



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:**

**TECNÓLOGO SUPERIOR EN TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TEMA:**

**MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS  
COLABORADORES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN LA EMPRESA  
PRODUARROZ S.A. DEL CANTÓN YAGUACHI**

**Autora: Steven Enrique Orozco Asanza**

**Tutor: Mario Antonio López Perero**

**Guayaquil, Ecuador**

**2021**

## **Dedicatoria**

Dedico de manera especial a mi madre pues ella es el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mi la base de responsabilidad y deseos superación, en ella tengo el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarla cada día más y a seguir sus pasos.

**Steven Enrique Orozco Asanza**

## **Agradecimiento**

Un agradecimiento al Instituto Tecnológico Bolivariano y a todas las autoridades, por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia y orientación.

También hago extenso este reconocimiento a mi maestro Simón Alberto Illescas Prieto por sus conocimientos recibidos en el desarrollo de esta investigación.

A mis compañeros de aula ya que pasamos los buenos y malos momentos en transcurso de varios años ayudándonos mutuamente.

Finalmente quiero agradecer a mis amigos (as), por apoyarme cuando más las necesité, por extender su mano en momentos difíciles.

**Steven Enrique Orozco Asanza**



# INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

## TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### TEMA:

**"MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS COLABORADORES  
DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN LA EMPRESA PRODUARROZ S.A. DEL CANTÓN  
YAGUACHI".**

**AUTOR: Steven Enrique Orozco Asanza**

**DOCENTE: Ing. Com. Mario Antonio López Perero Mba**

### Resumen

El presente trabajo de investigación presenta una problemática en empresa arrocera Produarroz S.A., ubicada en el cantón San Jacinto de Yaguachi, perteneciente a la provincia del Guayas. Las falencias que se presentaron fueron de carácter administrativo, financiero y de producción. En la parte administrativa no había un correcto manejo de los recursos, no se controlaban las compras, ni las ventas; y las de mayor relevancia eran anotadas en un cuaderno, lo cual imposibilitaba el control permanente. En el área financiera se detectó la reducción de ingresos mensuales y el retiro justificado de varios clientes y proveedores; finalmente en la parte productiva se detectaron inconsistencias en cuanto a los insumos adquiridos y el procesamiento de la gramínea, no se cumplen los tiempos de entrega con los clientes y varios tomaron la decisión de desertar, lo cual perjudica en grandes proporciones. La metodología aplicada a este estudio se basó en una guía de observación y una entrevista, la cual estuvo direccionada al administrador y propietario de la empresa. El resultado de dichos datos arrojaron que los problemas presentados se deben a la falta de conocimiento. El no saber qué hacer y a quién ordenar, desencadena más problemas internos, eso a su vez causa rotación de personal y finalmente el personal presenta inconformidad laboral. A modo de solución se presenta la aplicación de un manual de funciones y procedimientos, con la finalidad de que se arme una estructura coherente y sostenible en el tiempo, donde los trabajadores no tengan que dejar votada su área para ir a cubrir a otro empleado. De la misma forma esto ayudará a llevar el control de las existencias.

Manual de funciones

Administración

Producción

# INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

## TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### TEMA:

"MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS COLABORADORES  
DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN LA EMPRESA PRODUARROZ S.A. DEL CANTÓN  
YAGUACHI".

AUTOR: Steven Enrique Orozco Asanza

DOCENTE: Ing. Com. Mario Antonio López Perero Mba

#### Abstrac

This research work presents a problem in the rice company Produarr S.A., located in the San Jacinto de Yaguachi canton, belonging to the Guayas province. The shortcomings that arose were of an administrative, financial and production nature. In the administrative part, there was no proper management of resources, purchases and sales were not controlled; and those of greatest relevance were recorded in a notebook, which made permanent control impossible. In the financial area, the reduction of monthly income and the justified withdrawal of several clients and suppliers were detected; Finally, in the productive part, inconsistencies were detected in terms of the purchased inputs and the processing of the grass, the delivery times with the clients were not met and several made the decision to defect, which hurts in great proportions. The methodology applied to this study was based on an observation guide and an interview, which was directed to the administrator and owner of the company. The result of said data showed that the problems presented are due to a lack of knowledge. Not knowing what to do and whom to order, triggers more internal problems, which in turn causes staff turnover and finally the staff presents labor dissatisfaction. As a solution, the application of a manual of functions and procedures is presented, with the aim of putting together a coherent and sustainable structure over time, where workers do not have to vote their area to go to cover another employee. In the same way, this will help keep track of stocks.

Manual of Functions

Administration

Production

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

Portada .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Certificación De Aceptación Del Tutor .....	iv
Cláusula de autorización para la publicación de trabajos de titulación .....	v
Certificación de aceptación del CEGESCIT .....	vii
Resumen .....	viii
Abstrac.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
Índice de Figuras .....	xiii
Índice de cuadros.....	xiii
Índice de Gráficos .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
CAPÍTULO I .....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. Planteamiento del Problema .....	1
<b>1.1.1. Ubicación del problema en un contexto.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.2. Situación Conflicto.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.3. Delimitación del problema .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.4. Formulación del problema.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.5. Evaluación del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.6. Variables .....</b>	<b>5</b>
1.2. Objetivos de la Investigación .....	5

CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Fundamentación Teórica .....	8
<b>2.1.2. Antecedentes históricos</b> .....	8
<b>2.1.3. Antecedentes referenciales</b> .....	11
2.2. Fundamentación Legal .....	19
<b>2.2.1. Constitución de la República</b> .....	20
<b>2.2.2. Código del trabajo</b> .....	21
<b>2.2.3. Condiciones ambientales</b> .....	22
<b>2.2.4. Permiso de funcionamiento</b> .....	23
<b>2.2.5. Desarrollo empresarial</b> .....	23
<b>2.2.6. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno</b> .....	24
2.3. Variables de la Investigación .....	25
2.4. Glosario de términos .....	26
CAPÍTULO III.....	30
METODOLOGÍA .....	30
3.1. Presentación de la Empresa .....	30
3.2. Diseño de la Investigación .....	37
<b>3.2.1. Tipos de Investigación</b> .....	38
<b>3.2.2. Población y Muestra</b> .....	39
<b>3.2.3. Técnicas y herramientas</b> .....	42
3.3. Pasos o Procedimientos de la Investigación.....	43
CAPÍTULO IV.....	44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	44

4.1. Evaluar la situación actual con respecto a la distribución de funciones y procedimientos con el desempeño de los colaboradores de la empresa Produarroz S.A. ....	44
<b>4.1.1. Análisis de la Guía de Observación</b> .....	44
<b>4.1.2. Análisis de la Entrevista</b> .....	48
<b>4.1.3. Análisis del Proceso de ventas</b> .....	51
<b>4.1.4. Descripción de los procesos de producción</b> .....	52
<b>4.1.5. Análisis del Proceso de producción</b> .....	52
4.2. Proponer una mejora en la delegación de funciones y el direccionamiento de los procedimientos que contribuya al mejoramiento de los procesos de producción de la empresa Produarroz S.A. ....	53
<b>4.2.1. Plan de mejoras</b> .....	54
CONCLUSIONES .....	72
RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXO 1. Árbol de problemas (-).....	84
ANEXO 2. Árbol de objetivos (.....	85
ANEXO 3. Guía de observación .....	86
ANEXO 4. Cuestionario de Entrevista .....	87
ANEXO 5. Manual de funciones Coca Cola.....	88
ANEXO 6. Manual de funciones panadería San Marcos .....	89



## Índice de Figuras

<b>Título:</b>	<b>Página:</b>
Figura. 1. Ubicación de la empresa .....	30
Figura. 2 Ponderación.....	47

## Índice de cuadros

<b>Títulos:</b>	<b>Páginas:</b>
Cuadro N° 1. Población .....	40
Cuadro N° 2. Guía de observación .....	44
Cuadro N° 3. Análisis del cuadro 1 guía de observación .....	45
Cuadro N° 4. Rango de Confianza y Nivel de Riesgo.....	46
Cuadro N° 5. Plan de Mejora .....	54

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

##### **1.1.1. Ubicación del problema en un contexto**

La existencia de los manuales no es un evento aislado, su origen data desde la Segunda Guerra Mundial, dado las necesidades de la época y la problemática generada que dio lugar a tiempos de escases, por lo cual fue indispensable la capacitación de personal mediante manuales de funciones. Es así, como llega a ser parte del proceso administrativo como una de las etapas de mayor relevancia, ya que establece la secuencia de los procesos de forma detallada y permite llevar un lineamiento específico y persiguiendo un mismo fin.

Desde tiempos remotos la administración cumplía un rol destacado, sin embargo, actualmente representa la piedra angular de las empresas e instituciones tanto públicas como privadas, ya que lograr la excelencia en materia de desempeño laboral ha sido la búsqueda constante en el sector administrativo, aun siendo éstas de carácter comercial, industrial o de servicio han denotado falencias, las cuales se reflejan en equivocadas tomas de decisiones, falta de estrategias confiables, procesos inconclusos entre otros, que han generado perjuicios no solo económicos sino también de imagen, credibilidad y posicionamiento.

El mundo globalizado, el fácil acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, son las que actualmente impulsan y promueven nuevas alternativas para lograr altos niveles de competitividad, que no son opcionales sino más bien un requisito para mantenerse en el mercado. Pero, sin lugar a dudas no solo se trata de mantener una estabilidad frente

a la competencia, sino que además debe existir la búsqueda constante de crecimiento y expansión.

Para crecer y mantenerse es importante la aplicación de estrategias encaminadas a alcanzar altos niveles de rentabilidad, por medio de la optimización de procesos que eviten el desperdicio de productos, tiempo y mano de obra, siendo la única forma de alcanzar las metas financieras, las cuales deben ser sociabilizadas con todo el personal para lograr la vinculación de propósitos, puesto que el desempeño de los mismos se ha convertido en uno de los aspectos claves para alcanzar las metas.

Por consiguiente, y para asegurar la participación de todos se creó la evaluación de desempeño que cada día evoluciona más transformando los procesos para aumentar la productividad de manera integral.

### **1.1.2. Situación Conflicto**

La empresa Produarroz S.A., ha mostrado dificultades en sus procesos debido a la falta de organización en la delegación de responsabilidades, las cuales se derivan del escaso conocimiento de su propietario sobre el manejo de personal y la distribución del mismo en las diferentes actividades. Esta situación conflictiva ha derivado otros problemas internos tales como: la ubicación de personal en áreas no idóneas, productos de baja calidad, pérdida de cliente, falta de proveedores, no cuentan con una visión clara, no tienen valores establecidos entre otros, que finalmente muestran a Produarroz S.A., como una empresa de baja confiabilidad.

En lo que respecta al entorno, existe un deficiente desempeño de funciones, producto de la constante rotación de personal que atenta contra el cumplimiento de los objetivos. No existe un plan de mantenimiento de maquinarias, ni un control de compra de mercaderías, lo que genera a su vez desabastecimiento de productos en bodega y como resultado final insatisfacción de los clientes por la falta de productos.

Este manual presentaría un diseño definido conforme la estructura ya planteada dentro de la organización y, acorde a las falencias detectadas. De esta forma se busca la sistematización de las responsabilidades de cada área, facilitando el logro de los objetivos mediante la integración de sus miembros y, mejorando la toma de decisiones en la estructura administrativa. Es así, que la empresa Produarroz S.A., se convierte en el objeto de estudio de esta investigación.

Por la problemática expuesta, se plantea el mejoramiento de procesos a través de la creación de un manual de funciones y procedimientos para la empresa Produarroz S.A., ubicada en el cantón San Jacinto de Yaguachi, perteneciente a la Provincia del Guayas, mediante el cual se desarrollen las estrategias adecuadas, determinando y limitando los campos de participación de cada área funcional de trabajo.

Mediante la técnica alemana del árbol de problemas (Anexo 1), se ha podido identificar como problema central la limitada aplicación de un manual de funciones, el cual genera deficiencia en el desempeño laboral en el área de producción. La desorganización y falta de direccionamiento, el cual causa retraso en las entregas de pedidos, consecuentemente se pierden los clientes y se reducen los niveles de confianza, creando desventaja competitiva. Por otra parte, la infraestructura limitada produce que las condiciones no sean óptimas y exista el desorden de la mercadería. Finalmente se pierden los insumos y aumenta los costes por adquisición de los mismos. El desconocimiento de la aplicación de un manual de funciones, reduce la capacidad para administrar y por consiguiente la productividad se ve afectada, lo cual puede incurrir en la pérdida de capital.

### **1.1.3. Delimitación del problema**

**Campo:** Administrativo

**Aspecto:** Manual de Funciones y procedimientos.

**Área:** Produarroz S.A.

**Periodo:** 2021

**Tema:** Implementación de un manual de funciones y procedimientos en la empresa PRODUARROZ S.A., ubicada en el cantón San Jacinto de Yaguachi.

#### **1.1.4. Formulación del problema**

¿Cómo influye la elaboración de un manual de funciones y procedimientos en el desempeño laboral de los trabajadores del área de producción de la empresa Produarroz S.A., ubicada en el cantón San Jacinto de Yaguachi en el periodo 2021?

#### **1.1.5. Evaluación del problema**

**Delimitado.** – Al no tener un manual de funciones que direcciona a sus colaboradores a una función específica, se pierden recursos importantes tales como: tiempo y dinero, pero además disminuyen los niveles de confiabilidad frente a clientes y proveedores.

**Claro.** – La forma de trabajar en manera empírica por parte de los dueños de la empresa Produarroz S.A., genera inconvenientes en el negocio, por lo tanto, hay que tomar medidas urgentes.

**Evidente.** – Si no se implementa un manual de funciones y procedimientos, lo más probable es que la empresa continúa aumentando sus pérdidas y finalmente tengan que cerrar el negocio por falta de fluidez.

**Relevante.** – El sector agrícola necesita fortalecer sus procesos, para continuar entregando un producto de calidad y a buen precio. Yaguachi, es una zona eminentemente agrícola que goza de popularidad nacional e internacionalmente destacando siempre la calidad de su producción. Además, hay una necesidad evidente de los campesinos por mejorar la

rentabilidad de sus productos, por aquello un proceso de mejoramiento también contribuiría a mejorar el precio de su producción.

**Contextualmente.** – Se debe identificar y proponer una mejora en la ejecución de procesos de funciones y responsabilidades para establecer las funciones de cada trabajador y continuar con el crecimiento comercial.

**Factible.** – El estudio es factible debido a que se tiene total apertura en el acceso de información interna de la empresa y cómo se desarrollan sus funciones. Esta información, permitirá el análisis que a mediano o largo plazo generará una rentabilidad permanente.

#### **1.1.6. Variables**

Variable independiente: Manual de funciones y procedimientos.

Variable dependiente: Mejorar la productividad.

### **1.2. Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Diseñar un manual de funciones y procedimientos, para mejorar el desempeño de los colaboradores en el área de producción de la empresa PRODUARROZ S.A.

#### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar los aspectos teóricos sobre los procesos administrativos en relación al manual de funciones y procedimientos, con el desempeño de los colaboradores.
- Evaluar la situación actual respecto a la distribución de funciones en el área de producción de la empresa Produarroz S.A.
- Proponer la implementación de un manual de funciones y procedimientos en el área de producción de la empresa Produarroz S.A.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se fundamenta en la problemática de la Empresa Produarroz S.A., donde existen falencias que impiden el desarrollo normal y eficiente de sus actividades, de manera específica en el área de producción. Entre sus principales falencias se detecta el inadecuado manejo de funciones y procesos, que ocasionan que los trabajadores no cumplan una función específica. La rotación de personal es la principal causa para que se detecten procesos inconclusos, productos deteriorados, que reflejan cuantiosas pérdidas para la empresa.

El éxito empresarial se logra cuando el talento humano está comprometido con las actividades designadas y aprovecha cada recurso para alcanzar el margen de utilidad y minimizar cualquier amenaza que se genere de sus debilidades. Por consiguiente, este trabajo es considerado como factible debido a que existe una problemática real y la predisposición de su propietario para implementar un manual de funciones y procedimientos para mejorar el desempeño de los colaboradores en el área de producción de la empresa PRODUARROZ S.A.

El beneficiario directo de este trabajo de investigación será el administrador y propietario de la empresa, pero, también se beneficiará el personal administrativo y operadores, además será la base para que aquellas empresas que enfrentan problemas similares tomen los correctivos a tiempo y eviten la quiebra de sus negocios.

En la práctica, este proyecto busca generar un alto impacto en el personal administrativo de la empresa Produarroz S.A., encaminando sus actividades a la organización anticipada y sistematizada del capital humano, recursos, herramientas entre otros, con la finalidad de prevenir riesgos mayores, al mismo tiempo que transmitirán el conocimiento para

que aliados estratégicos hagan uso de un plan similar que mejore los márgenes de utilidad.

Metodológicamente se realizará trabajo de campo para obtener datos y documentos relacionados al problema, luego se aplicarán las técnicas y procedimientos específicos para interpretar la realidad existente. Este proyecto es relevante, porque contribuye al mejoramiento de los procesos administrativos, mientras que la utilidad metodológica radica en que el manual de funciones y procedimientos asegurará el éxito de la empresa de varias formas.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Fundamentación Teórica

##### 2.1.2. Antecedentes históricos

##### Historia del manual de funciones

##### Situación Global

**Edad antigua:** El trabajo no es un hecho aislado o reciente, pues desde inicios de la época prehistórica existen registros de actividades generadas por el hombre con la finalidad de subsistencia. Desde entonces también se conoce la existencia de la división por género, que fue una de las primeras en aparecer. Sin embargo, en aquellos tiempos y de acuerdo a la capacidad de los seres humanos, todos estaban orientados a la vida silvestre. No obstante, los hombres por su fuerza y habilidad dedicaban sus tareas a la caza y pesca, mientras que las mujeres se dedicaban a la recolección de frutos.

