com/comunicacion-interna/>
- Robbins, C. (2016). *La Administración*. Reino Unido: Ecoe.
- Rodríguez, D. y Vargas, M. (2019). *Diseño de un manual de procesos para el departamento de producción de la empresa Creative Group S.A., Guayaquil*.
Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Sánchez, E. F., & Cimadevilla, B. J. (2013). *Iniciación a los Recursos Humanos*. Oviedo:
Septem ediciones.
- Simon, A. (2005). *Diccionario de Economía*. Andrade.
- Talavera, H. (20 de 03 de 2017). *Asesora PYME*. Obtenido de Asesora PYME:
<https://www.asesorapyme.org/2017/03/20/ventajas-de-documentar-los-procesos/>
- Tejera, M. P. (05 de 03 de 2015). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Escuela
de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/>
- Valencia, J. R. (2011). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Económico
Administrativo.
- Velasco, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Velazco, J. A. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid.
- Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control
interno de una organización. 4-5.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de Ficha de Observación Propuesta

Ficha de Observación			
Nombre de la Entidad:			
Periodo de revisión:	Sujeto a		
Departamento observado:			
Clasificación de la observación		Observación Recurrente	
<i>Alto Riesgo</i> ()	<i>Mediano Riesgo</i> ()	<i>Bajo Riesgo</i> ()	
Tipo de observación:		<i>Control Interno</i> ()	<i>Deficiencias</i> ()
Descripción de la Observación			
Causas			
Efectos			
Recomendaciones			
Fecha de Firma		Fecha de Compromiso	
Firma del Gerente		Firma del Obervador	

Anexo 2. Modelo de entrevista al Gerente de producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda.

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

OBJETIVO. - Esta entrevista tiene por objetivo conocer la opinión del Gerente de Producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda. en cuanto a los procesos del departamento de producción y el impacto que generan en la empresa.

La aplicación de esta entrevista es con fines educativos como antesala de la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el desarrollo de esta investigación es importante conocer su opinión referente a los procesos en el área de producción y el impacto que generan los mismos en la empresa. La administración de la información se realizará de forma confidencial.

Entrevista al Gerente de Producción de la Empresa Manuplast Cía. Ltda.		
#	Pregunta	Respuesta
1	¿La empresa posee procesos establecidos y estandarizados para la elaboración del producto?	
2	¿Se están llevando correctamente los procesos en la elaboración del producto?	
3	¿Existe una delimitación clara de las funciones para cada colaborador respecto al cargo que desempeña?	
4	¿Cada trabajador cumple con su función dentro del departamento de producción de manera óptima?	
5	¿Qué parámetros se utilizan para evaluar el desempeño de cada operador del área de producción?	
6	¿Han recibido algún tipo de quejas o insatisfacciones por parte de los trabajadores en aspectos como:	

	remuneraciones, beneficios de ley, entre otros?	
7	¿La comunicación entre el Gerente de Producción y los operadores del área de producción es buena?	
8	¿Qué tipo de manuales manejan en la empresa?	
9	¿La empresa cuenta con algún tipo de plan o proyecto de expansión a futuro?	
10	¿Qué actividad en el proceso de elaboración del producto piensa Ud. que es la que tiene más inconvenientes?	
11	¿Es necesario para la empresa diseñar un manual de procesos para el área de producción?	
12	¿Se realiza el debido control de calidad durante el proceso de producción del producto?	
13	¿Cuántos clientes tiene Manuplast Cía. Ltda. actualmente?	
14	¿Los clientes han presentado algún tipo de quejas o inconvenientes con el producto final entregado?	
15	¿Cuentan los operadores con los implementos necesarios para laborar dentro del área de producción?	
16	¿Los empleados reciben las capacitaciones necesarias para el buen uso y manejo de sus funciones?	

Anexo 3. Modelo de encuesta al personal de producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda.

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
FORMATO DE ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE PRODUCCIÓN DE LA
EMPRESA MANUPLAST CÍA. LTDA.**

OBJETIVO. - Esta encuesta tiene por objetivo conocer las opiniones del personal de producción de la empresa Manuplast Cía. Ltda. en cuanto a los procesos del departamento de producción y el impacto que generan en la empresa.

La aplicación de esta encuesta es con fines educativos como antesala de la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el desarrollo de esta investigación es importante conocer su opinión referente a los procesos en el área de producción y el impacto que generan los mismos en la empresa. La administración de la información se realizará de forma confidencial.

1. ¿Cree usted que la empresa Manuplast Cía. Ltda. valora y reconoce su trabajo?

	Frecuencia Absoluta
Si	
No	
Total	

2. ¿Está usted a gusto con las funciones y responsabilidades que realiza en la empresa Manuplast Cía. Ltda.?

	Frecuencia Absoluta
Si	
No	
Total	

3. ¿Cree usted que la empresa Manuplast Cía. Ltda. tiene correctamente establecidas las funciones a cada uno sus trabajadores?

	Frecuencia Absoluta
Si	
No	
Total	

4. ¿Considera usted que el gerente de producción motiva al equipo para alcanzar los objetivos departamentales?

	Frecuencia Absoluta
Si	
No	
Total	

5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Manuplast Cía. Ltda?

	A prueba	0 – 1 año	1 – 5 años	6 – 10 años	Más de 11 años	Total
Frecuencia Absoluta						

6. ¿Está usted de acuerdo que la remuneración que percibe actualmente está acorde a los roles y responsabilidades que cumple en la empresa?

	Totalmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia Absoluta						

7. ¿Percibe Ud. todos los beneficios de ley como décimos, afiliación al seguro social entre otros?

	Frecuencia Absoluta
Si	
No	
Total	

8. Según su punto de vista ¿Cómo califica el clima laboral de la empresa Manuplast Cía. Ltda.?

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
Frecuencia Absoluta						

9. ¿Ha tenido algún inconveniente laboral o personal con algún otro trabajador del área de producción?

	Frecuencia Absoluta
Si	
No	
Total	

10. ¿En Manuplast Cía Ltda. se brindan capacitaciones importantes para el desarrollo profesional de los trabajadores?

	Frecuencia Absoluta
Si	
No	
Total	

11. ¿Los trabajadores cuentan con los implementos de seguridad necesarios para laborar dentro de las instalaciones de Manuplast Cía. Ltda.?

	Frecuencia Absoluta
Si	
No	
Total	

12. ¿Ha sufrido usted algún accidente laboral dentro de Manuplast Cía. Ltda.?

	Frecuencia Absoluta
Si	
No	
Total	

13. En caso de responder “sí” ¿Usted atribuye dicho accidente a un descuido de su parte?

	Frecuencia Absoluta
Si	
No	
Total	

14. ¿Considera Ud. que los procesos de elaboración del producto dentro del área de producción están claramente definidos?

	Frecuencia Absoluta
Si	
No	
Total	