



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES DE LOS PROCESOS  
DESARROLLADOS EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE CACAO  
UROCAL.

GANAN ZHUNE DENNIS VANESSA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES DE LOS PROCESOS  
DESARROLLADOS EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE CACAO  
UROCAL.

GANAN ZHUNE DENNIS VANESSA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES DE LOS PROCESOS  
DESARROLLADOS EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE CACAO UROCAL.

GANAN ZHUNE DENNIS VANESSA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ROGEL GUTIERREZ EDITH MARLENE

MACHALA, 07 DE DICIEMBRE DE 2020

MACHALA  
07 de diciembre de 2020

# TRABAJO DE TITULACION D1- 2020

*por* DENNIS VANESSA GANÁN ZHUNE

---

**Fecha de entrega:** 18-nov-2020 06:52p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1450470832

**Nombre del archivo:** TITULACION.pdf (143.56K)

**Total de palabras:** 3167

**Total de caracteres:** 17565

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, GANAN ZHUNE DENNIS VANESSA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Propuesta de manual de funciones de los procesos desarrollados en la empresa exportadora de cacao UROCAL., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 07 de diciembre de 2020



GANAN ZHUNE DENNIS VANESSA  
CI: 0703813147

## **Dedicatoria**

Para: Sra. Rosa Amanda Zhune.

Dedico con todo mi corazón mi tesis a mi señora madre, pues sin ella no lo hubiera logrado.

Tu dedicación y bendición a diario a lo largo de mi vida me protege y me lleva por el camino del bien. Por eso te doy mi trabajo en ofrenda por tu paciencia y amor de madre.

Te admiro y te respeto.

## **Agradecimiento**

Tú, Verónica Del Carmen Ron Valdiviezo quien ha sido mi mano derecha durante todo este tiempo; te agradezco por tu desinteresada ayuda, por echarme una mano cuando siempre la necesité, y sobre todo a impulsarme para que siga adelante con los estudios. Te agradezco no solo por el apoyo, sin ti no lo hubiera logrado sino por los buenos momentos en los que convivimos.

Eres una gran persona, y me encanta tenerte a mi lado como una gran amiga.

¡Muchas gracias!

## Resumen

Los manuales de procedimiento son herramientas del control interno de las organizaciones, los cuales permiten establecer lineamientos bajo los cuales se llevará a cabo la gestión de recursos. El presente caso práctico tiene como objetivo diseñar un manual de funciones de los procesos de la empresa exportadora de cacao UROCAL, a través de la recopilación exhaustiva de la información de sus actividades operativas de producción, con el fin de generar un documento de apoyo a la dirección de la organización. La metodología implementada fue el análisis documental, mediante la recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas; adicionalmente se aplicó una visita de campo, la cual permitió el levantamiento de la información de la empresa, acerca de sus procesos de producción de cacao, para posteriormente elaborar el manual. El manual de procedimientos se enfocó en el área de producción de la Exportadora UROCAL, específicamente en la cosecha y procesamiento de cacao, obteniendo como resultado una herramienta de apoyo administrativo, estableciendo un orden secuencial desde las actividades de verificación de madurez, pasando por el desgranado, fermentado y secado, almacenamiento hasta el proceso de comercialización; permitió la delimitación de las responsabilidades de cada trabajador y los requisitos mínimos requeridos de las actividades que integran el proceso productivo. Se evidenció la importancia de contar con un instrumento en donde las organizaciones definan sus políticas, bajo las cuales sus colaboradores se guiarán para el desarrollo de sus funciones, cumpliendo con los requerimientos técnicos de calidad que se exigen.