**Edad media:** En 1776, se posiciona el concepto de división del trabajo, con el lanzamiento del libro “Las riquezas de las naciones”, de la autoría de Adam Smith. Este es uno de los libros más influyentes en lo que economía respecta, el autor plasmó pensamientos como: la división del trabajo aumenta la productividad, si produces más seguramente tendrás excedente, el cual se intentará cambiar por algo que se necesite. He aquí una gran problemática, ya no había espacio para el trueque y simplemente cada quien vende su producto, recibe dinero y compra lo que quiere comprar (Botello, 2017).

**Edad moderna:** De acuerdo a Físico (2019), otro de los eventos que impulsó la división del trabajo fue la subdivisión de las profesiones. Normalmente existía la caza, pesca, fabricación de objetos y confección de

prendas, pero debido a la subdivisión los artesanos se convirtieron en carpinteros, labradores, tejedores entre otros. (p.74)

Ya en la modernidad influyeron otras situaciones, como la jerarquía, que inició durante el siglo VI, con la finalidad de separar las dignidades celestiales (ángeles, arcángeles, querubines y serafines), este orden tomó posesión después de unos años en la política (Laíz, 2018, pág. 24).

**Edad contemporánea:** Con la finalidad de llevar un orden de sus estructuras se inició la división de funciones de acuerdo al cargo, trayectoria y tiempo, sin conocer el término de manual de funciones como tal. Es así, como este sistema de trabajo fue creciendo y evolucionando del mismo modo que el hombre hasta que, en el año 1903, bajo la autoría de Frederick Winslow Taylor, se da a conocer el término "Manual de funciones".

Esta teoría de carácter científica da paso a una nueva estructura de trabajo, donde la base radica en la forma como se desarrollan los movimientos de la empresa con eficacia y eficiencia, con la finalidad también de reducir las acciones inútiles que ocasionan pérdidas en vez de ganancias (Chiavenato, 2017, pág. 35).

Lo importante de esta teoría administrativa, es que orienta a que los procesos administrativos se desarrollen bajo ciertos lineamientos que, de forma específica, indican cómo se deben realizar las labores de forma coherente para llegar a ser totalmente eficientes.

### **Situación Nacional**

En Ecuador, son muchas las empresas que direccionan su personal mediante un manual de funciones, entre ellas la multinacional Coca Cola, cuyo manual destaca; cargo, dependencia, reporta a, le reporten, perfil de cargo, objetivos, funciones entre otras, tal como se detalla en el anexo 3. Pero también lo hacen algunos emprendimientos, tal es el caso de panadería San Marcos, como se muestra en el anexo 4.

La diferencia entre el primero y el segundo manual radica en que las funciones no son las mismas, lo cual indica la versatilidad que tiene al momento de implementarlo. Es decir, todas las empresas sin excepción alguna pueden establecer sus funciones y procedimientos mediante la creación de un manual. La ventaja es que su aplicación en ambas crea valor, genera estabilidad, favorece el crecimiento entre otras.

No obstante, hay otras que prefieren manejarse bajo la línea del empirismo y un tercer grupo que se encuentra en la búsqueda de eficacia y eficiencia a través de la implementación de un manual de funciones, prueba de aquello son los estudios que se presentan en el marco referencial.

La empresa ecuatoriana Coventas S.A., encontró en el manual de funciones y procedimientos una forma eficaz y eficiente de llevar a cabo sus procesos comerciales, los cuales radican en la prestación de servicios a importantes empresas del país entre ellas: Claro Ecuador, Pycca, DirecTv, Netlife. Básicamente la función del manual se encaminó como herramienta para la coordinación de actividades, funciones, procesos que deben desarrollar cada uno de los colaboradores (Gavilanez & Guerrero, 2019, pág. 8).

El objetivo principal de implementar un manual de funciones mayormente radica en la búsqueda de la calidad total. Es decir, se trata de considerar un enfoque de mejoramiento tanto de la calidad como el desempeño del personal, cuya finalidad es brindar un óptimo servicio o entregar un producto de calidad superior al cliente, superando así el máximo de sus expectativas. Todo lo antes mencionado es viable, con la integración de las funciones y procedimientos.

Para esto existe un modelo gestión basado en la Calidad Total, el cual se encuentra sujeto en cinco bases sólidas, las cuales se encuentran interrelacionadas, permitiendo así una planificación responsable, organización cuidadosa, control exhaustivo y resultados óptimos de

Calidad. Las bases mencionadas son: orientación, gestión de procesos y clientes, estrategias alcanzables y cultura organizativa con participación activa (Nueva Isso, 2019).

Uno de los propósitos que han fundamentado la búsqueda de calidad de las empresas ecuatorianas a través de la implementación de un manual de funciones y procedimientos tiene mucho que ver con el cambio de las políticas públicas y la desvinculación de Ecuador con Estados Unidos. EL 22 de enero del año 2014, se dio a conocer que existía mucha tensión entre Ecuador y Estados Unidos, debido a ciertas políticas que impone Washington, entre ellas los sistemas de espionaje y acciones terroristas con las que se han obtenido pérdidas humanas (La voz de Vietnam, 2014).

Esta situación afectó considerablemente al sistema empresarial ya que muchas de ellas tenían relaciones laborales con la embajada y como resultado de las constantes disputas públicas, se suspendieron y en otros casos se dieron por terminado los contratos, como es el caso de la empresa Logika (Morales, 2015, pág. 8).

### **Situación Local**

Mientras tanto en el cantón Yaguachi, no es usual la aplicación de un manual de funciones, los procedimientos son totalmente empíricos y se desconoce el manejo de este tipo de herramientas debido a que mayormente son los mismos propietarios quienes ejercen el rol de administradores o gerentes.

Actualmente, este cantón que pertenece a la provincia del Guayas se encuentra enfrentando altos índices de desempleo. Esta significativa caída se la atribuyen a la pandemia y posiblemente sí ha contribuido de una u otra manera, sin embargo, no del todo y únicamente esos indicadores son responsables de la pobreza que existe en el cantón.

### **2.1.3. Antecedentes referenciales**

#### **Estudios relacionados**

A continuación, se presentan varios estudios que de una u otra forma se relacionan con esta investigación. Los antecedentes, son investigaciones de otras autorías que conllevan la misma variable encontrada en el objeto de estudio. Por la importancia que tiene en la investigación, es imprescindible que se seleccionen de forma cuidadosa documentación relevante y debidamente sustentada, ya que en esta parte el investigador se nutre de cuánto se ha investigado y que aportes quiere sumar al tema.

Loja (2015), Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para la empresa FEMARPE CÍA. LTDA. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca.

La investigación presentada busca realizar un sistema de gestión de inventarios para la empresa FEMARPE CÍA. LTDA. En el primer capítulo se fundamenta el tema desde la variable inventario. En el segundo capítulo se presenta la empresa y se realiza un análisis FODA para determinar la situación actual. En el capítulo tres, se describe la propuesta de creación de un sistema de inventarios para crear autodisciplina en sus empleados y finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación. (p.12)

de

La implementación de un sistema de inventarios permitió que se realice un control específico de las materias primas que ingresaban a bodega, esto a su vez debidamente organizado y sistematizado, optimizó los tiempos de entrega de pedido. La falta de organización en los procesos ocasiona que las empresas tengan cuantiosas pérdidas. Sin embargo, también denota, que el actuar a tiempo, corregir errores y mostrar predisposición al cambio de sus estructuras, permite equilibrar su economía y alcanzar la tan anhelada ventaja competitiva.

Cando & Tipantási (2015), Diseño de un sistema de gestión de inventarios para la empresa Calmetal S.A., (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca.

El presente trabajo realizado en la empresa Calmetal S.A., evalúa la importancia del inventario dentro de una empresa y en todas sus etapas. En la compañía no se han planeado procesos que tienen relación con el inventario. El propósito de este trabajo, es cambiar el

manejo de inventarios mediante la creación de un Manual de Procedimientos y Funciones, para el personal que tiene a cargo la recepción ingreso y despacho del inventario, eso servirá como guía para controlar el inventario y formalizar las políticas de esta área. (p.7)

La creación de un manual de funciones y procedimientos para la empresa Calmetal S.A., permitió reducir costos, distribuir el capital humano de acuerdo a sus habilidades o conocimientos, aumentar la productividad, generar mayores recursos, reducir tiempos de entregas y mantener controlados las existencias.

Terán & Méndez (2015), Mejoramiento del sistema de gestión para inventarios en la empresa Importadora Jurado S. A., (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador, Quito.

El mantener un sistema de gestión para inventarios en las empresas comerciales e industriales permite obtener eficiencia en el trabajo, reducción de tiempos, costos y sobre todo mantener abastecido al mercado y a los clientes, obteniendo utilidades para la empresa. En el trabajo se ha presentado un sistema de gestión con el levantamiento de los procesos que se realizan en importaciones, compras nacionales, transferencia a almacenes, etc. Con el estudio de la empresa en base a un FODA se ha estructurado nuevos objetivos, procedimientos, políticas, valores tanto para la empresa como para el área de inventarios que es donde se basó el estudio para mejorar el control de mercaderías, que se complementa con el cálculo de máximos y mínimos de cada producto que comercializa la empresa, con esto se logra mantener stocks de productos de acuerdo a la demanda , minimizando el riesgo de mercadería obsoleta, inventarios insuficientes y que estos errores ocasionen pérdidas para la empresa. (p.18)

La aplicación de una correcta gestión de inventarios, permitió establecer un control total sobre el ingreso y egreso de mercadería, se organizaron las funciones de los trabajadores buscando minimizar la rotación y equilibrar sus funciones de acuerdo a sus capacidades, mejorando notablemente su rendimiento. Esta investigación permite afirmar que el inventario es

fundamental para el desarrollo de actividades, más aún cuando se trata de mercaderías. Sin embargo, también es conveniente iniciar procesos de capacitación al personal y establecer además niveles de recompensa que los motive a dar el cien por ciento de su capacidad laboral.

### **Manual de funciones y procedimientos**

**Origen:** La aparición del manual de funciones y procedimientos, tiene fundamentos más profundos, pues el autor analizó y estudio varias características consideradas como influyentes dentro del ámbito laboral. Córdova (2013), afirma que Taylor estudió el cansancio de los obreros, la forma en cómo se dividía el trabajo, qué especializaciones estaban dando frutos, qué tipo de entrenamiento recibían para complementar sus capacidades. (p.42)

De esta forma, el autor reunió todas esas características y las analizó debido a la importancia y la influencia que tienen sobre la persona. Por ejemplo: si una persona se encuentra cansada durante ocho horas de trabajo y tiene que cubrir a su compañero redoblando el horario, su rendimiento no va a ser igual.

En 1916, con el afán de sostener y fomentar la estructura empresarial Fayol, manifiesta su interés en la transformación empresarial proponiendo la formación de seis grupos, cada uno con una función específica y acciones producen un efecto transformador.

Las empresas necesitan de una función eficiente para lograr el éxito dentro del sistema comercial. Para lograr el éxito, deben intervenir todos los miembros de la empresa, sin descartar ninguno de ellos. Más que un esquema, la teoría de Fayol se convierte de este modo en un modelo a seguir para las organizaciones.

Pero, no fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial donde el uso de los manuales fue parte de las estrategias, debido a la falta de personal capacitado y a la escasa cultura de aprendizaje de aquel tiempo, mucho más para los soldados que se encontraban en situaciones de conflicto y no tenía el tiempo para la adquisición de nuevos conocimientos (Vivanco, “Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores”, 2017, pág. 2).

Los manuales fueron utilizados en esta época para instruir a los elementos uniformados en cada actividad a la que tenían que hacerle frente con un lineamiento específico, en un tiempo determinado, con características definidas y sin equivocarse. Es así, que se logra su introducción, con el propósito de mejorar el desempeño en las actividades diarias.

Sus primeras apariciones formales, se hicieron por medio de los manuales administrativos, que inicialmente sirvieron para ejercer una comunicación eficiente, y a través del mismo coordinar de manera sistemática todas las funciones de la empresa. Dentro de la misma empresa, surgió el memorándum, los instructivos entre otros.

Pero, todos ellos presentaron debilidades, pues su perfil técnico era insuficiente. Por aquello, conformaron la base para crear manuales de funciones de manera estratégica y cumpliendo de forma personalizada con cada empresa.

### **Importancia del Manual de Funciones**

La importancia del manual de funciones radica en su enfoque, donde potencia el rendimiento de cada uno de los miembros de la organización, mediante la sociabilización de lineamientos específicos direccionados a las actividades propias de la organización y promoviendo el cumplimiento de



los programas de metas y objetivos basados en el mejoramiento, estabilidad y desarrollo potencial (Vivanco, Scielo, 2017, pág. 3).

### **Funciones del manual**

Entre las funciones se encuentran:

Funciones técnicas. – son aquellas funciones que se encuentran orientadas a la búsqueda de la productividad a través de bienes y servicios que oferta la empresa.

Funciones comerciales. – la función comercial, basa sus habilidades y acciones en sostener una relación cordial y empática entre la empresa y sus clientes.

Funciones financieras. – es la acción de administrar. Esto quiere decir que se encarga de mantener un control del capital empresarial, evitando el desgaste imprudente, o alguna acción que comprometa la estabilidad de la empresa.

Funciones seguridad. – está relacionada al cuidado del capital humano en cuanto a su higiene y las buenas prácticas laborales. Por ejemplo: riesgos por accidentabilidad.

Funciones contables. – las funciones contables se basan en llevar un orden específico de todos los aspectos económicos de la empresa, tales como: inventarios, balances u otros.

Administrativas. – se encarga de direccionar y controlar todas las funciones anteriores (Díaz & León, 2019, pág. 208).

### **Elementos de un manual de funciones**

A continuación, se detallan los siguientes elementos que son parte fundamental de la estructura de un manual de funciones:

- 1.- Identidad
- 2.- Ubicación del área
- 3.- Descripción de funciones
- 4.- Competencias
- 5.- Formación
- 6.- Experiencia (Sánchez, 2015, pág. 367).

### **Productividad**

Se considera productividad a la medida económica que realiza los cálculos sobre todos los ingresos, egresos y capital del negocio, que han sido manejados dentro de un periodo determinado (Sevilla, 2016, pág. 1).

A nivel mundial la productividad ha dejado rastros notables de eficiencia y calidad si es aplicada de manera correcta. Para lograr altos niveles de productividad es indispensable que exista un compromiso real de quienes formen parte de la empresa u organización. Cuando la empresa se declara con aumento de productividad, significa que se han establecido cuadros comparativos de los capitales existentes entre uno y otro año, dando como resultado mejores ganancias con los mismos recursos. Algebraicamente se lo representa mediante la fórmula:  $PIB = Productividad * f(\text{capital, trabajo})$  (Sladogna, 2017, pág. 3) .

### **Importancia de la productividad**

La productividad es de vital importancia porque dentro de las empresas u organizaciones es el punto clave para definir la estabilidad y permanencia de la misma.

Es muy común a nivel mundial que las empresas presenten periodos de debilidad que se encuentran relacionados a múltiples factores tales como: falta de estrategias, capacitación, recursos humanos, falta de gestión, compromiso y bajo rendimiento, justo allí interviene la productividad como un plan de acción para levantar los procesos tanto internos como externos y lograr alcanzar mayores ingresos con los cuales se logra la estabilidad financiera (OCDE, 2015, pág. 3).

Pero, ¿por qué se dan las bajas empresariales?, esta interrogante encuentra su respuesta en los años ochenta donde se produjo un rompimiento entre los sueldos y la productividad, debido a falta de compromiso, responsabilidad y flexibilidad en las llamadas regulaciones del campo laboral. La separación abrupta y desmedida de éstas dos variables, significó que cada empleado recibiera menos y trabajara más.

### **Aumento de la productividad**

Ante la presencia de ciertos desbalances en los aspectos financieros de las empresas, se inicia la búsqueda de estrategias que den soporte al mejoramiento de la misma, generándose algunos ítems con puntos sobresalientes de cómo aumentar la productividad:

Preparación vocacional: el aumento considerable del conocimiento como tal, permite disminuir los riesgos y potencializar las habilidades de los trabajadores.

Reajuste de recursos: es indispensable realizar un reajuste en la asignación de recursos y el destino que éstos toman, generando así valor agregado para la empresa.

Innovación: la innovación es primordial para avanzar en cualquier proceso. Adaptarse a las nuevas tecnologías que permiten un alcance mundial es uno de los primeros pasos para innovar.

Crear: es importante crear nuevos espacios y modificar los existentes, para regular los entornos y generar mayor competitividad.

Mantener: diálogo permanente con el sector. De esta forma se indaga sobre las debilidades, oportunidades, amenazas y competencias necesarias para el fortalecimiento permanente (Isotools, 2015, pág. 2).

### **Tipos de productividad**

El término productividad abarca el mismo concepto en todos los campos de aplicación, su búsqueda constante de hacer más con menos. A continuación, se detallan algunos conceptos:

Procesos. - se basa en la utilidad de los recursos físicos tales como: tecnología, herramientas potenciales y con mayor énfasis trata al capital humano.

Marketing. – el marketing presenta un enfoque basado en las estrategias tanto comerciales como de posicionamiento, con las que se busca consolidar clientes y aliados comerciales.

Intelectualidad. – el conocimiento pleno es la basa para que procesos posteriores se desarrollen de manera correcta y eficiente. En ese aspecto no hay cabida para el empirismo.

Innovación. – son los planes seguidos de acciones eficientes las que permiten innovar con eficiencia y resultados positivos en los procesos (Máxima, 2019, pág. 2) .