**Palabras claves:** procesos, manual de procedimientos, control interno, diagramas de flujo, procesamiento del cacao



## **Abstract**

Procedure manuals are tools for the internal control of organizations, which allow establishing guidelines under which the management of resources will be carried out. The objective of this practical case is to design a manual of functions of the processes of the cocoa export company UROCAL, through the exhaustive compilation of information on its operational production activities, in order to generate a document to support the address of the organization. The methodology implemented was the documentary analysis, through the compilation of information in different bibliographic sources; In addition, a field visit was applied, which allowed the gathering of the information of the company, about its cocoa production processes, to later elaborate the manual. The procedures manual focused on the production area of Exportadora UROCAL, specifically on the harvesting and processing of cocoa, obtaining as a result an administrative support tool, establishing a sequential order from the maturity verification activities, through shelling , fermented and dried, storage until the commercialization process; It allowed the delimitation of the responsibilities of each worker and the minimum requirements required of the activities that make up the production process. The importance of having an instrument where organizations define their policies was evidenced, under which their collaborators will be guided in the development of their functions, complying with the technical quality requirements that are demanded.

**Keywords:** processes, procedures manual, internal control, flow charts, cocoa processing

## CONTENIDO

Pág.

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>- 8 -</b>
<b>1. DESARROLLO.....</b>	<b>- 10 -</b>
1.1. Gestión por procesos .....	- 10 -
1.2. Definición de proceso .....	- 10 -
1.3. Estructura organizacional.....	- 10 -
1.4. Control interno .....	- 11 -
1.5. Diagrama de procesos .....	- 11 -
1.6. Indicadores .....	- 12 -
1.7. Manual de procedimiento administrativo.....	- 12 -
1.7.1. Objetivos de los manuales administrativos .....	- 13 -
<b>2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>- 14 -</b>
<b>3. CONCLUSIONES.....</b>	<b>- 19 -</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>- 20 -</b>

## LISTA DE CUADROS

Pág.

<b>Cuadro 1.</b> Descripción de las actividades para la cosecha de cacao .....	- 15 -
<b>Cuadro 2.</b> Descripción de las actividades del procesamiento de cacao .....	- 16 -

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>Gráfico 1</b> Diagrama de flujo del proceso de cosecha de cacao.....	- 17 -
<b>Gráfico 2</b> Diagrama de flujo del procesamiento del cacao .....	- 18 -

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>ANEXO A</b> Manual de procedimientos del área de producción de UROCAL .....	- 22 -
<b>ANEXO B</b> Autorización de la Exportadora UROCAL .....	- 26 -

## INTRODUCCIÓN

El ambiente empresarial, debido al desarrollo económico acelerado a nivel mundial, ha tomado un aspecto cada vez más desafiante para las organizaciones, pues, entre los principales retos que se deben afrontar, se destaca la habilidad de adaptación de las empresas a los entornos dinámicos y a la implementación de la gestión como mecanismo de dirección de los procesos productivos. Por tal razón, la eficiencia y eficacia en las organizaciones debe ser una prioridad para la gerencia y la administración necesita dirigir todos los esfuerzos y recursos hacia la consecución de las estrategias organizacionales, con el propósito de obtener el crecimiento deseado Camisón (citado en Otero y Taddei, 2018).

Lara et al. (2016) manifiestan que los gerentes deben integrar a la organización en un solo conjunto e implementar sus decisiones hacia el crecimiento organizacional a través de las fases de planeación, organización, dirección, control y evaluación. En Ecuador como en el resto de países de la región, existen nuevas tendencias administrativas dentro de las organizaciones y con ello, la necesidad de adaptarse a los diferentes enfoques de gestión. Dichas tendencias crean un escenario complejo con relación a temas de gestión, lo cual dificulta el desempeño organizacional y la consecución de la planificación a mediano y largo plazo.

Una de la problemática del sector empresarial en Ecuador, es que la mayoría de las organizaciones basan sus estructuras y departamentalización en sistemas administrativos tradicionales, a partir de los cuales se intenta aplicar acciones de control y evaluación, creando así sistemas que simplemente se limitan a la corrección de errores, dejando de lado las posibilidades de obtener una mejora continua y soluciones permanentes. Estos problemas principalmente se encuentran en las empresas productoras del país, las cuales, de acuerdo a la naturaleza de sus actividades, manejan un sinnúmero de procesos productivos y con ellos una serie de desafíos a superar, tal es el caso de la empresa UROCAL.

La empresa UROCAL se encuentra ubicada en la ciudad de Machala, esta empresa está dedicada a la producción y exportación de cacao y banano, debido al crecimiento de sus actividades comerciales, presenta dificultades en cuanto a la gestión y mejora en sus procesos productivos. Pues, carece de mecanismos de medición, tales como; manuales de procesos, que le permitan apoyar el desarrollo de las actividades de la organización. Tomando en

consideración que el control interno ofrece mecanismos, que permiten una evaluación de la eficiencia y eficacia de las empresas, posibilitando el logro en gran magnitud de los objetivos planificados, se debe considerar como una herramienta de apoyo a la toma de decisiones y a la reducción de la incertidumbre (Obispo Chupitaz y Gonzales Rentería, 2015).

La integración de procesos favorece a la obtención de una mejor visión organizacional y a la alineación de las actividades con los componentes estratégicos de una empresa. Por ello, una de las herramientas más implementadas en la actualidad y que responde a las exigencias de competencia del medio es el manual de funciones de procesos (González González, et al. 2019). Dicho manual permite diseñar los procedimientos de una organización con un enfoque sistemático e interconectado. Es así, como en el presente trabajo se establece como objetivo; diseñar un manual de funciones de los procesos de la empresa exportadora de cacao UROCAL a través de la recopilación exhaustiva de información de sus actividades productivas, con el fin de generar un documento apoyo a la dirección de la organización.

## **1. DESARROLLO**

### **1.1. Gestión por procesos**

La gestión por procesos, es una disciplina que nace a partir a partir de las nuevas necesidades administrativas de las organizaciones, su función principal es proveer soluciones modernas en temas relacionados a la dirección empresarial. A través de la aplicación de nuevos enfoques hacia los recursos inmersos en la organización, generando valor en cada área de acción, principalmente en las áreas vinculadas con los proveedores, clientes, socios y empleados. Su objetivo fundamental es guiar todos los esfuerzos en conjunto hacia la consecución de la misión organizacional (Hernandez Palma, et al. 2015).

Se fundamenta en la aplicación de estándares de calidad, en los procesos y procedimientos de una organización, tomando en cuenta el criterio de los integrantes de cada área e implementando una retroalimentación con la información contenido en los sistemas de control. Las organizaciones deben desarrollar indicadores, como instrumentos de apoyo, los cuales les brinden información acerca del desempeño de sus funciones y el nivel de satisfacción que obtienen sus clientes. Adicionalmente, se debe efectuar un análisis externo, evidenciando el posicionamiento en el mercado y analizando las nuevas tendencias de innovación y comunicación de los clientes (Matadamas Ramírez, et al. 2015).

### **1.2. Definición de proceso**

Es el conjunto de actividades secuenciales que se efectúan en la realización de productos finales, los cuales son percibidos como agentes de valor por los clientes internos y externos de una organización. Dichas actividades se ejecutan implementando recursos de entrada, como materiales, empleados, planificación y objetivos, de forma interrelacionada y sistemática, es decir vinculando cada acción a la consecución de un mismo objetivo (Pérez Fernández De Velazco, 2004).

### **1.3. Estructura organizacional**

La estructura organizacional define el sistema jerárquico que posee una organización, determinando el nivel de mando y responsabilidad de cada funcionario. A su vez, destaca la importancia del talento humano, reconociendo que una buena gestión de los colaboradores,



junto a la correcta asignación y manejo de los recursos, una organización puede desarrollar una estructura dinámica, adaptada a los nuevos cambios del entorno. Las actividades clave que se toman en cuenta en la estructura organizacional son: controles, división del trabajo, definición de los departamentos, enfoque centralizado y descentralizado y cadena de mando (Ocampo Ulloa, et al. 2019).