## **2.2. Fundamentación Legal**

En referencia a los reglamentos de control que la empresa puede estar sujeta a sanciones legales, se encuentra la Constitución de la República,

Código de trabajo, ARCSA y la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, cuyas disposiciones son las siguientes:

### **2.2.1. Constitución de la República**

El Art. 313 de la constitución de la República del Ecuador, menciona que, de acuerdo a los principios de sostenibilidad, el Estado se reservará el derecho de administrar; es decir, son los únicos facultados para regular, controlar y realizar las respectivas acciones en los sectores estratégico, los cuales se enmarcan en los principios de sostenibilidad ambiental, así como también de prevención, eficiencia u otros.

Es responsabilidad y competencia exclusiva del estado la constitución de empresas públicas, por medio de las cuales dará servicio a la ciudadanía y estarán reguladas y controladas por parte de los organismos respectivos, tal como se dispone en el Art. 315.

De acuerdo a la constitución de la República, en su capítulo primero que aclara sobre la aplicación de los derechos en su Art. 10, afirma que todos los ciudadanos gozarán de los derechos que reconoce la Constitución.  
(p.21)

Mientras tanto sobre el sistema económico y la política económica, aclara en el Art. 283, que el sistema económico, es decir la forma de estructurar el trabajo, reconoce a los seres humanos sin distinción alguna como sujeto y fin; fomentando las relaciones interpersonales de manera cordial, en ambientes amigables

El Art. 284, sobre la política económica, redacta varios objetivos, entre ellos la adecuada distribución de los recursos, impulsa la motivación para los ciudadanos productivos, realizar sus niveles de competitividad, el crecimiento sostenible a través del fortalecimiento del conocimiento tanto científico como tecnológico, entre otros. Con el mismo direccionamiento, en

el Art. 35 inciso 4, el estado se compromete a promocionar con eficiencia, para el desarrollo equilibrado del país. (p.140)

En lo que respecta a la política comercial en la sección séptima Art.304, se detalla el fortalecimiento de los mercados internos, el aparato productivo y la producción nacional, impulsar la inserción estratégica del país y evitar las prácticas monopólicas (aprovechamiento exclusivo de una industria), o de oligopolios (reducido número de empresarios) del sector privado (Asamblea Nacional, 2016).

### **2.2.2. Código del trabajo**

De acuerdo al Código de trabajo (2018), se relacionan los siguientes artículos:

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo. - El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo debe realizarse de forma obligatoria y conforme a los especificado en la Constitución de la República.

Art. 13. Formas de remuneración. Es decir, como se realiza el pago de los haberes. En lo que respecta al sueldo y al jornal se considera la unidad de tiempo como base fundamental para la remuneración. En los contratos de participación el trabajador recibe utilidades del negocio (Congreso Nacional, 2018).

Art. 37.- Regulación de los contratos. - Los contratos de trabajo, se fundamentan en las disposiciones del presente código, aunque exista alguna disposición expresa dentro del contrato.

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo. - Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del CÓDIGO DEL TRABAJO - Página 18 LEXIS FINDER - [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec) empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle

de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador. - Es prohibido al trabajador: exponerse laboralmente o exponer a otros o tomar implementos sin autorización previa.

Art. 58.- Funciones de confianza. - Para los efectos de la remuneración, no se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria, cuando los empleados tuvieren funciones de confianza y dirección, esto es el trabajo de quienes, en cualquier forma, representen al empleador o hagan sus veces (p.2-27)

### **2.2.3. Condiciones ambientales**

Conforme a lo expresado el artículo 99, que corresponde a las condiciones ambientales, los establecimientos deben cumplir con los siguientes puntos:

- Higiene. – la pulcritud en todas sus áreas debe ser considerada como prioridad. Es decir, un entorno limpio refleja una sensación de bienestar en los trabajadores, lo cual permite que desarrollen sus actividades de manera armónica y además reduce los riesgos de enfermedades.
- Productos adecuados. – como es normal, toda empresa debe considerar una zona de limpieza donde frecuentemente se encuentran los productos químicos de desinfección de ambientes u otros. Es importante, que estos productos sean los adecuados para las diversas áreas y así se evite la contaminación en zonas de especial cuidado.
- Procedimientos. – las herramientas de trabajo deben ser de acuerdo a la utilidad, productos impermeables y de fácil desinfección o en el último de los casos desechables.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 129, cita que las normas de vigilancia y control sanitario son de carácter obligatorio para todo tipo de establecimientos tanto públicos como privados cuya actividad se relacione al proceso empresarial (Ley Orgánica de Salud, 2017).

#### **2.2.4. Permiso de funcionamiento**

De acuerdo al ARCSA, las empresas necesitan el permiso de funcionamiento, el cual es otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. Esta entidad tiene la competencia de otorgar los permisos respectivos a cualquier tipo de establecimiento que realice las siguientes actividades:

- Producción
- Importación
- Exportación
- Comercialización
- Expendio interno

El ARCSA, es responsable del proceso de inscripción, el cual habilita al establecimiento a la producción y expendio de sus productos. Los procesos se realizaban anteriormente de manera presencial, sin embargo, gracias a las tecnologías de la información y la comunicación, la inscripción se realiza de manera digital, descargando los formularios habilitantes.

#### **2.2.5. Desarrollo empresarial**

Capítulo I Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en su Art. 53.- define y clasifica la Micro, Pequeña y Mediana empresa, como un elemento productivo que, en el pleno derecho de sus funciones, inicie o sostenga una actividad comercial a través de la venta de cualquier artículo. En el caso que al término del año y de acuerdo a sus cifras contables, ésta presente valores brutos de ventas anuales sobre el límite de trabajadores, se podrá nombrar y posesionar en el rango de empresa (Asamblea Nacional , 2010).



En el capítulo II De los Órganos de Regulación de las MIPYMES, el Art. 54.- donde se establecen los principios de Institucionalidad y Competencias, se afirma que es competencia del Consejo sectorial de la producción, ejecutar acciones en función de establecer s políticas adecuadas para fomentar el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana empresa. Por consiguiente, se derivan varias funciones, entre las que destacan: la aprobación de políticas, programas, planes entre otros que estén sujetos al órgano regular. Del mismo modo, se plantea a evaluación de cada una de las gestiones asignadas, considerando aspectos básicos como, la pluriculturalidad de cada lugar, para entregar una ayuda idónea en la parte técnica. Además, se delegan funciones de control de presupuesto, la supervisión de planes, impulsar el desarrollo productivo, promover principios fundamentales etc. (Asamblea Nacional , 2010).

#### **2.2.6. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno**

De acuerdo al (Art 10), de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, la base imponible del impuesto, serán deducidos todos aquellos gastos efectuados con la finalidad de mejorar los ingresos que provienen de Ecuador y que no estén exentos del mismo (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2015).

Mientras que el artículo 23, se menciona la determinación de la administración aclarando que serán parte del proceso aquellos sujetos pasivos que devenguen sus responsabilidades. Además, aclara, que el acto de omisión de responsabilidades que afecten a esta cetera de estado también será causas de sanción, especialmente en los siguientes casos:

- Mercaderías almacenadas que no tengan la documentación habilitante.
- La falta de registros de mercaderías existentes.
- Alteraciones en registros contables e inventarios (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2015).

El art. 28 en cambio, hace hincapié a los gastos generales deducibles, considerándolos como tal a todos aquellos gastos que no hubieren sido aplicados al costo de producción, entre ellas se anotan las pérdidas, las cuales estarán inmersas en un proceso legal en una notaría pública de la localidad.

Es decir, la legislación ecuatoriana protege los bienes de la empresa cuyas justificaciones se encuentren dentro de los gastos deducibles o pérdidas ocasionadas de manera fortuita o por delitos que de una u otra forma afecten a la estabilidad financiera del negocio. Por aquello es muy importante que se mantenga un minucioso registro de sus bienes, valores y productos ya que es la única manera de mitigar las afectaciones económicas.

### **2.3. Variables de la Investigación**

**Variable independiente:** Manual de funciones y procedimientos.

El manual de funciones y procedimientos es un instrumento que busca orientar a los establecimientos en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el área administrativa. Este documento almacena la guía del trabajo que cada trabajador debe cumplir en su día a día, para finalmente evaluar el nivel de compromiso y la responsabilidad en cada actividad desempeñada (Cáceres & Romero, 2016).

Crear un manual de funciones y procedimientos no es nada fácil, quienes lideran su elaboración deben tener la capacidad organizativa y la estrategia adecuada para poder transmitir un mensaje contundente, con eficacia, eficiencia y sobre todo con claridad, que logre llegar a mente del trabajador de manera sencilla, para que su aplicación no sea compleja.

**Variable dependiente:** Mejorar la productividad

Hablar de productividad, es profundizar en una plataforma bastante amplia, que, aplicada al sector empresarial o corporativo, hace eco de las actividades que se efectúan en los establecimientos comerciales con la finalidad de entregar al público objetivo un producto terminado o un servicio (Méndez, 2019).

Por tanto, y considerándose como un proceso complejo de principio a fin, es indispensable reunir una serie de requisitos y factores que permitan el fin determinado.

#### **2.4. Glosario de términos**

**Producción:** “La producción es la actividad económica que se encarga de transformar los insumos para convertirlos en productos” (Quiroa, Economipedia, s.f).

**Funciones:** Una función o serie de funciones es la tarea encomendada a una persona, con el propósito de que cumpla dicha actividad bajo ciertos parámetros. También se considera funciones al mecanismo de herramientas destinadas a un fin específico.

**Procesos:** Un **proceso** es el camino consecutivo a seguir, con el propósito de alcanzar los logros planteados (Atienza, 2018).

**Control:** es la evaluación progresiva que se realiza en las diferentes áreas de la empresa y que es aplicada no solo a los colaboradores sino además a los procesos implementados, observando su productividad. Es muy común que en este tiempo se establezcan comparaciones entre las expectativas y la realidad, buscando generar los correctivos necesarios en caso de requerirlos (Anzil, s.f.).

**Contabilidad:** es la organización de las partidas presupuestarias donde se reflejan de forma ordenada todos los movimientos financieros de la empresa (Lemon, 2015).

En la práctica, la contabilidad analiza, cuestiona y mide los movimientos financieros de acuerdo al patrimonio, situación actual, fortalezas, debilidades, nivel de aceptación, posicionamiento, competitividad entre otros, con la finalidad de disminuir riesgos en la toma de decisiones (Bind ERP, 2020).

**Gestión:** es la secuencia de procedimientos que se efectúan con la finalidad de alcanzar las metas propuestas en beneficio de la empresa. Cabe señalar que la gestión no solo es aplicable con fines económicos o empresariales, sino también en la cotidianidad. Es decir, cuando un estudiante debe cumplir un cronograma de tareas establecido, también está gestionando su tiempo para cumplir a cabalidad (Westreicher, s.f.).

**Costo:** son los recursos económicos invertidos para un fin. En lo que respecta a las empresas, éstas realizan la adquisición de materias primas, las cuales son procesadas, embaladas y etiquetadas, para ser comercializadas al público (Westreicher, s.f.).

**Producto:** Un producto es aquel que tiene la característica y capacidad de satisfacer un mercado (Armstrong & Kotler, 2013).

**Inventario:** lista ordenada de bienes, valores y servicios que posee una empresa y que es de vital importancia para lograr el equilibrio de sus existencias en almacén, evitando pérdidas de mercadería e insatisfacción del cliente (Durán, 2012).

**Registro:** es una anotación particular de relevancia significativa para procesos posteriores. Por ejemplo: cuando se efectúa el registro de mercaderías en inventario, su finalidad es tener conocimiento de lo que se vende, lo que se almacena y lo que hay que adquirir (Westreicher, s.f.).

**Mercancía:** es el objeto cuyas condiciones son propicias para la comercialización y que además cumple con los estándares exigidos por la ley y que a su distribución cumplen con satisfacer las necesidades de los consumidores (Westreicher, s.f.).

**Ventas:** vender es negociar, entablando una relación con el cliente potencial y ofertando un producto o servicio que satisfaga las necesidades del mismo a cambio de un valor monetario (Westreicher, s.f.).

**Empresa:** la empresa es una organización, cuyos integrantes se encuentran unidos bajo un mismo propósito, suelen llamarle metas, objetivos o logros, y pueden existir pequeñas medianas y grandes. También se la define como la unidad productiva que desarrolla actividades comerciales con fines de lucro (De Los Ríos, 2021).

**Comercio:** es la modalidad o sistema de intercambiar cosas, reciben un bien y entregan dinero; dan dinero a cambio de un servicio (Martínez, 2018).

**Existencias:** las existencias son el conjunto de mercadería que se almacena y se va entregando de acuerdo a la demanda de las mismas (Keyancloud, 2015).

**Establecimiento:** es el espacio físico donde normalmente se desarrolla un proceso productivo, es decir un lugar con fines comerciales (Quiroa, 2020).

**Expendio:** lugar donde se expenden productos. Es una actividad realizada normalmente por comerciantes minoristas (Cavalieri, 2020).

**Pérdida:** es la acción negativa que se produce como resultado de una negociación. Las pérdidas pueden darse por múltiples causas, entre ellas el deterioro de la mercadería (Farfán, 2017).

**Capacitación:** es la actividad que se genera con la finalidad de fortalecer las capacidades de los trabajadores, mejorando su productividad (Alarcón & Velázquez, 2017).

**Manuel de funciones:** es el documento que contiene las especificaciones técnicas para que el trabajador desempeñe las tareas encomendadas (Febre & Vera, 2019).

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Presentación de la Empresa

Produarroz S.A., es una empresa constituida y representada legamente en Ecuador a partir de 16 de abril del año 2009. Como propietario y con el 99% de las acciones se encuentra registrado el nombre del Sr. Fausto Briones Poveda, el 1% que resta de acciones han sido concedidas a un familiar directo. Esta empresa inicio sus actividades operativas con un capital de \$ 1000.00, los cuales han aumentado paulatinamente. Iniciaron siendo 3 trabajadores y ahora conforman un total de 9, los cuales cumplen varias funciones dentro de la empresa dentro de las diez funciones básicas que cumplen, tal como se presentan los organigramas en las líneas inferiores tanto del área administrativa como de operaciones. En lo que respecta a la infraestructura, en los últimos años han sido necesarias algunas readecuaciones, sin embargo, la maquinaria si es actualizada periódicamente. Es parte de la Asociación De Comercializadoras de Arroz Del Cantón San Jacinto De Yaguachi S.A, y se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, Cantón San Jacinto de Yaguachi, carretero Duran - Yaguachi, Frente al Colegio San Rafael.

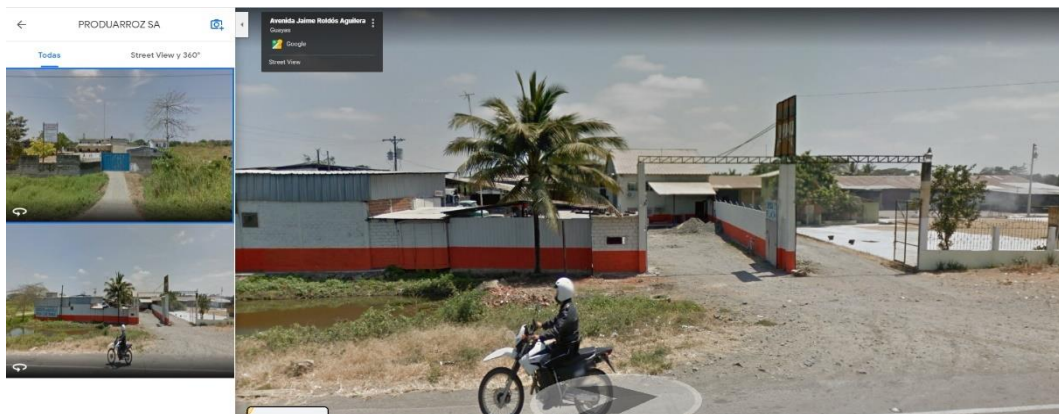


Figura. 1. Ubicación de la empresa  
Fuente: Google Maps

## **Nombre del Negocio**

Produarroz S.A.

## **Objeto Social**

Procesamiento, almacenamiento y distribución de arroz, al por mayor y menor. Además, brinda el servicio de báscula y pilado.

## **Misión**

Ser una empresa líder en la industria arrocera, marcando un referente de calidad, buen servicio y sosteniendo el respaldo de toda su cartera de clientes.

## **Visión**

Fomentar la producción y comercialización de arroz de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y brindando estabilidad, capacitación, remuneración justa y trato equitativo a todos los trabajadores.