#### **1.4. Control interno**

El control interno es una acción realizada en conjunto, por todos los integrantes de una organización, se enfoca en el correcto manejo de la información, aplicación de normas, políticas, medición de capacidades, análisis de la estructura organizativa y la eficiencia en el desarrollo de los procesos. El control interno se aplica con el propósito de maximizar las probabilidades de alcanzar las metas de una organización, brindando instrumentos que permiten afrontar la incertidumbre y dinámica del entorno empresarial (Quinaluisa Morán, et al. 2018).

La ejecución del control interno se debe regir a lineamientos de eficiencia y ética empresarial, integrándose de esta forma con todos los departamentos de la empresa, especialmente con los puestos de mando. Para asegurar el correcto cumplimiento del control interno, sus actividades deben ser respaldadas por políticas desarrolladas por la alta dirección e impartida hacia todos los niveles jerárquicos, dichos lineamientos se presentan a través de formas de evaluación administrativa, técnicas de dirección, programas de capacitación y manuales de funciones y procesos (Gamboa Poveda, et al. 2016).

#### **1.5. Diagrama de procesos**

Medina, et al. (2019) señalan que son herramientas que permiten graficar los diferentes procesos que realiza una organización, a través de la implementación de simbologías definidas, que ayudan a sintetizar los procedimientos y facilitan la identificación de los recursos utilizados para maximizar la productividad. La implementación de diagramas, permite la definición y el análisis de los procesos, detectando las actividades que no aportan valor a los productos y servicios, optimizando así, los recursos y tiempos de la organización.

Al diseñar correctamente un flujograma de procesos, se obtiene una integración conjunta del personal y los departamentos involucrados, promoviendo la visión compartida de las metas organizacionales y dirigiendo los esfuerzos hacia el crecimiento empresarial (Contreras Vielma y Medina Giacomozzi, 2018).

## **1.6. Indicadores**

Medina et al. (2019) manifiestan que los indicadores son instrumentos que sirven para medir el nivel de eficiencia, de los sistemas y procesos llevados a cabo en una organización. Son utilizados como mecanismos de evaluación, por lo cual su definición debe contar con la descripción, objetivo, alcance, valores de referencia y periodos de revisión. Su importancia radica en que brindan información pertinente acerca del desarrollo de las actividades, implementando criterios objetivos para la obtención de un correcto análisis.

## **1.7. Manual de procedimientos administrativos**

Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos, implementados en el control interno, los cuales permiten detallar las actividades que componen un proceso en una organización, de forma secuenciada, orientando a los nuevos empleados a la ejecución eficiente de sus tareas. Este documento describe las políticas, instrucciones, procedimientos, responsables y departamentos involucrados (Vivanco Vergara, 2017).

Según Marañón, et al. (2017) los manuales de procedimiento promueven el trabajo eficiente en equipo, asegurando la calidad de las actividades, a través de la reducción de los errores en los procesos y la facilitación para la aplicación de auditorías.

Entre algunos de los beneficios que brinda el manual de procedimientos en una organización, se encuentra:

- ✓ La realización de las actividades acorde a las políticas establecidas por la administración.
- ✓ Permite la consideración de diferentes enfoques en la ejecución de los procesos, tomando en cuenta los factores más relevantes.
- ✓ Las actividades de trabajo son llevadas a cabo bajo estándares definidos.

- ✓ Contribuyen a la eficiencia organizacional, manteniendo un orden de toda la documentación requerida para cada proceso y mostrando su ubicación.
- ✓ La información que brinda es de carácter oficial.
- ✓ Detallan las actividades y el nivel de responsabilidad del personal de cada área.
- ✓ Son una fuente importante de información para la aplicación de la mejora continua.
- ✓ Determinan las acciones de control del área administrativa.
- ✓ Hacen eficiente el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Reducen los errores en la ejecución de procedimientos y sirven de guías normativas.
- ✓ Permiten la detección de actividades duplicadas, identifica los problemas y reduce la incertidumbre.
- ✓ Son un recurso de inducción para los nuevos trabajadores de una organización (Vivanco Vergara, 2017).