## **Valores**

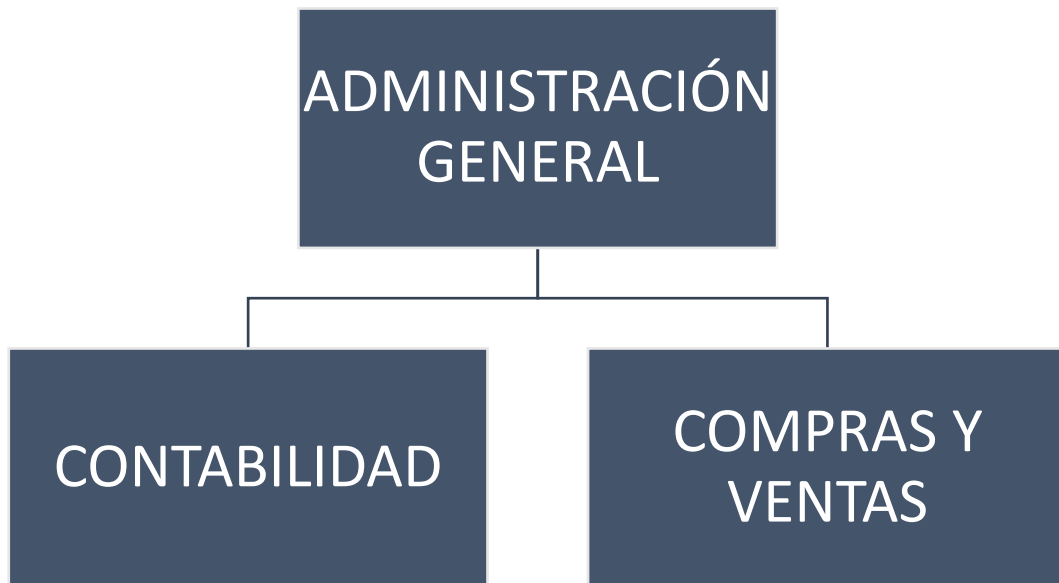
Dentro de los valores que se encuentran en Produarroz S.A., se encuentran:

- ✓ Lealtad
- ✓ Amabilidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Confianza
- ✓ Eficiencia
- ✓ Justicia



## Estructura Organizativa. Empresa

### ADMINISTRACIÓN



### Nómina

	Nombres	Cargo
1	Fausto Briones	Administrador General
2	Karla Placencio	Contabilidad
3	Porfirio Zambrano	Compras y ventas

## FODA de la empresa

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta capacidad de producción.</li><li>• Ubicación estratégica de la planta de producción.</li><li>• Capacidad de distribución.</li><li>• Capacidad operativa.</li><li>• Maquinaria en excelente estado.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aceptación de los clientes.</li><li>• Crecimiento de la demanda.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de Tecnología</li><li>• Falta de personal operario.</li></ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento de la demanda.</li><li>• Medidas económicas gubernamentales.</li><li>• Pandemia y restricciones sanitaria.</li></ul>

## MATRIZ FODA

Es una herramienta que forma parte de las estrategias administrativas con capacidad de análisis situacional, es decir ubica al investigador en el centro del estado en que se encuentra la empresa en sus diversas funciones, para posteriormente efectuar un diagnóstico para la correcta toma de decisiones.

Su función específica se encuentra en sus siglas Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), las cuales pueden hacer presencia en cualquier momento de la organización, y crean ventajas o desventaja competitiva. Po aquello, su aplicación es de vital importancia, pues permite generar estrategias y correctivos a tiempo (Espinosa, s.f.).

Implementar un análisis FODA o DAFO, como también se lo conoce, es descubrir cuáles son las variantes que se generan con mayor ímpetu y que de una u otra forma afectan a la realidad equilibrada que se busca sostener. Detectar las amenazas a tiempo, reduce el riesgo de pérdidas y quiebre de los negocios y por el contrario en las oportunidades como su término lo indica, se encuentran los puntos claves para elevar el sistema económico de la empresa, estabilizar las operaciones y mejorar la imagen corporativa si éste fuera el caso.

### **Análisis de la matriz FODA**

Una vez analizado el FODA se pudo determinar que, Produarroz S.A., tiene como fortalezas, una alta capacidad de producción, ubicación estratégica de la planta de producción, capacidad de distribución tanto de materia prima, como de producto final, capacidad operativa y maquinaria en excelente estado, eso es fundamental para alcance competitivo de mayor impacto.

De la misma forma se ha podido identificar que Produarroz S.A., goza de gran aceptación por parte de los clientes, lo cual le permitirá llegar de manera eficaz a cada uno de los clientes e incluso explorar nuevos mercados, considerando que la demanda es cada vez mayor en el sector arrocero.

Por otro lado, la empresa no cuenta con la tecnología suficiente para llevar a cabo los procesos de producción; siendo ésta un recurso fundamental para el crecimiento permanente, para mantenerse a la vanguardia y mostrar ventaja frente a sus competidores. Otra de las grandes debilidades que presentan es la falta de personal operario, lo cual dificulta los procesos de producción, se postergan las entregas, se derivan reclamos por parte de los clientes y al final del día existe una alta insatisfacción por el producto. La falta de personal operario, influye directamente en los atrasos, pues,

aunque la maquinaria este apta no hay personal quien opere, debido a que se encuentran en otras tareas.

Finalmente se pudo constatar, que esta empresa se encuentra amenazada por el crecimiento de la demanda y al no poder cubrir los requerimientos, indirectamente le da la oportunidad a otra empresa de generar mayores ingresos y fidelizar nuevos clientes. Es importante destacar, que las medidas económicas de carácter gubernamental tampoco contribuyen al desarrollo de la matriz productiva, por aquello es importante que el Gobierno tome medidas urgentes al respecto, y consideren los fondos estatales para generar estrategias que aumenten la productividad en el sector, considerando que la pandemia del Coronavirus, afectó no solo a este sector, sino al mundo entero.

### **Clientes, proveedores y competidores más importantes**

Produarroz S.A., recibe diariamente un sin número de clientes de todos los niveles empresariales. Sin embargo, cuenta favorablemente con una cartera de clientes, entre los cuales se notan los siguientes:

- Arrocesa
- Corpcom Ecuador
- Arroquera Portilla
- Agroindustrias V & V

Produarroz S.A., tiene diversos proveedores, los que le surten de todos los insumos y maquinarias necesarias para la producción, entre los más importantes se pueden mencionar los siguientes:

- Inarmo
- Agripac
- Corporación Santa Ana
- La Palma

Existen algunos competidores como es normal en todo tipo de negocio, entre los competidores más fuertes, los principales son:

- Agrosylma S.A.
- Arroz Yaguachi
- Arrocería La Palma
- Piladora Silvia María
- Piladora Karina
- Piladora Sarmiento
- Agroindustrias Dadojensal

Los principales productos que ofrece Produarroz S.A., los siguientes:

- Arroz en cáscara
- Arroz pilado
- Arroz envejecido
- Arrocillo
- Polvillo
- Semillas certificadas

Como se puede notar en la prestación de la empresa, Produarroz S.A., mantiene una estructura organizacional buena, el problema que se detecta se encuentra en las funciones que asigna, la falta de personal y la poca organización que se lleva en la administración. Hay muy poco personal y muchas áreas que cubrir, por ese motivo se da la rotación.

Lo motivante de este trabajo, es el ímpetu y predisposición que muestra tanto el propietario como los empleados, quienes si creen que una correcta distribución de funciones es posible con un poco de esfuerzo y constancia.

	<b>Nómina</b>	<b>Área</b>
1	Fausto Briones	Administración general
2	Karla Placencio	Contabilidad
3	Porfirio Zambrano	Compras y ventas

**Cuadro N° 1 Colaboradores de la empresa Produarroz.**

### **3.2. Diseño de la Investigación**

La investigación es el proceso mediante el cual se realiza la recopilación de datos acerca de un objeto en particular, donde se puede llegar a una conclusión aplicando una investigación cualitativa o cuantitativa.

Investigación cuantitativa. - La investigación cuantitativa es un modelo de investigación cuyas características principales son la observación directa del fenómeno y la comprobación del mismo a través de la experiencia que genera cifras y valores para que sean cuantificados (Muñoz, 2015).

Investigación cualitativa. - La investigación cualitativa es el modelo que busca descifrar realidades complejas desde las cualidades o características que posee cada objeto de estudio y la única manera de ser comprobado es entre la investigación del investigador y la acción de investigar (Gómez, 2017).

En este estudio se aplicará la investigación cualitativa, para conocer antecedentes particulares de la empresa Produarroz S.A. Además, el acercamiento al departamento administrativo y de producción, permitirá observar la realidad existente y por qué se desarrolla de esa forma.

Investigación Bibliográfica- Documental: se considera que la investigación es bibliográfica, porque ha permitido profundizar a través de diferentes autores, quienes han realizado el abordaje de este tema desde varias perspectivas, con la cual se conformó el marco teórico de este trabajo. Se habla de investigación documental, porque a través de la recopilación de documentos se han considerado aspectos importantes de la historia de Produarroz S.A.

Investigación de Campo: la investigación de campo es fundamental para la recolección de datos de la empresa, de manera específica se revisarán los inventarios y todo tipo de documentación existente que pueda aportar a este trabajo. Además, se efectuará una entrevista al administrador de la empresa.

### **3.2.1. Tipos de Investigación**

Se considera como tipos de investigación a los diferentes métodos que, aplicados sobre el objeto de estudio, permiten indagar a profundidad.

A continuación, Marcelo Rojas, detalla los siguientes:

**Explorativa.** – es el primer abordaje científico que se da sobre el objeto de estudio. Se efectúa cuando aún no hay antecedentes similares sobre el hecho.

**Descriptiva.** – es usada para la descripción del fenómeno de estudio, después de haber sido observado.

**Explicativa.** – es aquella investigación donde el sujeto busca las causas que anteceden al fenómeno.

**Correlacional.** - su aplicación se efectúa con la finalidad de lograr descifrar si existe una relación entre los conceptos o variables.

**Causal.** – buscan entender cuál es la relación existente entre causa y efecto (Rojas, 2015).

Este trabajo de investigación es clasificado como experimental, puesto que, aunque existen una serie de estudios que se relacionan a la problemática existente y al diseño de manual de funciones como estrategia sostenible para minimizar los riesgos financieros en una empresa, otros para mejorar la rentabilidad y otros para evitar pérdidas de materia prima, ninguno de los antes mencionado ha abordado la problemática desde el ámbito de la productividad.

Por consiguiente, se aplicó dentro de este estudio un enfoque cualitativo, el cual es eficaz para la recopilación de datos no numéricos. Es decir, este enfoque se encargará de clasificar y analizar toda la información, para posteriormente ser contrastada, lo cual permitirá describir los aspectos relevantes de la investigación.

Posteriormente, se aplicará una metodología descriptiva o explicativa; la primera describirá los hechos y la segunda explicara de forma clara y precisa porqué de desarrollan ciertas situaciones en la empresa.

### **3.2.2. Población y Muestra**

#### **Población**

De acuerdo al criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población es considerada como tal, cuando presentan características en común. Son muchos los tipos de población que se pueden derivar de un estudio. (p.174)

**Población finita.** – es aquella población cuyo valor es medible. Por ejemplo: el número de camas de la sala de un hospital. Si bien es cierto,



este valor puede cambiar, al momento de la investigación la cifra tiene fin (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018).

**Población infinita.** – es la población que no puede someterse a conteo. Por ejemplo: las estrellas o el mar (Bernal, 2019).

La población de esta investigación es finita y está conformada por el personal de la empresa Produarroz S.A.

**Tabla de población**

	<b>Nómina</b>	<b>Área</b>
1	Fausto Briones	Administración general
2	Karla Placencio	Contabilidad
3	Porfirio Zambrano	Compras y ventas

Fuente: Elaboración del autor

### **Muestra**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la muestra es una parte del universo, la cual se toma para ser explorada. (p.174)

En este caso, se seleccionará al administrador general de la empresa Produarroz S.A. Sr. Fausto Briones, como parte de la muestra con la que se realizará la indagación.

### **Tipos de muestreo**

Existen varios tipos de muestreo entre ellos, probabilísticos y no probabilísticos, los cuales son los más comunes dentro de un proceso de investigación.

**Muestreo probabilístico.** – el muestreo probabilístico se basa en la equiprobabilidad. Es decir, todos los resultados son igualmente probables y toda la población sin excepción alguna debe tener la oportunidad de ser parte de la muestra.

Existen varios tipos de muestreo probabilístico, Toscano (2018) , los resume de la siguiente forma:

**Muestreo aleatorio simple.** – se basa en asignar números a los individuos y luego elegirlos dentro de un proceso automatizado donde se logra obtener la muestra.

**Muestreo estratificado.** – la población se divide en dos grupos pequeños y representan a todo el conjunto poblacional.

Muestreo por Conglomerados. – la selección de la muestra es aleatoria, debido a la dispersión de los participantes. (p.41)

**Muestreo no probabilístico.** – para este tipo de muestreo se utilizan criterios específicos, hasta alcanzar una posible representatividad (Otzen & Manterola, 2017).

Entre los tipos de muestreo no probabilístico se encuentran:

**Muestreo por conveniencia.** – el investigador toma una muestra que a su criterio son accesibles para el estudio.

**Muestreo por cuotas.** – se basa en seleccionar una muestra equitativa y proporcional.

**Muestreo bola de nieve.** – el primer sujeto de la muestra refiere otro individuo de características similares para el estudio.

**Muestreo discrecional.** – los sujetos se eligen para componer un grupo específico e idóneo para el estudio (Baena, 2014).

En este caso, y debido a que la población es finita, se aplicará un muestreo probabilístico aleatorio simple, considerando como única muestra del estudio al administrador general Sr. Fausto Briones, el cual permitirá conocer aspectos relevantes de la empresa Produarroz S.A., por medio de la técnica de la entrevista.

### **3.2.3. Técnicas y herramientas**

#### **Observación**

Para Campos y Martínez (2012), la observación se genera del empirismo básico y natural de la ciencia, por tanto, lo que el sujeto observa será el resultado. Es así que, en este trabajo se ha procedido al diseño de una guía de observación, la cual permitirá ir anotando los sucesos productos de la observación, la cual se encuentra en el Anexo 1. (p.12)

#### **Entrevista**

Hernández, Fernández y Baptista (2014), mencionan que la entrevista es el proceso de relación entre dos o más sujetos, los cuales intercambian información aplicando un listado de preguntas previamente elaboradas, a modo de lograr obtener datos relevantes al proceso. (p.403)

En esta investigación, la entrevista se aplicará al administrador de la empresa Sr. Fausto Briones, con el propósito de indagar la situación actual de Produarroz S.A.

Objetivo: Recabar información relevante sobre las funciones y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa Produarroz S.A., y así encontrar la factibilidad de aplicar un Manual de funciones y procedimientos.

### **3.3. Pasos o Procedimientos de la Investigación**

El procedimiento para el desarrollo de la investigación se la realizará como se detalla a continuación:

1) Análisis situacional, con respecto a la distribución de funciones y procedimientos con el desempeño de los colaboradores de la empresa Produarroz S.A.

Para lo cual se procederá a la recolección de la información requerida sobre la división de las funciones y cómo se manejan los procedimientos.

2) Fundamentar los aspectos teóricos sobre los procesos administrativos en relación al manual de funciones y procedimientos, con el desempeño de los colaboradores.

3) Proponer la implementación de un manual de funciones y procedimientos en el área de producción de la empresa Produarroz S.A.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### Pasos o Procedimientos de la Investigación

**4.1. Evaluar la situación actual con respecto a la distribución de funciones y procedimientos con el desempeño de los colaboradores de la empresa Produarroz S.A.**

##### 4.1.1. Análisis de la Guía de Observación

##### 4.1.1. Análisis de la Guía de Observación

**Cuadro N° 2. Guía de observación**

Nombre de la Microempresa		Produarroz S.A.		
Nombre del Observador		Steven Enrique Orozco Asanza		
Fecha de la Observación		20/01/2021		
Objetivo: Conocer las funciones y procedimientos que se llevan a cabo en el área de producción de la empresa Produarroz S.A. del cantón San Jacinto de Yaguachi.				
N°	Aspectos	Si	No	Observación
1	El área de producción cuenta con el espacio físico suficiente y adecuado para el debido procesamiento, almacenamiento y conservación de la materia prima.		X	En la planta de procesamiento hay espacio, pero la maquinaria se encuentra mal ubicada, lo cual impide el fácil traslado de los trabajadores. En la bodega el espacio físico es muy pequeño, la materia prima no cuenta con el espacio suficiente y no hay ventilación.
2	Se emplea un método específico para asignar tareas y responsabilidades a los trabajadores.		X	No se cuenta con ningún método para definir las funciones específicas de cada empleado y por eso se produce la rotación constante.

3	Existen políticas establecidas para el área de producción.		X	Los empleados no conocen cuáles son las políticas establecidas para controlar los procedimientos, debido a que no existe un manual físico con el cual puedan registrarse.
4	Existen normas para regular las compras.		X	Se lo hace de manera verbal y no queda evidencia de aquello.
5	Al momento de terminar con las actividades en el área de producción, se realiza un conteo de la mercadería y se elabora un registro.	X		Se revisa con la persona encargada de bodega para posterior almacenamiento.
6	La mercadería está debidamente clasificada e identificada de forma que sea fácil la ubicación de los mismos	X		Si los productos se encuentran clasificados de acuerdo a la calidad.
7	Se realiza el control periódico de las funciones y desempeño de los trabajadores		X	Desde que se reinició las actividades económicas, según su propietario no se ha realizado ningún control de funciones y desempeño.
8	Existe una persona encargada de autorizar y aprobar la entrega de mercadería o la recepción de materia prima.		X	El administrador es el encargado de aprobar todo.
9	Existe en la empresa una persona responsable de llevar el control en el área de producción.		X	No se ha designado a ningún empleado el control en el área de producción.
10	El administrador, conoce con certeza la cantidad de materia prima y el tipo de procesamiento al cual es sometido.		X	No se conoce con certeza la cantidad de materia prima, ni el tipo de procesamiento al cual es sometido.