### **1.7.1. Objetivos de los manuales administrativos**

Vivanco Vergara (2017) estos manuales permiten efectuar una comunicación y coordinación de las actividades que desarrolla una empresa, manteniendo una organización de la información requerida para los procesos comerciales y productivos. Los objetivos de la implementación de los manuales son:


- Mostrar una visión amplia de la empresa.
- Delimitar las actividades inherentes de cada área y departamento.
- Presentar el nivel jerárquico que mantiene la organización.

## 2. METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente trabajo investigativo se aplicó el análisis documental, mediante la revisión y recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas, tales como revistas científicas y libros referidos al tema objeto de estudio. El desarrollo del manual de procedimientos se basó en el libro de Benjamín Franklin; Organización y Control. La investigación se llevó a cabo en la exportadora de cacao UROCAL, en el recinto Pejayacu, para la obtención de la información se ejecutó una visita de campo, la cual permitió el levantamiento de la información, acerca de los procesos productivos en la empresa y los responsables de ejecutarlos, para posteriormente elaborar el manual de procedimientos.

Se aplicó la matriz de operaciones señalada en el libro de Benjamín Franklin, la cual debe llevar los siguientes elementos: logotipo de la organización, denominación que permita la identificación con la empresa, procedimiento que efectúa, fecha de elaboración, número de páginas, en caso de reemplazo; señalar las hojas que reemplaza, número de actividad u operación, los responsables de realizar la tarea, descripción de la acción, unidades responsables con su firma respectiva y el establecimiento de una clave del documento. Posteriormente se procede a realizar diagramas de flujo, como herramientas que permitan visualizar y sintetizar el proceso de cosecha y procesamiento del cacao. Los diagramas se basaron en la secuencia y descripción de actividades señaladas en la matriz de operaciones. (Franklin Fincowsky, 2009).

**Cuadro 1.** Descripción de las actividades para la cosecha de cacao


	<b>UROCAL</b>	<b>UNIDAD O AREA</b>	<b>FECHA:</b> 02/11/2020			
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>VERSIÓN:</b> 1.0			
			<b>PÁGINA</b>	5	<b>DE</b>	8

<b>Actividad:</b> Cosecha del cacao						
N.	Cargo	Descripción de la actividad	Documentos			
1	Podador	Realizar una inspección al cultivo para constatar la madurez del cacao. Principalmente la corteza se torna de un tono amarillento o rojo fuerte.				
2	Podador	Cortar los cacaos maduros, utilizando tijeras para el fruto bajo y podón para los altos. Se debe evitar lastimar las flores de la planta y las otras mazorcas de cacao. El corte se efectúa siempre apegado a la fruta, evitando lastimar la planta.				
3	Recolector	Recoger todos los cacaos cosechados y llevarlos en baldes o canastos hacia el lugar de acopio de la empresa.				
4	Desgranador	Desgranar el cacao, a través del corte de la vaina, implementando cuidadosamente un machete o herramientas sin filo. Se debe desinfectar las herramientas con una mezcla de agua y cloro, en medida de 1 cucharada de cloro para 10 litros de agua. Previamente se coloca un plástico limpio sobre el área donde se desgrana.				
5	Desgranador	Desvenar las pepas del cacao manualmente, dejándolas sueltas para ser dispersadas. Se las coloca en baldes limpios.				
6	Técnico de calidad	Analizar la calidad de la pepa de cacao cosechada, de acuerdo a su grado de madurez, pulpa y textura.	Guía de calidad			
7	Recolector	Separar el cacao de diferente calidad; el de buena calidad en cajones de madera y el fermentado en láminas de plástico.				
8	Recolector	Separar las pepas de cacao según las órdenes del técnico de calidad, detectando y aislando aquellas que poseen hongos e impurezas, producidas por enfermedades como la escoba de bruja.				
9	Cuadrilla	Llenar en su totalidad las cajas de madera con las pepas de cacao, se debe efectuar esta actividad en la tarde del mismo día de cosecha. Si se efectúa un almacenamiento previo, se debe implementar tanques plásticos que eviten el drenaje del líquido del cacao; se debe mantener máximo, hasta un día en estos tanques.	Informe de la cantidad de cacao cosechado.			