Fuente: Orozco, S. (2021)

### Análisis - guía de observación

**Cuadro N° 3. Análisis del cuadro 1 guía de observación**

Alternativa	Frecuencia	Ponderación
SI	2	20%
NO	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Guía de Observación

Elaborado por: Orozco, S. (2021)

#### Cuadro N° 4. Rango de Confianza y Nivel de Riesgo

Porcentaje	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
10-50%	1 Bajo	3 Alto
51-80%	2 Medio	2 Medio
81-100%	3 Alto	1 Bajo

Elaborado por: Orozco, S. (2021)

#### Análisis de Resultados sobre respuestas afirmativas

**Ponderación Total (PT) =10**

**Calificación Total (CT)= 2**

**Calificación Porcentual = 20%**

**Fórmula**

**CP= CT X 100 / PT**

**Aplicación Fórmula**

**2 X 100 / 10**

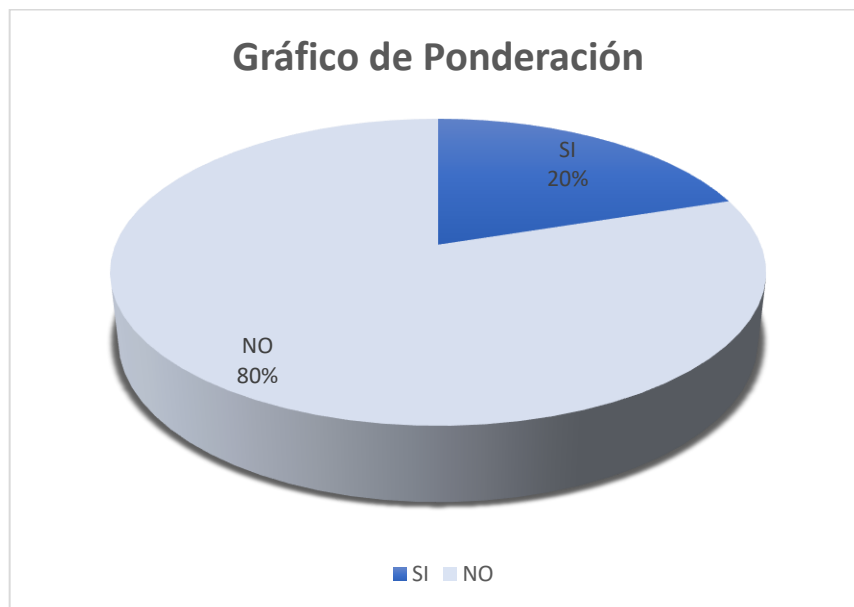
**200 / 10 = 20%**

**Nivel de Confianza= Bajo**

**Nivel de Riesgo= Alto**

Elaborado por: Orozco, S. (2020)

**Figura. 2 Ponderación**



**Elaborado por:** Orozco, S. (2020)

La aplicación de la guía de observación junto a los cálculos correspondientes, permitieron concluir de la siguiente forma: En la planta de procesamiento hay espacio, pero la maquinaria se encuentra mal ubicada, lo cual impide el fácil traslado de los trabajadores. En la bodega el espacio físico es muy pequeño, la materia prima no cuenta con el espacio suficiente y no hay ventilación, no se cuenta con ningún método para definir las funciones específicas de cada empleado y por eso se produce la rotación constante, Los empleados no conocen cuáles son las políticas establecidas para controlar los procedimientos, debido a que no existe un manual físico con el cual puedan regirse, las normas para ejecutar compras se las hace de manera verbal y no queda evidencia de aquello e inclusive desde que se reiniciaron las actividades económicas, según su propietario no se ha realizado ningún control de funciones y desempeño.



#### **4.1.2. Análisis de la Entrevista**

**Entrevista: administrador de la empresa Produarroz S.A.**

**Objetivo:** Recabar y contrastar información pertinente sobre los procedimientos que se efectúan en el área de producción a fin de identificar las necesidades e implementar una estrategia para que los procesos se lleven de manera ordenada y eficiente.

Preguntas:

**1.- ¿Se lleva un registro adecuado de la producción diaria?**

No, nunca lo hemos hecho de esa forma por falta de conocimiento. Todo se hace al momento que se necesita y se anota en un cuaderno, para tener presente el pago de los proveedores. Las entregas de mercadería llevan la factura y la copia se guarda, sino se entrega también nota de venta por el producto que se vende, eso varía de acuerdo a las cantidades.

**2.- ¿Han ocurrido retrasos en la entrega de pedidos por no tener conocimiento exacto de las existencias en producción?**

Sí, eso pasa a menudo. A veces ya hasta se ha cobrado el dinero por adelantado y al momento de embarcar a la plataforma nos falta mercadería, ahí toca conseguir para completar y eso nos toma más tiempo del normal.

**3.- ¿Conoce usted cada uno de los productos existentes en bodega y su respectiva ubicación?**

Si, yo sé dónde está cada cosa, porque todo el día es la misma rutina. Pero si me pregunta las cantidades ahí si no podría responderle.

**4.- ¿Existe un control sobre el máximo y mínimo de producción y materia prima en bodega?**

No, todo es al ojo como popularmente se dice. Además, porque no se cuenta con los controles necesarios para el manejo de los mismos. Aquí se cuenta al momento cuánto hay de arroz para pila y la cuadrilla se encarga de llevar a la planta de procesamiento, allá el pillador hace el proceso y luego voy a contar cuánto salió y de qué calidad. Sino hay pillador o está ocupado, se los pone a hacer otra cosa y no se pila ese día.

**5.- ¿Se elabora documentación física de todo con lo que cuenta la empresa, con qué frecuencia?**

No, desde que se reinició con la actividad, no se ha realizado ninguna actividad relacionada al control de lo que la empresa posee hasta el momento.

**6.- ¿Los retiros de mercadería son autorizados por personal específico para esa función?**

Si, como administrador yo me encargo de eso. Yo no autorizo la salida de mercadería hasta que no haya un pago por adelantado.

**7.- ¿Se ha encontrado evidencia de documentos con algún proceso para dirigir las funciones del personal y facilitar el manejo de la producción?**

No, porque desde que se inició el negocio no se ha realizado ningún documento.

**8.- ¿Existe el espacio físico adecuado para la producción de materia prima y posterior almacenamiento?**

Se cuenta con el espacio físico, lo que no se ha podido hacer es organizar por falta de tiempo y de personal.

**9.- ¿Existen medidas de seguridad que permitan que no ingrese personal no autorizado?**

Medidas de seguridad para el ingreso de personas no hay, pero si tenemos cámaras de vigilancia en puntos estratégicos.

### **Análisis de la Entrevista**

Produarroz S.A., no cuenta con el debido proceso para las operaciones efectuadas en la planta de producción, es por ese motivo que se hace presente la rotación de personal.

Eso perjudica notablemente porque ocasiona resistencia en el personal, quienes se niegan a rotar sin control y sin las debidas precauciones.

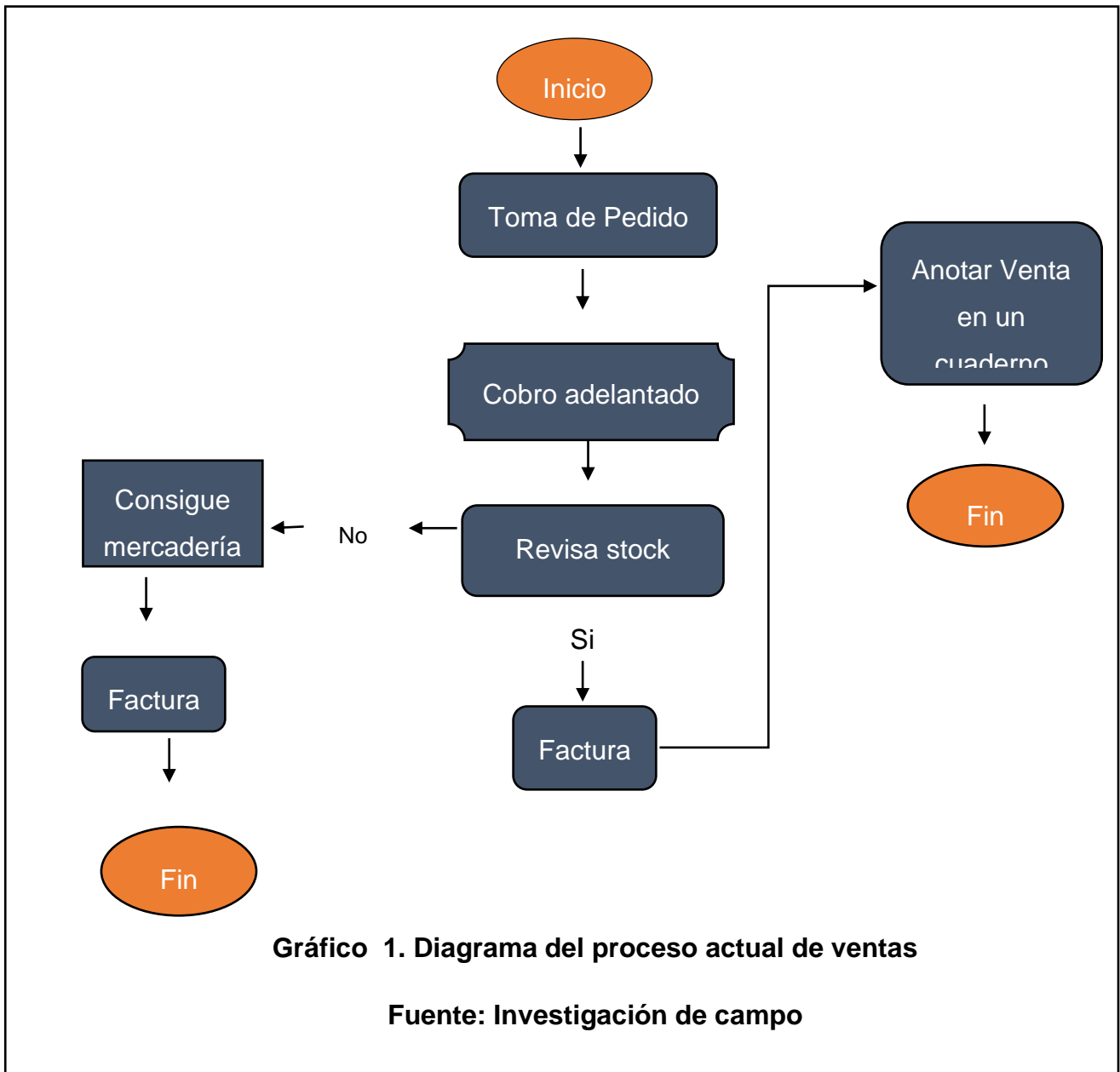
No tiene registro de proveedores, esto ocasiona problemas al momento de solicitar cotizaciones, porque se pierde mucho dinero y tiempo, llamando y cotizando cada vez que se requiere un insumo.

No existe un control específico en las ventas y compras que se hacen, hay documentación faltante debido al práctico manejo de los mismos.

La falta de personal ha influido notablemente en el procesamiento de la materia prima, y al no contar con cifras exactas de las existencias en bodega, se han producido atrasos permanentes de entrega de mercadería.

Su espacio físico muestra incomodidad y genera mal aspecto a los clientes y proveedores. Si bien es cierto, en la planta de producción puede notarse uno que otro producto regado, es importante saber que la imagen es vital incluso cuando se requiere de inversiones, créditos o financiamiento de cualquier tipo.

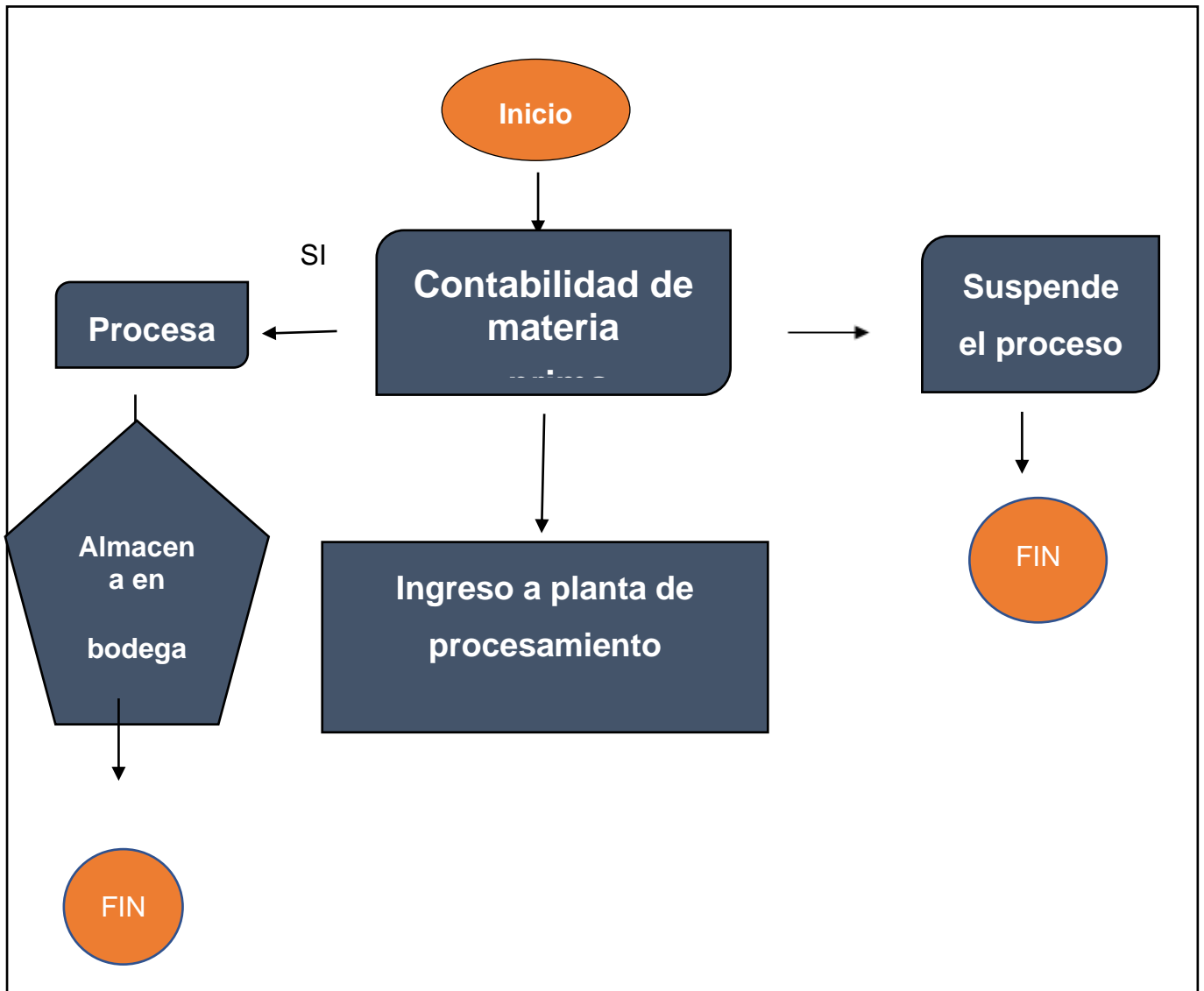
### 4.1.3. Descripción de los procesos de ventas



### 4.1.3. Análisis del Proceso de ventas

Tal como se aprecia en el diagrama de flujo del proceso de ventas, cuando llega el cliente se toma el pedido, se realiza el cobro anticipado, se revisa el stock, si está completo se factura, si no está completo se consigue la mercadería en otro lado y se despacha el camión.

#### 4.1.4. Descripción de los procesos de producción



**Gráfico 2. Diagrama del proceso actual de compras**

**Fuente: Investigación de campo**

#### 4.1.5. Análisis del Proceso de producción

Como se puede observar en el diagrama de flujo del proceso de producción de la empresa Produarroz S.A., no hay coordinación de los procesos e producción, no se cuenta con el control indispensable para el manejo de la

materia prima y todo el proceso se desarrolla empíricamente. Se hace el conteo de la materia prima en existencias, se envía al área de producción, si está el pilador, se pila y se guarda, sino se encuentra el pilador se aplaza el proceso de pilado.

### **Falencias encontradas en la empresa Produarroz S.A.**

- Los procesos de producción son deficientes
- No existe un control en la planta de procesamiento
- No se conoce los valores reales de las existencias de mercadería.
- Al momento de realizar las compras no hay un control que resuma los gastos al final del mes.
- El control se lo lleva de una manera empírica.
- Las anotaciones se registran en un cuaderno.
- No se tiene el conocimiento adecuado para funcionar con eficiencia.
- No hay una correcta distribución de funciones.
- No hay lineamientos específicos para el proceso de pilado.
- No hay orden lógico en la ubicación de la maquinaria.
- Deficiente control en el ingreso de personal.

### **4.2. Proponer una mejora en la delegación de funciones y el direccionamiento de los procedimientos que contribuya al mejoramiento de los procesos de producción de la empresa Produarroz S.A.**

#### **Propuesta**

"Mejorar la distribución de funciones y procedimientos a través de un plan de mejoras en la empresa Produarroz S.A. ubicada en el cantón Yaguachi en el año 2021.

#### 4.2.1. Plan de mejoras

**Tema:**

“DISEÑAR UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA PRODUARROZ S.A. EN EL AÑO 2021”.

**Empresa:** PRODUARROZ S.A.



**Beneficiarios:**

- Personal Administrativo y Financiero
- Clientes

**Cuadro N° 5. Plan de Mejora**

<b>Oportunidad de Mejora</b>	Mejorar la distribución de funciones y procedimientos en el área de producción de la empresa Produarroz S.A.					
<b>Meta</b>	Proponer un manual de funciones y procedimientos para mejorar los procedimientos en el área de producción.					
<b>Responsable</b>	Sr. Steven Orozco					
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Para qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>Costos</b>
Proponer un manual de funciones y procedimientos	Para mejorar los procedimientos en el área de producción	Mediante una propuesta en la cual se establece el procedimiento para la distribución de funciones.	Para el año 2021	Sr. Steven Orozco	Produarroz	\$2.200,00

**Elaborado por: Orozco, S. (2020)**

	<b>Manual de Funciones Procedimientos de Control interno</b>	Fecha:	30-01-2021		
		Página	: 1	De	30
					
Elaborado: Steven Orozco		Revisado:		Autorizado:	





**Manual de  
Funciones  
Procedimientos  
para control  
interno**

**Fecha:**

**30-01-2021**

**Página**

**:**  
**2**

**De**

**30**

**OBJETIVO**

Establecer los procesos adecuados para la distribución de las funciones y procedimientos en el área de producción de la empresa Produarroz S.A. que sirva como directrices para que el personal pueda efectuar los procedimientos de manera correcta y así atender a los clientes con eficiencia.

**ALCANCE DEL MANUAL**

El manual de funciones y procedimientos en al área de producción, será un componente importante para lograr el control interno de forma integral ya que contiene los direccionamientos entre instrucciones de los procedimientos, detalle de las funciones y las responsabilidades en las distintas operaciones.


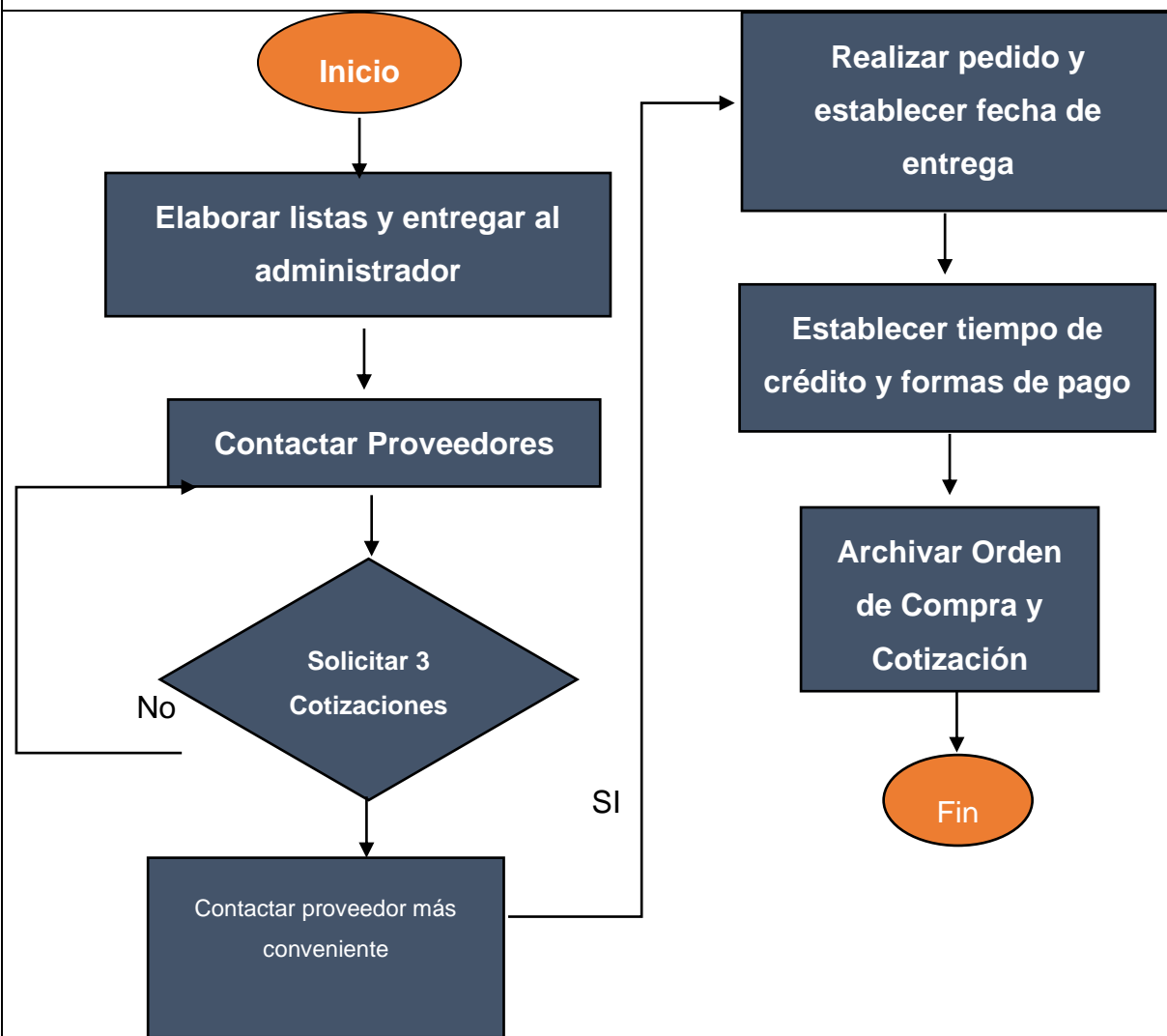
	<b>Manual de Funciones y Procedimientos para control interno.</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-01-2021</b>		
		<b>Página</b>	<b>: 3</b>	<b>De</b>	<b>30</b>
<b>ACTIVIDAD</b>		<b>Compra de Mercadería</b>			
<b>Objetivo:</b> Determinar procedimientos para realizar la compra de insumos en la empresa Produarroz S.A.					
<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento</b>			
Jefe de Bodega	Elaborar lista de insumos faltantes Entregar listado a administrador, para su posterior compra.	Informe de faltantes			
Administrador	Contacta proveedores solicita cotización	Cotización			
Administrador	Analiza marcas y calidad del producto. Realiza el pedido con el proveedor, acordando medios de pago y agenda día de entrega para recibir los insumos. Archiva documentos.	Orden de compra, cotizaciones.			
Contador	Archivar orden de compra, cotizaciones y factura. Genera pago en cheque.	Facturas y cheque.			
<b>Elaborado:</b> <b>Steven Orozco</b>		<b>Revisado:</b>		<b>Autorizado:</b>	

Diagrama de Flujo - Compra de Mercadería



Elaborado:  
Steven Orozco.

Revisado:

Autorizado:


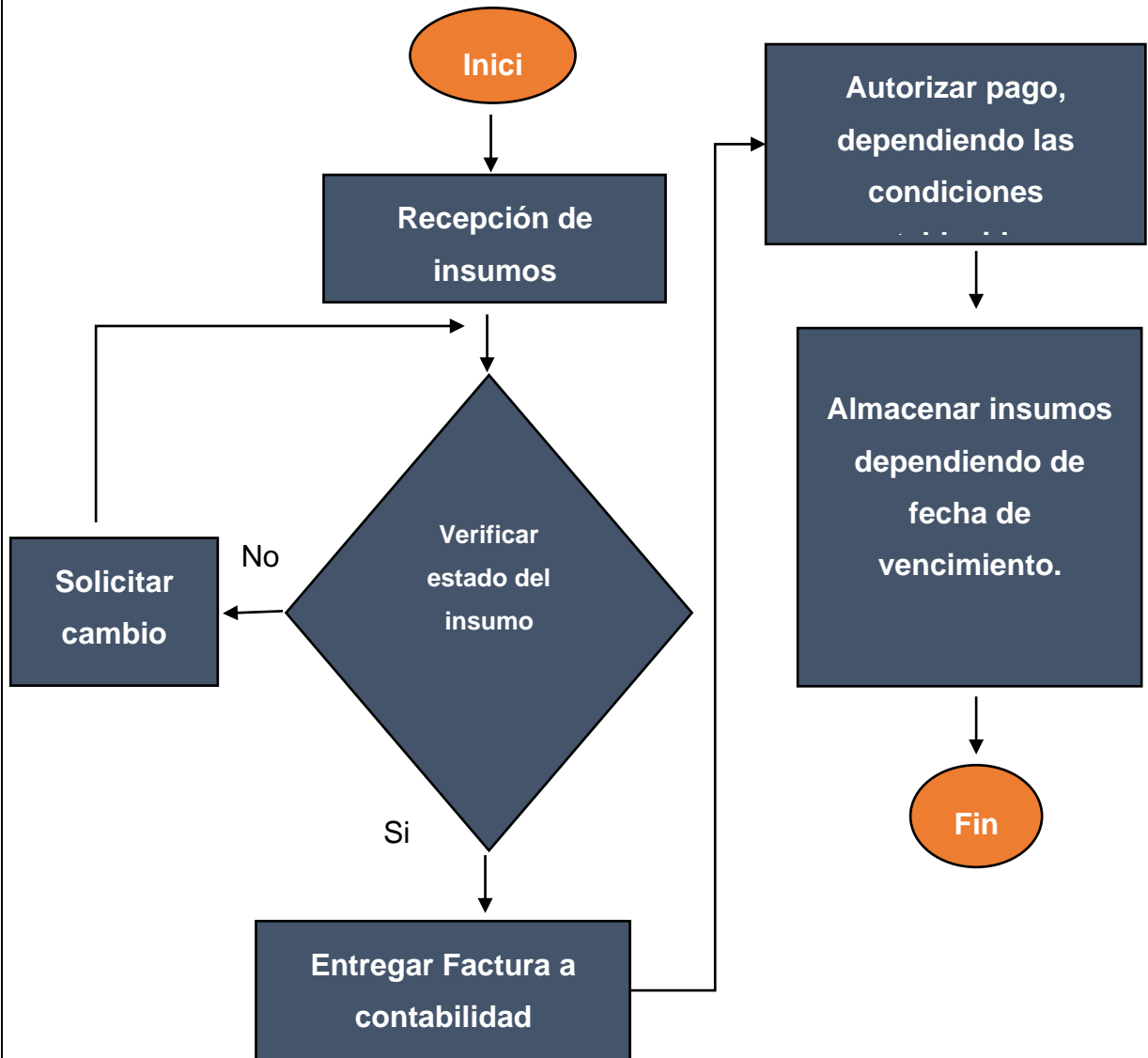
	<b>Manual de funciones y procedimientos para control interno</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-01-2021</b>		
		<b>Página</b>	<b>: 5</b>	<b>De</b>	<b>30</b>
<b>ACTIVIDAD</b>		<b>Almacenamiento</b>			
<b>Objetivo:</b> Establecer procedimientos para la verificación de los insumos y el almacenamiento de los productos en bodega.					
<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento</b>			
<b>Jefe de Bodega</b>	Recibe los insumos adquiridos	Factura			
<b>Jefe de Bodega</b>	Verificar las condiciones de los insumos				
<b>Jefe de Bodega</b>	Si hay novedades, reportarlas inmediatamente al contador				
<b>Contador</b>	Informar al proveedor de las novedades				
<b>Bodeguero</b>	Entrega la factura a contabilidad	Factura			
<b>Contador</b>	Elabora documentación pertinente para proceder al pago.	Informe de conformidad			
<b>Administración</b>	Autorizar el pago, dependiendo de las condiciones establecidas para ese proveedor	Cheque			
<b>Bodeguero</b>	Almacena los insumos en las estanterías y de acuerdo a la fecha de vencimiento.	Inventario			
<b>Elaborado:</b> Steven Orozco		<b>Revisado:</b>		<b>Autorizado:</b>	



Diagrama de Flujo - Almacenamiento de insumos




Elaborado:

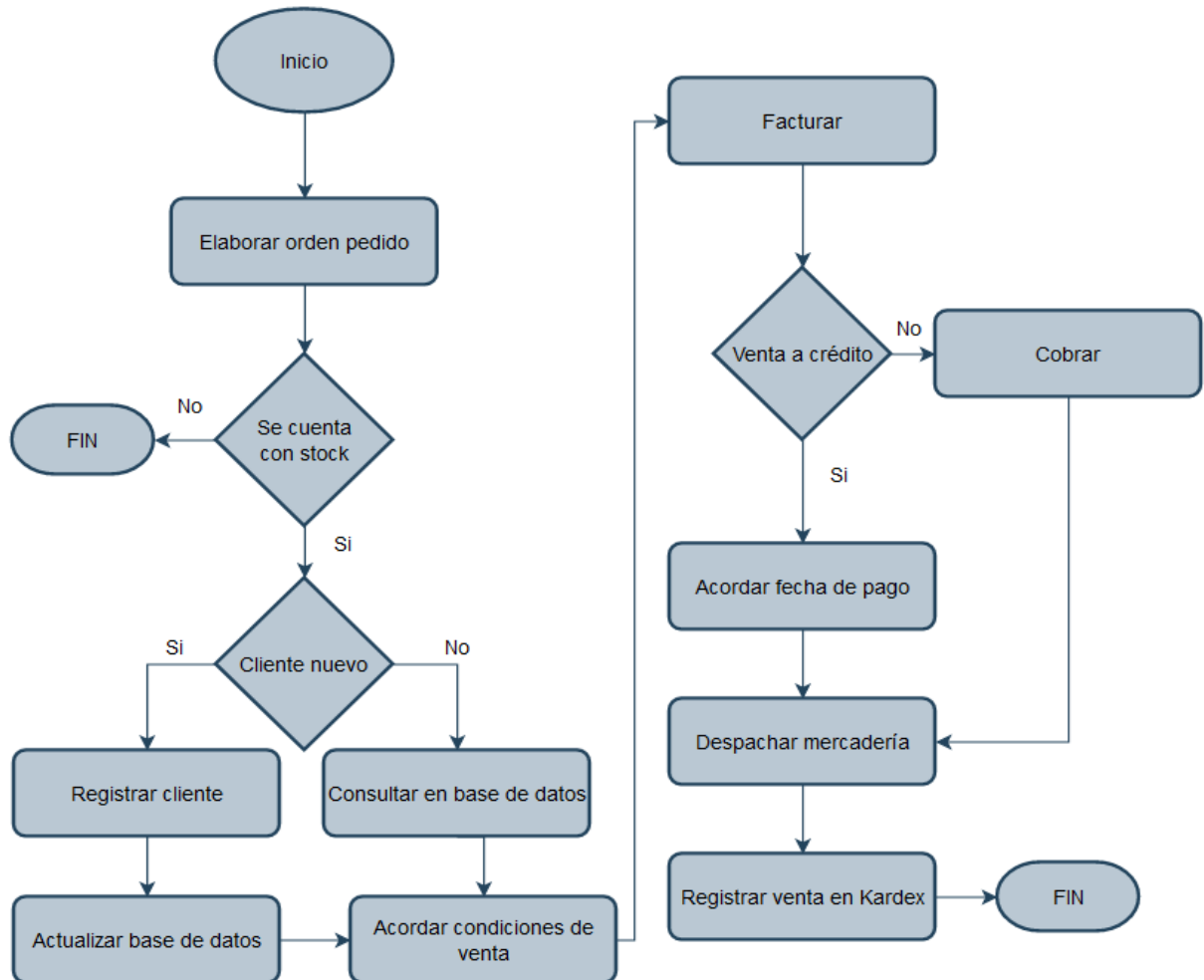
Steven Orozco.

Revisado:

Autorizado:

	<b>Manual de funciones y procedimientos para control interno</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-01-2021</b>		
		<b>Página</b>	<b>: 7</b>	<b>De</b>	<b>30</b>
<b>ACTIVIDAD</b>		<b>Ventas</b>			
<b>Objetivo:</b> Establecer procedimientos para realizar ventas					
<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento</b>			
Vendedor	Elabora la orden de pedido.				
Bodeguero	Revisar stock de lo solicitado	Kárdex			
Vendedor	Verificar con el número de cédula si es primera compra.				
Vendedor	Actualizar datos de clientes				
Vendedor	Verificar forma de pago				
Administrador	Si la venta es a crédito el administrador debe autorizar si procede y especifica el plazo				
Vendedor	Facturar	Factura			
Vendedor	Si es a crédito: establecer las fechas de cancelación.	Factura			
Vendedor	Si la venta es al contado facturar y recibir pago				
Bodeguero	Cargar venta				
Bodeguero	Registrar la salida de mercadería en el Kárdex	Kárdex			
Contador	Archivar Factura				
<b>Elaborado:</b> Steven Orozco		<b>Revisado:</b>		<b>Autorizado:</b>	

**Diagrama de Flujo - Ventas**



**Elaborado:**


Steven Orozco.


**Revisado:**


**Autorizado:**

	<b>Manual de funciones y Procedimientos de para el Control interno</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-01-2021</b>		
		<b>Página</b>	<b>: 9</b>	<b>De</b>	<b>30</b>
<b>ACTIVIDAD</b>		Devolución en compras			
<b>Objetivo:</b> Establecer la devolución de mercadería que no se encuentra en buen estado.					
<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento</b>			
<b>Bodeguero</b>	Recepta la mercadería documentada y revisar estado.	Facturas			
<b>Bodeguero</b>	Identificar las anomalías				
<b>Bodeguero</b>	Elabora informe para el administrador y contador	Documento informe			
<b>Bodeguero</b>	Devolución de la mercadería				
<b>Proveedor</b>	Confirma la recepción de la mercadería y emitir nota de crédito.				
<b>Contadora</b>	Gestiona con el proveedor la entrega de la nota de crédito.				
<b>Bodeguero</b>	Revisar el stock del producto y actualizarlo	Informe			
<b>Elaborado:</b> Steven Orozco.		<b>Revisado:</b>		<b>Autorizado:</b>	



	<b>Manual de Funciones Y Procedimientos para control Interno</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-01-2021</b>		
		<b>Página</b>	<b>: 10</b>	<b>De</b>	<b>30</b>
<b>ACTIVIDAD</b>		Devolución en ventas			
<p><b>Objetivo:</b> Establecer la devolución de mercadería que no ha sido requerida por el cliente.</p>					
<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento</b>			
<b>Vendedor</b>	Recepta la mercadería verificando estado de la misma	Facturas			
<b>Bodeguero</b>	Informar motivo de devolución al administrador				
<b>Vendedor</b>	Emitir Nota de crédito correspondiente por devolución de mercadería.	Nota de crédito			
<b>Bodeguero</b>	Ingreso de mercadería.				
<b>Bodeguero</b>	Actualizar stock	Kardex			
<b>Elaborado:</b> Steven Orozco.		<b>Revisado:</b>		<b>Autorizado:</b>	

	<b>Manual de Funciones y Procedimientos para control Interno</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-01-2021</b>		
		<b>Página</b>	<b>: 11</b>	<b>De</b>	<b>30</b>
<b>ACTIVIDAD</b>		Toma de inventario de existencias			
<b>Objetivo:</b> Establecer las cantidades reales y tipo de mercadería que existen en el stock.					
<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>			<b>Documento</b>	
<b>Gerente</b>	Determinar fecha para realizar inventarios				
<b>Jefe de Bodega</b>	Receptar la información antes del conteo.				
<b>Jefe de Bodega</b>	Armar grupos para conteo.				
<b>Bodeguero</b>	Realizar el conteo físico de inventario				
<b>Contadora</b>	Verificar cantidades de stock e inventario físico.			Informe y Kardex	
<b>Contadora</b>	Informe de observaciones				
<b>Gerente</b>	Aprobación			Informe	
<b>Elaborado:</b> Steven Orozco		<b>Revisado:</b>		<b>Autorizado:</b>	