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>

**Fuente:** Datos de la empresa UROCAL adaptados a la matriz de operaciones del libro Benjamín Franklin (2009)

**Cuadro 2.** Descripción de las actividades del procesamiento de cacao

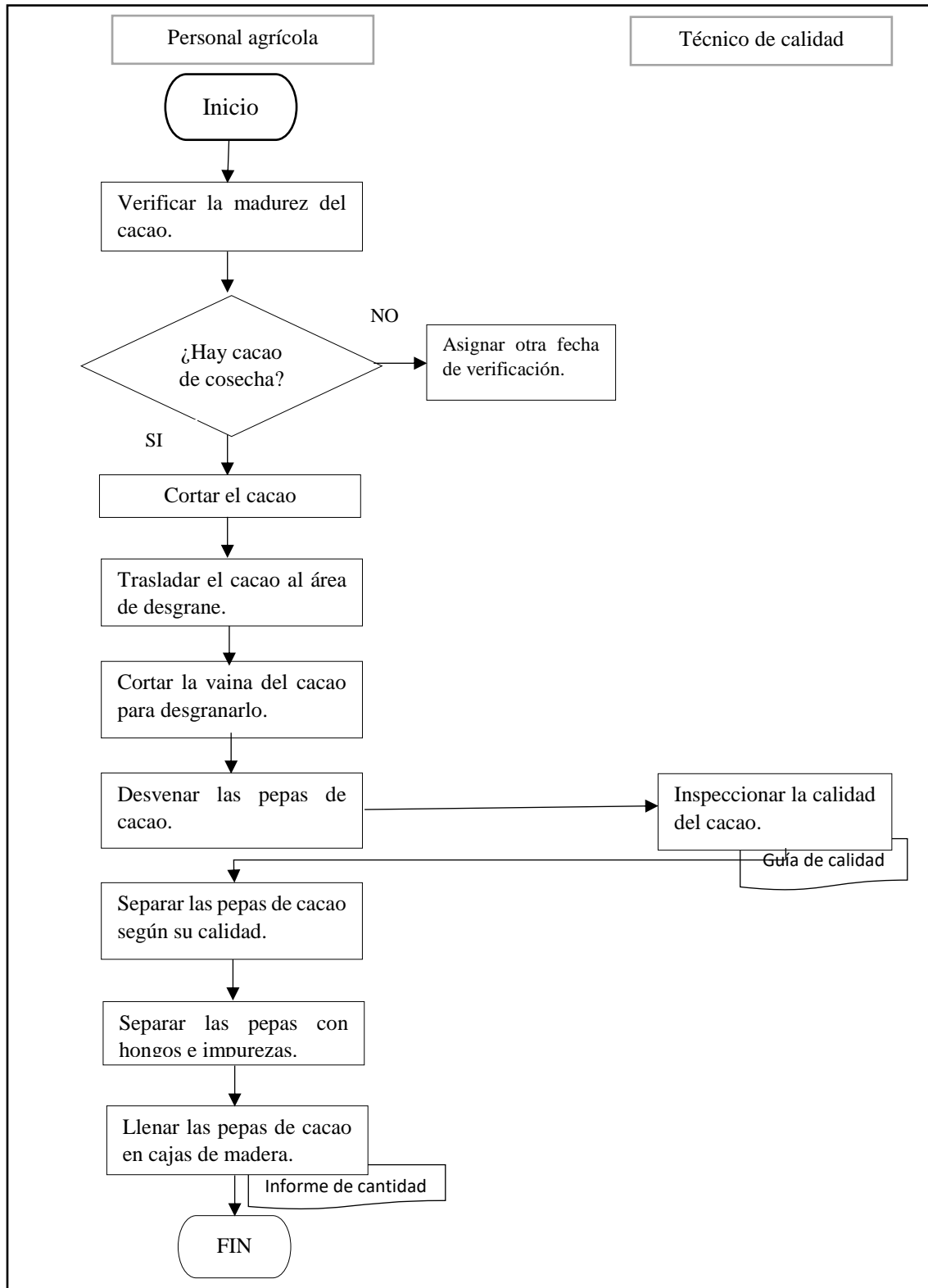
	<b>UROCAL</b>	<b>UNIDAD O AREA</b>	<b>FECHA:</b> 02/11/2020			
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	ÁREA DE PRODUCCIÓN	<b>VERSIÓN:</b> 1.0			
			<b>PÁGINA</b>	6	DE	8