	<b>Manual de Funciones y Procedimientos para control interno.</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-01-2021</b>		
		<b>Página</b>	<b>: 12</b>	<b>De</b>	<b>30</b>
<b>GLOSARIO</b>					
<b>Actividad</b>	Proceso de actuar, refleja en actividades bajo una meta (Ucha, 2010, pág. 2).				
<b>Análisis</b>	Examen exhaustivo para conocer la naturaleza de algo (Análisis, 2019).				
<b>Control</b>	Es un proceso que genera garantías en las operaciones (Raffino, 2020).				
<b>Eficiencia</b>	Capacidad para el cumplimiento efectivo (García, 2017).				
<b>Inventario</b>	Anotaciones de existencias de una empresa (Cruz, 2018, pág. 2).				
<b>Kárdex</b>	Es el documento físico para registrar existencias (Tarodo & Sánchez, 2015, pág. 15)				
<b>Manual</b>	Guía de procesos específicos (Flamarique, 2019, pág. 11).				
<b>Objetivo</b>	Es el final pronosticado de un proceso (Díaz & León, 2019, pág. 46).				
<b>Proceso</b>	Es la secuencia que viabiliza la llegada a la meta (Cano, 2019, pág. 228).				
<b>Elaborado:</b> <b>Steven Orozco</b>		<b>Revisado:</b>		<b>Autorizado:</b>	



**Manual de Funciones  
y Procedimientos  
para Control interno**

**Fecha:**

**30-01-2021**

**Página**

**: 13**

**De**

**30**

# FORMATOS

**Elaborado:**

**Revisado:**

**Autorizado:**



**Manual de Funciones  
y Procedimientos  
para Control interno**

**Fecha:**

**30-01-2021**

**Página**

**: 14**

**De**

**30**

<b>PRODUARROZ</b> Fausto Briones Poveda Venta al por menor de arroz en cáscara y pilado. <hr/> Dir. Av. Panamericana s/n Cel.: 0997534489 Yaguachi- Guayas - Ecuador	R.U.C: 0923952402001  <b>Factura</b>  N°001-001-0001
--	--

<b>Señores:</b>	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
-----------------	------------	------------	------------


<b>R.U.C:</b>	<b>Teléfono:</b>		
---------------	------------------	--	--


<b>Dirección:</b>			
-------------------	--	--	--

CANT	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	IMPORTE

<b>FORMA DE PAGO:</b>	<b>SUBTOTAL0%</b>	
	<b>SUBTOTAL12%</b>	
	<b>IVA 12%</b>	
_____ <b>ENTREGUÉ CONFORME</b>	_____ <b>RECIBÍ CONFORME</b>	<b>TOTAL A COBRAR</b>

<b>Elaborado:</b> Steven Orozco.	<b>Revisado:</b>	<b>Autorizado:</b>
-------------------------------------	------------------	--------------------

	<b>Manual de Funciones y Procedimientos para Control interno.</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-01-2021</b>		
		<b>Página</b>	<b>: 15</b>	<b>De</b>	<b>30</b>
<b>ORDEN DE COMPRA N° 001</b>					
<b>DATOS DEL PROVEEDOR</b>					
Razón social		Factura			
Contacto		RUC			
Dirección		Teléfono			
<b>DATOS DEL PRODUCTO A ADQUIRIR</b>					
<b>Código</b>	<b>Descripción del Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>	
<b>SUBTOTAL</b>					
<b>IVA</b>					
<b>TOTAL</b>					
_____ Nombre - Cargo			_____ Firma		
<b>Elaborado:</b> Steven Orzco.		<b>Revisado:</b>		<b>Autorizado:</b>	

<b>PRODUARROZ</b>	<b>Manual de Funciones y Procedimientos para Control interno</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-01-2021</b>				
		<b>Página</b>	<b>: 16</b>	<b>De</b>	<b>30</b>		
	<b>ORDEN DE VENTAS</b>		<b>N° 001</b>				
	<b>VENTA DE PRODUCTOS DE ARROCEROS</b>						
<b>Cliente</b>		<b>Fecha:</b>					
<b>Dirección</b>		<b>Ruc:</b>					
<b>email:</b>		<b>Teléfono</b>					
<b>Cantidad</b>	<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Desccto %</b>	<b>Precio Ajustado</b>	<b>Importe</b>	<b>Notas</b>
<b>Subtotal</b>							
<b>IVA 12%</b>							
<b>IVA 0%</b>							
<b>Total</b>							
<hr style="width: 10%; margin: auto;"/> <b>Firma</b>							
<b>Elaborado: Steven Orozco</b>		<b>Revisado:</b>		<b>Autorizado:</b>			



**FORMATO REGISTRO DE  
INVENTARIO  
Kárdex**

Código

Fecha:

Versión.

Página 1 de 1

Período

Razón social:

R.U.C:

Producto

Método de Valoración:

Tipo

Ubicación:

Almacén

Percha:

Mínimo

Máximo

Proveedor

Fecha			DETALLE	Entradas			SALIDAS			SALDOS		
DD	MM	AA		Cantidad	Valor Unitario	Total	Cantida d	Valor Unitario	Total	Cantidad	Valor Unitario	Total
Totales												

Observaciones:

Elaborado:

Revisado:

Autorizado:



## CONCLUSIONES

Como parte de la problemática encontrada, se propone generar “mejoras en los procesos de distribución de funciones y procesamiento en el área de producción de la empresa Produarroz en el año 2021”.

- La aparición del manual de funciones surge como respuesta a la división del trabajo y a la forma en cómo se desarrollan las funciones. actualmente es parte de las estrategias organizacionales indispensables para el funcionamiento de una empresa, ya que su enfoque potencia el rendimiento del capital humano.
- Se pudo constatar que el conteo físico es el medio por el cual se puede comprobar las cantidades de productos existentes y al no existir un orden lógico, pierden tiempo haciendo la misma actividad varias veces. Produarroz no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, de ahí se derivan los constantes problemas.
- Se propone la creación de un manual de funciones y procedimientos para que se integre al proceso de inducción de la empresa Produarroz S.A., y se comparta al personal permitiendo un alto rendimiento y se potencialice el crecimiento de la misma.

## RECOMENDACIONES

Como parte complementaria del plan de mejoras aplicado a Produarroz S.A., se establecen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda, la actualización constante del conocimiento, ya que como se pudo observar en la fundamentación teórica, los cambios se dan de forma permanente y es necesario la actualización para estar a la vanguardia de las competencias.
- Es indispensable mantener un archivo con los datos completos de cada proveedor y adjuntar al mismo un calendario de pedidos y las respectivas facturas que se generen con cada proveedor. De esta forma, se evitan confusiones al momento de contactarlos. Se sugiere elaborar un inventario de las existencias con el cual los trabajadores puedan desarrollar sus funciones de manera eficiente.
- Se propone finalmente evaluación periódica en un lapso de tres meses, que es el tiempo prudencial para elaborar correctivos y evitar incurrir en gastos innecesarios por fallas técnicas, falta de revisión o descuido en algunos de los procesos realizados en la empresa Produarroz S.A.

## BIBLIOGRAFÍA

Alarcón, J., & Velázquez, A. (2017). *Recursos Humanos : La importancia de la capacitación en el desarrollo del capital humano*.

Análisis. (11 de Julio de 2019). *Singnificado de Análisis*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/analisis/>

Anzil, F. (s.f.). *zonaeconomica.com*. Recuperado el 26 de Octubre de 2020, de <https://www.zonaeconomica.com/control>

Armstrong , G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimaprimer ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 29 de 11 de 2020, de [rq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](http://rq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

Asamblea Nacional . (29 de Diciembre de 2010). *Of. No. SAN-010-2038*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2020, de Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec050es.pdf>

Asamblea Nacional. (2016). *Código orgánico de la producción comercio e inversiones*. Asamblea Nacional , Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic.-2010, Quito. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic.-2010

Atienza, V. (2018). *Procesos de gestión de departamentos del área de alojamiento. HOTA0208*.

Baena, G. (2014). *Metdología de la investigación*. México: Patria. Recuperado el 12 de 02 de 2021, de <https://books.google.com.ec/books?id=6aCEBgAAQBAJ&printsec=f>

rontcover&dq=metodos+de+investigacion2019&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjHkPCpIbZvAhVSdt8KHWRxC8YQ6AEwAXoECAkQAg#v=onepage&q&f=false

Bernal, C. (Febrero de 2019). *Abacoenred*. Recuperado el 02 de 01 de 2021, de Metodología de la investigación: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Bind ERP. (2020). *Bind ERP*. Recuperado el 27 de Octubre de 2020, de <https://blog.bind.com.mx/que-son-los-inventarios-de-materias-primas-y-productos-terminados>

Botello, J. (07 de 12 de 2017). *La riqueza de las naciones*. (MarketsEAF, Editor) Recuperado el 02 de 01 de 2021, de Zonavalue: <https://zonavalue.com/estrategia/the-wealth-of-nations-adam-smith#:~:text=La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20es%20un%20trabajo%20profundamente%20influyente,regulaci%C3%B3n%20gubernamental%2C%20las%20naciones%20prosperar%C3%A1n.>

Cáceres, F., & Romero, D. (2016). *Manuel de funciones y procedimientos de la empresa Sarmiento y Farietas, agentes inmobiliarios S.A.S.* .

Campos, G., & Martínez, E. (Agosto de 2012). *La observación, un método para el estudio de la realidad*. Obtenido de Dialnet Vol. 7- N.13: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>

Cando, A., & Tipantási, A. (Marzo de 2015). *Diseño de un sistema de gestión de inventarios para la empresa Calmetal S.A.* Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9958/1/UPS-GT001086.pdf>

Cano, I. (2019). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Editex.

Cavaliere, B. (2020). *Expendio de bebidas*.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las Organizaciones* (McGraw-Hill Interamericana, ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill Interamericana,. Recuperado el 04 de 01 de 2021, de [https://books.google.com.ec/books?id=cpSfzQEACAAJ&dq=manual+de+funciones,+surgen+en+el+a%C3%B1o+1903+bajo+la+autor+%C3%ADa+de+Frederick+Winslow+Taylor.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiLvr\\_xss7uAhV1QjABHQKEDAsQ6AEwA3oECAMQAQ](https://books.google.com.ec/books?id=cpSfzQEACAAJ&dq=manual+de+funciones,+surgen+en+el+a%C3%B1o+1903+bajo+la+autor+%C3%ADa+de+Frederick+Winslow+Taylor.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiLvr_xss7uAhV1QjABHQKEDAsQ6AEwA3oECAMQAQ)

Congreso Nacional. (21 de Agosto de 2018). *Código de trabajo*. (C. d. Codificación, Ed.) Recuperado el 21 de Octubre de 2020, de Registro Oficial Suplemento 167: <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/C%C3%B3digo-de-Trabajo.pdf>

Congreso Nacional. (21 de Agosto de 2018). *Registro Oficial Suplemento 167*. Recuperado el 22 de 11 de 2020, de Código de Trabajo: <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/C%C3%B3digo-de-Trabajo.pdf>

Córdova, M. (2013). *Formulación y evaluación de proyectos* (Ecoe ed., Vol. Segunda ). Bogotá, Colombia: Biblioteca Nacional de Colombia. Recuperado el 22 de 11 de 2020, de [https://books.google.com.ec/books?id=1drDDQAAQBAJ&dq=Winslow+Taylor.+manual+de+funciones&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=1drDDQAAQBAJ&dq=Winslow+Taylor.+manual+de+funciones&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Corvo, H. (02 de 02 de 2021). *División del Trabajo: Cómo Surge, Ventajas y Desventajas*. Recuperado el 04 de 01 de 2021, de Liferder: Sy Corvo, Helmut. (2 de febrero de 2021). *División del Trabajo: Cómo Surge, Ventajas y Desventajas*. Liferder. Recuperado de <https://www.liferder.com/division-trabajo/>.

- Cruz, A. (2018). *Gestión de Inventarios*. (I. Editorial, Ed.) Málaga: Innovación y.
- De Los Ríos, V. (2021). *Empresa sana: Manual para conseguir una empresa saludable, próspera y longeva*.
- Díaz, E., & León, M. (2019). *Gestión administrativa y comercial en restauración*. Madrid: Parinfo.
- Díaz, E., & León, M. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración 2.ª edición* (2 ed., Vol. 2). (D. d. restauración, Ed.) Madrid, España: Paraninfo. Recuperado el 03 de 01 de 2021, de [https://books.google.com.ec/books?id=NaiXDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=NaiXDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Durán, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión Gerencial*. Recuperado el 04 de 11 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>
- El Universo. (17 de 01 de 2020). El INEC dice que el empleo pleno en Ecuador cayó en el 2019. *El Universo*, pág. 02. Recuperado el 10 de 01 de 2021, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/17/nota/7694295/indic-es-empleo-subempleo-2019-ecuador-inec-ministerio-trabajo>
- Espinosa, R. (s.f.). *Roberto Espinosa*. Recuperado el 17 de 1 de 2021, de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Farfán, E. (2017). *Pérdidas en el capital contable por un desempeño deficiente de la misión de la*.

Febre, L., & Vera, K. (2019). *Importancia del manual de organización y funciones: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años*.

Físico, M. (2019). *Economía* (Inaki Gómez Moreno ed.). Madrid, España: Editex. Recuperado el 05 de 01 de 2021, de [https://books.google.com.ec/books?id=x7yUDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=x7yUDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Flamarique, S. (2019). *Manual de gestión de Almacenes*. Valencia: Marge Books.

García, I. (14 de Noviembre de 2017). *Concepto de Eficiencia* . Obtenido de Economía Simple : <https://www.economiasimple.net/glosario/eficiencia>

Gavilanez, J., & Guerrero, M. (2019). *Diseño de un Manual de Procesos y Funciones*. Obtenido de Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/45514/1/DISE%C3%91O%20DE%20MANUAL%20DE%20PROCESOS%20Y%20FUNCIONES%20DE%20LA%20EMPRESA%20COVENTAS%20SA%20%20%281%29%20%281%29.pdf>

Gómez, S. (2017). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 02 de 01 de 2021, de Aliat: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el 09 de 11 de 2020, de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la investigación*. (McGRAW-HILL, Ed.) Recuperado el 02 de 01 de 2021, de PUCESI: <http://www.pucesi.edu.ec/webs/wp-content/uploads/2018/03/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-l%C3%ADnea.pdf>

Hidalgo, F. G. (Junio de 2006). Evolución histórica de la contabilidad de costes y de gestión (1885-2005). (F. G. Hidalgo, Ed.) *Computis-Revista Española de Historia de la Contabilidad* 2(2), 2(2), 101-122. Recuperado el 26 de Octubre de 2020, de <http://decomputis.org/ojs/index.php/decomputis/article/view/229/203>

Isotools. (05 de Junio de 2015). *Isotools*. Recuperado el 01 de 02 de 2021, de ¿Cómo influye la calidad total en la productividad empresarial?: <https://www.isotools.org/2015/06/05/como-influye-la-calidad-total-en-la-productividad-empresarial/>

Keyandcloud. (2015). *Existencias*. Obtenido de <https://www.keyandcloud.com/existencias/>.

La voz de Vietnam. (23 de Enero de 2014). Aumentan tensiones entre Ecuador y Estados Unidos. *La voz de Vietnam*. Obtenido de <https://vovworld.vn/es-ES/noticias/aumentan-tensiones-entre-ecuador-y-estados-unidos-211667.vov>

Laíz, S. (2018). El impacto de las jerarquías de género y edad en las estrategias de movilidad social inter-generacional de familias argentinas y marroquíes en Galicia. (Polis, Ed.) *Journal Open edition*. Recuperado el 03 de 01 de 2021, de <https://journals.openedition.org/polis/16450>



Lemon, A. (2015). *Economipedia*. (S. Gil, Editor, & S. Gil, Productor) Recuperado el 26 de Octubre de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/contabilidad.html>

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (2015). *Depuración de los ingresos*. Congreso Nacional, Normativa Jurídica. Dirección Nacional Jurídica. Obtenido de [file:///C:/Users/LEGION/Downloads/20151228%20LRTI%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/LEGION/Downloads/20151228%20LRTI%20(1).pdf)

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (2015). *Determinación por la administración*. Ley, Congreso Nacional , Normativa Jurídica. Obtenido de [file:///C:/Users/LEGION/Downloads/20151228%20LRTI%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/LEGION/Downloads/20151228%20LRTI%20(1).pdf)

Ley Orgánica de Salud. (2017). *Vigilancia y control sanitario*. Congreso Nacional. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>

Loja, J. (2015). *Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para la empresa FEMARPE CÍA. LTDA*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7805/1/UPS-CT004654.pdf>

Martínez, j. (2018). *Marketing en la actividad comercial*.

Máxima, U. (14 de agosto de 2019). *Características*. Recuperado el 01 de 02 de 2021, de Tipos de productividad: <https://www.caracteristicas.co/productividad/>

Méndez, D. (2019). *Economía simple* . Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/produccion>.