<b>Actividad:</b> Procesamiento de cacao			
<b>N.</b>	<b>Cargo</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Documentos</b>
1	Rotador	Rotar el cacao en las cajas de madera un día después de depositado en los cajones. Se implementan palas de madera o plástico, la rotación debe mezclar y mover de una caja a otra las pepas de cacao, con el fin de mantener una fermentación total, removiendo especialmente las pepas del fondo.	
2	Rotador	Cubrir las cajas de madera con hojas de banano, impidiendo la entrada de aire para una mejor fermentación.	
3	Rotador	Rotar nuevamente luego de transcurridos dos días posterior al primer rotado, luego se repite el proceso de tapado con hojas de banano. Posterior a ello, se rotaría diariamente durante 1 semana. La técnica para el correcto rotado es arrumar el cacao en dos bloques en la caja. Posteriormente se coloca el primer bloque al fondo de la caja, y el segundo bloque sobre el primero y se esparce de forma horizontal.	
4	Rotador	Colocar el cacao en las áreas específicas de secado, exponiéndolo al sol. A la primera exposición se debe esparcir el cacao manteniendo un grosor de la capa de 4 cm aproximadamente. Al momento de sacar el cacao no debe haber contaminación en el ambiente, como animales o motores de vehículos.	
5	Rotador	Rotar el cacao el primer día de forma periódica, cada 30 minutos durante las 8 horas de labor del trabajador. El segundo día se remueve cada hora, siempre dejando el mismo grosor de la capa, a partir de los siguientes días el procedimiento se lleva a cabo cada dos horas, hasta su completo secado.	
6	Cuadrilla	Llenar el cacao en saquillos, para su añejamiento. El proceso dura de un mes a un año, para cada lote se asignarán instrucciones específicas de acuerdo a las exigencias del productor. No debe existir humedad en los sacos almacenados.	Informe de fechas de inicio de añejamiento.
7	Transportista	Trasladar el cacao en saquillos hacia las bodegas de acopio de la empresa, se debe remitir un informe al momento de descargar el cacao, registrando las cantidades transportadas. Los espacios de la bodega no deben tener humedad. El lote de cacao se mantiene en bodega hasta ser comercializado.	Informe de la cantidad cacao recibido en las bodegas.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>