Morales, M. (Febrero de 2015). *Manual de procedimientos internos para la empresa Logika Inteligencia de Mercados*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9108/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Muñoz, C. (2015). *Metodología de la Investigación* (Lilia Guadalupe Aguilar ed.). Juárez, Mexico : Orford. Recuperado el 02 de 01 de 2021, de [https://books.google.com.ec/books?id=DflcDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=DflcDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Nueva Iso. (26 de Noviembre de 2019). *Calidad total: definición y conceptos fundamentales*. Obtenido de Nueva Iso: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/11/calidad-total-definicion-y-conceptos-fundamentales/>

OCDE. (Julio de 2015). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos v*. Recuperado el 05 de 01 de 2021, de Importancia de la productividad: <http://www.oecd.org/economy/El-futuro-de-la-productividad.pdf>

Olmedo, P. (2018). *El empleo en el Ecuador - Una mirada a la situación y perspectivas para el mercado laboral actual*. Instituto Latinoamericano de Investigaciones, pdf. Quito: Friedrich-Ebert-Stiftung. Recuperado el 14 de 01 de 2021, de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/14525.pdf>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de muestreo a una población de estudio*. (Morphol, Ed.) Recuperado el 02 de 01 de 2021, de Scielo: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

- Quiroa, M. (2020). *Definición de establecimiento*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/establecimiento-comercial.html>.
- Quiroa, M. (s.f). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/produccion.html>.
- Raffino, M. (07 de Julio de 2020). *Concepto de control*. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/control-en-administracion/>
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *Revista Electrónica Veterinaria*, 15. Recuperado el 02 de 01 de 2021, de Revista : <https://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>
- Sánchez, M. (2015). *UF2018 - Manejo y mantenimiento de equipos de aplicación de fitosanitarios*. Barcelona , España: Elearning. Recuperado el 05 de 01 de 2021, de [https://books.google.com.ec/books?id=MbBWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=MbBWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Sevilla, A. (2016). *Economipedia*. Recuperado el 05 de 01 de 2021, de Definiciones de productividad: Sevilla, A. (2016). Productividad. 2019, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Sladogna, M. (2017). *Relats*. Recuperado el 05 de 01 de 2021, de Productividad: <http://www.relats.org/documentos/ORGSladogna2.pdf>
- Tarodo, C., & Sánchez, Ó. (2015). *Gestión Contable*. Barcelona: Parinfo.

Terán, G., & Méndez, S. (2015). *Mejoramiento del sistema de gestión para inventarios en la empresa Importadora Jurado S. A.* Obtenido de Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/8104>

Toscano, F. (2018). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Externado de Colombia.

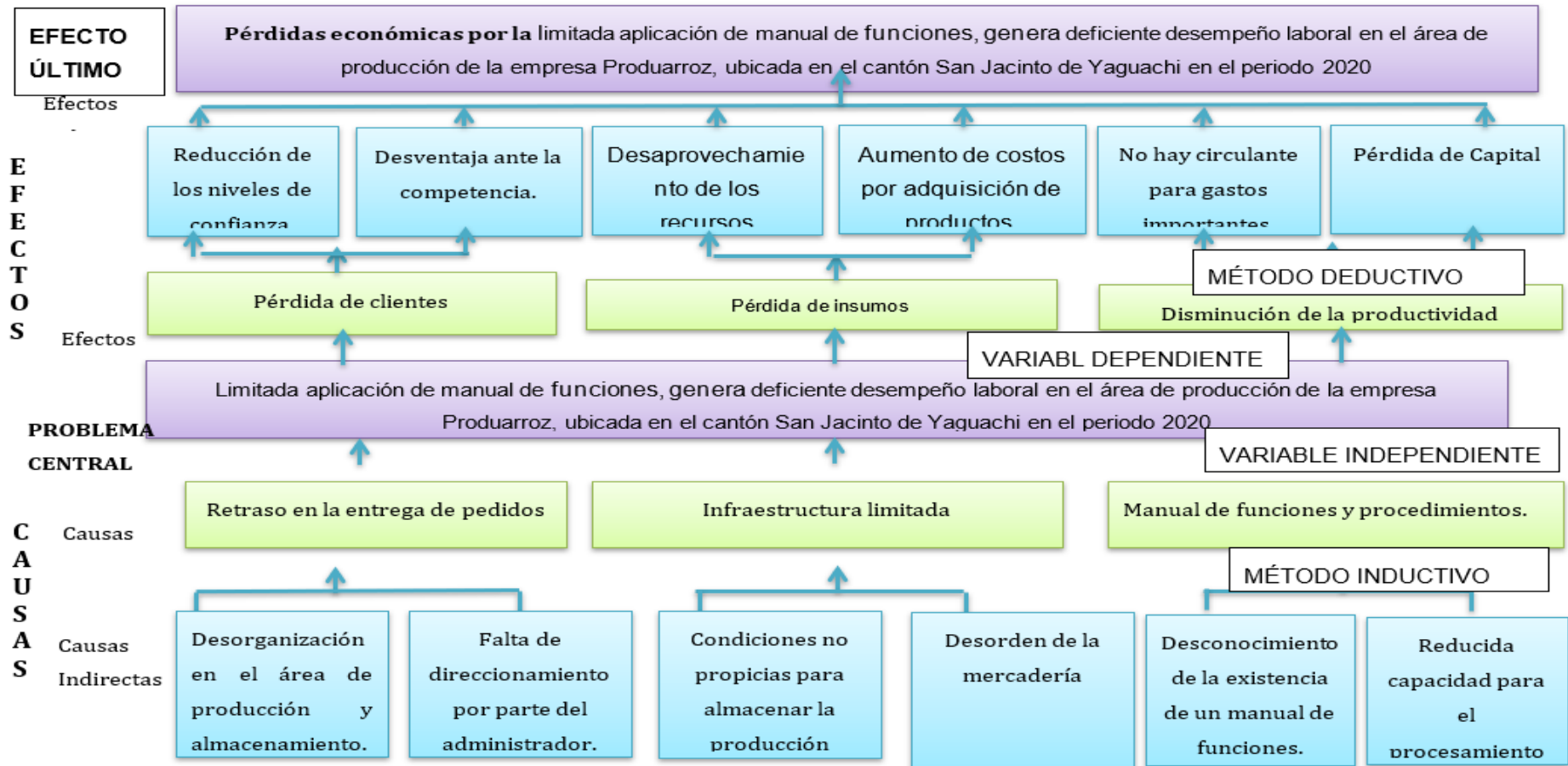
Ucha, F. (Marzo de 2010). *Definición de actividad*. Obtenido de DefiniciónABC: <https://www.definicionabc.com/general/actividad.php>

Vivanco, M. (2017). *“Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores”*. Universidad Internacional SEK. República del Ecuador. Quito: Scielo. Recuperado el 05 de 01 de 2021, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

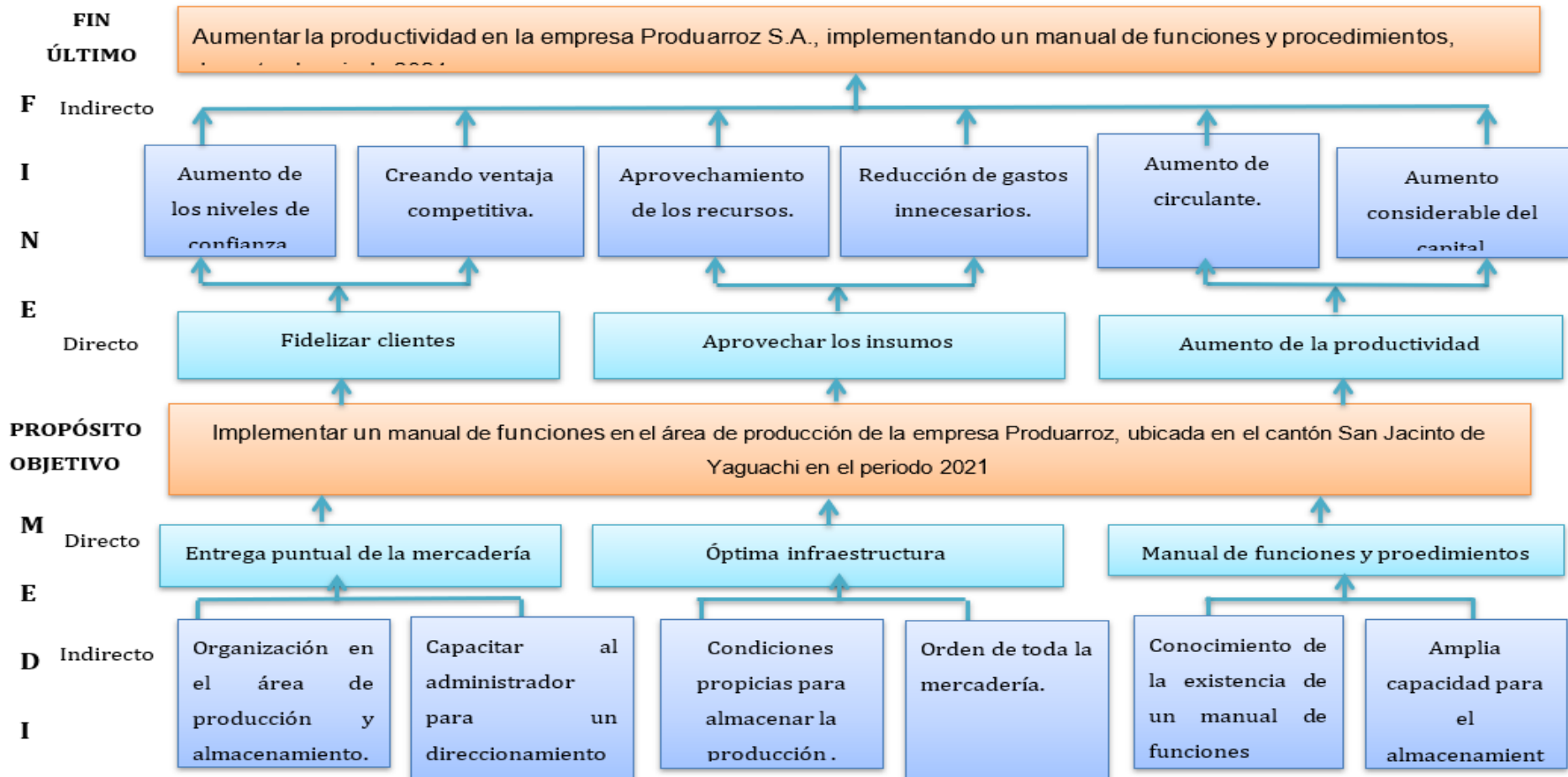
Vivanco, M. (Agosto de 2017). *Scielo*. Recuperado el 05 de 01 de 2021, de Los manuales: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Westreicher, G. (s.f.). *Economipedia*. Recuperado el 04 de 11 de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

## ANEXO 1. Árbol de problemas (-)



## ANEXO 2. Árbol de objetivos (



### ANEXO 3. Guía de observación

Nombre de la Microempresa				
Nombre del Observador				
Fecha de la Observación				
Objetivo:				
N°	Aspectos	Si	No	Observación
1			X	
2			X	
3			X	
4			X	
5		X		
6		X		
7			X	
8			X	
9			X	
10			X	


## **ANEXO 4. Cuestionario de Entrevista**

### **Administrador de la empresa Produarroz S.A.**

- 1.- ¿Se lleva un registro adecuado de la producción diaria?
- 2.- ¿Han ocurrido retrasos en la entrega de pedidos por no tener conocimiento exacto de las existencias en producción?
- 3.- ¿Conoce usted cada uno de los productos existentes en bodega y su respectiva ubicación?
- 4.- ¿Existe un control sobre el máximo y mínimo de producción y materia prima en bodega?
- 5.- ¿Se elabora documentación física de todo con lo que cuenta la empresa, con qué frecuencia?
- 6.- ¿Los retiros de mercadería son autorizados por personal específico para esa función?
- 7.- ¿Se ha encontrado evidencia de documentos con algún proceso para dirigir las funciones del personal y facilitar el manejo de la producción?
- 8.- ¿Existe el espacio físico adecuado para la producción de materia prima y posterior almacenamiento?
- 9.- ¿Existen medidas de seguridad que permitan que no ingrese personal no autorizado?




## ANEXO 5. Manual de funciones Coca Cola

	Coca-Cola Femsa. Manual de Funciones.	Fecha: 15 de mayo de 2017
---	--	---------------------------

<b>CARGO:</b> Jefe de Marketing.
<b>DEPENDENCIA:</b> Departamento de Publicidad.
<b>REPORTA A:</b> Gerente de Marketing.
<b>LE REPORTAN:</b> Diseñadores gráficos, publicistas, comunicadores sociales.
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>  Profesional en marketing con postgrado en carreras de comercialización, marketing o afines, con experiencia mínima de 3 años, liderando áreas de marketing; dominio del idioma de inglés en un 100% y una tercera lengua en un 50%; perfil dinámico, proactivo y con habilidades de negociación y liderazgo de equipo de trabajo; excelente manejo de relaciones interpersonales y disposición al cambio.
<b>OBJETIVO:</b>  Liderar el área de marketing definiendo la estrategia a desarrollar para cada canal y línea de negocios, maximizando los resultados y contribuyendo al logro de los objetivos de la gerencia a la cual reportará.
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la gerencia en dar a conocer los productos o servicios a través de los diferentes medios de comunicación masiva.</li> <li>• Buscar de manera creativa captar la atención del público y enfocar el consumo de los productos que se ofrecen, impactar en el mercado a través de medios publicitarios.</li> <li>• Buscar y contratar los medios publicitarios más efectivos para la empresa.</li> <li>• Elaborar planes de trabajo orientados al logro de resultados de su departamento.</li> <li>• Seleccionar y capacitar personal bajo su cargo.</li> <li>• Diseño, ejecuciones y seguimiento del plan de marketing.</li> <li>• Desarrollar campañas estratégicas de promoción y de comunicación.</li> <li>• Analizar el mercado de insumos de computación, negociando con los principales clientes.</li> <li>• Analizar indicadores y datos estadísticos de mercado.</li> <li>• Elaboración y Presentación de informes del área.</li> </ul>
<b>Elaborado por:</b> Gerente de Recursos Humanos
<b>Revisado por:</b> Director General
<b>Ultima revisión:</b> 10 de abril del 2017

## ANEXO 6. Manual de funciones panadería San Marcos

	Procedimiento	<b>SM-PA-02</b>																																
	<b>Pan Mixto</b>	Fecha: 29/Febr./2020																																
		Versión: 1.0																																
		Página: 1 de 1																																
Dirección General		Responsable: Maestro panadero																																
Descripción de actividades																																		
Paso	Actividad	Ingredientes:																																
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inicia con la preparación de la pasta:</li> <li>- Pesar la materia prima.</li> <li>- Colocar los ingredientes en la amasadora.</li> <li>- Encender la amasadora en primera velocidad por 1 minuto.</li> <li>- Cambiar a segunda velocidad por 9 minutos.</li> <li>- Colocar la masa en la mesa y dividirla (35 gr aprx.).</li> <li>- Las porciones de masas se colocan en las latas formando 6 panes horizontales y 4 verticales.</li> <li>- Dejar reposar por 10 minutos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Ingredientes:</u></p> <p style="text-align: center;">Pasta</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Harina blanca</td><td style="text-align: right;">...gr</td></tr> <tr><td>Sal</td><td style="text-align: right;">...gr</td></tr> <tr><td>Azúcar</td><td style="text-align: right;">...gr</td></tr> <tr><td>Grasa</td><td style="text-align: right;">...gr</td></tr> <tr><td>Huevos</td><td style="text-align: right;">...ud.</td></tr> <tr><td>Esencia</td><td style="text-align: right;">...gr</td></tr> <tr><td>Levadura</td><td style="text-align: right;">...gr</td></tr> <tr><td>Agua</td><td style="text-align: right;">...gr</td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Briollo</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Harina blanca</td><td style="text-align: right;">...gr</td></tr> <tr><td>Sal</td><td style="text-align: right;">...gr</td></tr> <tr><td>Azúcar</td><td style="text-align: right;">...gr</td></tr> <tr><td>Grasa</td><td style="text-align: right;">...gr</td></tr> <tr><td>Huevos</td><td style="text-align: right;">...ud.</td></tr> <tr><td>Esencia</td><td style="text-align: right;">...gr</td></tr> <tr><td>Levadura</td><td style="text-align: right;">...gr</td></tr> <tr><td>Agua</td><td style="text-align: right;">...gr</td></tr> </table>	Harina blanca	...gr	Sal	...gr	Azúcar	...gr	Grasa	...gr	Huevos	...ud.	Esencia	...gr	Levadura	...gr	Agua	...gr	Harina blanca	...gr	Sal	...gr	Azúcar	...gr	Grasa	...gr	Huevos	...ud.	Esencia	...gr	Levadura	...gr	Agua	...gr
Harina blanca	...gr																																	
Sal	...gr																																	
Azúcar	...gr																																	
Grasa	...gr																																	
Huevos	...ud.																																	
Esencia	...gr																																	
Levadura	...gr																																	
Agua	...gr																																	
Harina blanca	...gr																																	
Sal	...gr																																	
Azúcar	...gr																																	
Grasa	...gr																																	
Huevos	...ud.																																	
Esencia	...gr																																	
Levadura	...gr																																	
Agua	...gr																																	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de la masa del briollo:</li> <li>- Pesado de materia prima.</li> <li>- Colocar los ingredientes en la amasadora.</li> <li>- Encender la amasadora en primera velocidad por 1 minuto.</li> <li>- Cambiar a segunda velocidad por 7 minutos.</li> <li>- Colocar la masa en la mesa y dividirla (55 gr aprx.).</li> <li>- Las porciones de masas se colocan sobre la pasta.</li> <li>- Se deja reposar por 10 minutos.</li> </ul>																																	
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formado</li> <li>- Dar la forma adecuada:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se puede hacer de forma redonda: Para ello se debe dar la vuelta al pan de forma que la pasta quede sobre el briollo, y posteriormente proceder a bolear.</li> <li>2. Se puede hacer de forma de palanqueta: Para ello se debe dar la vuelta al pan de forma que la pasta quede sobre el briollo, para posteriormente proceder a alargar la masa en forma de palanqueta.</li> </ol> </li> <li>- Cortar con un estilete el pan.</li> </ul>																																	
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dejar fermentar por 4 horas aprx.</li> </ul>																																	
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hornear a 130°C por 30 minutos.</li> </ul>																																	