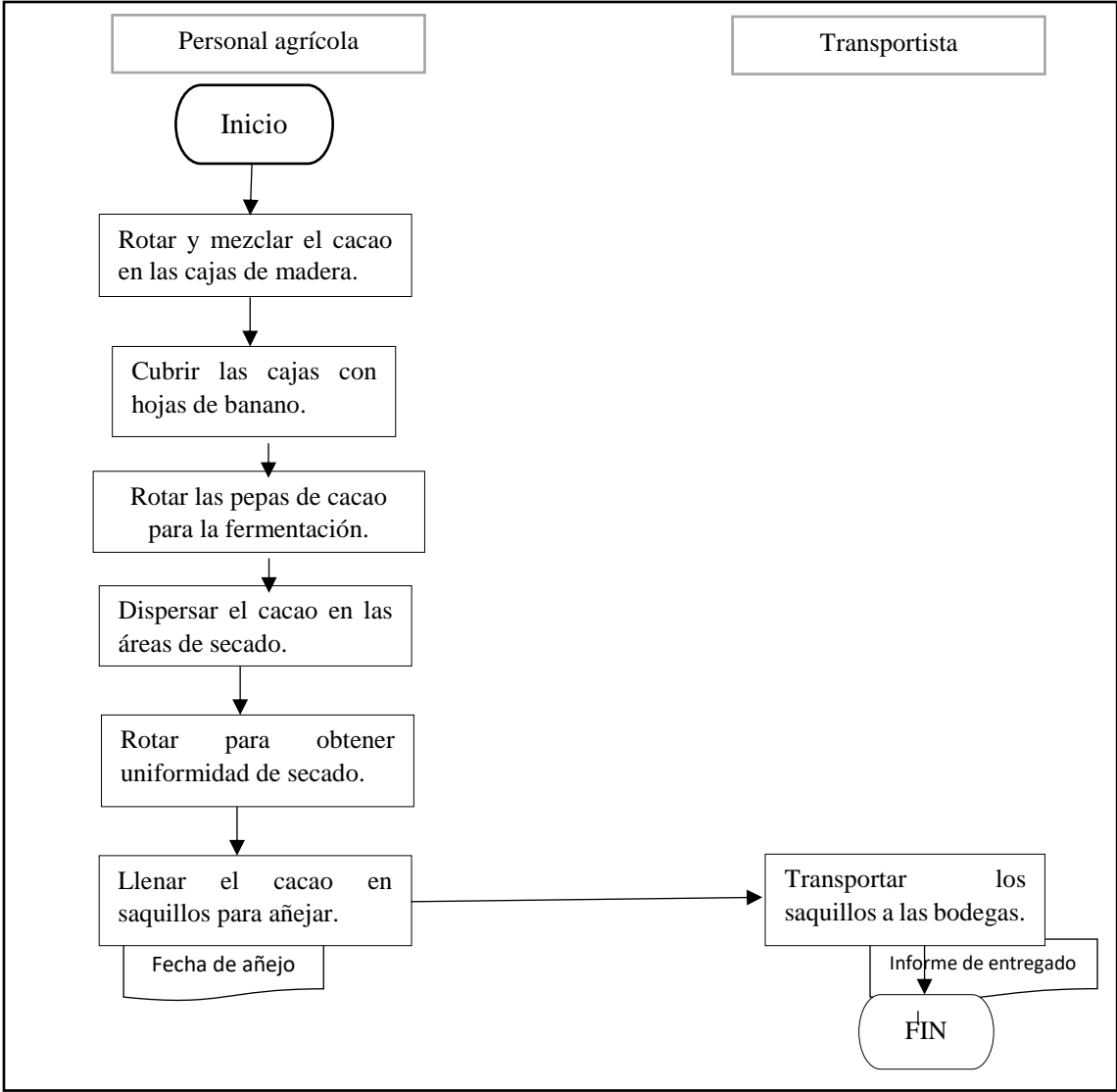
**Fuente:** Datos de la empresa UROCAL adaptados a la matriz de operaciones del libro Benjamín Franklin (2009)

**Gráfico 1.** Diagrama de flujo del proceso de cosecha de cacao



**Fuente:** elaboración propia

**Gráfico 2.** Diagrama de flujo del procesamiento del cacao



**Fuente:** elaboración propia



### 3. CONCLUSIONES

A través del desarrollo del manual de procedimientos, para el área de producción de la empresa UROCAL se identificaron las actividades principales en el procesamiento del cacao, estableciendo un orden secuencial desde las actividades de verificación de madurez, cosecha, desgranado, fermentado, secado, almacenamiento, hasta llegar al proceso de comercialización. Adicionalmente se detalló, un conjunto de especificaciones para realizar óptimamente cada acción, tales como; los instrumentos que se deben implementar, las técnicas a aplicar y el tiempo que dura cada proceso.

Al implementar el manual de procedimientos se obtuvo una herramienta de gestión, que permitió la delimitación de las responsabilidades de cada trabajador y los requisitos mínimos requeridos del proceso productivo. Se evidenció la importancia de contar con un instrumento en donde la organización defina sus políticas, bajo las cuales sus colaboradores se guiarán para el desarrollo de sus funciones, cumpliendo con los requerimientos técnicos de calidad que se exigen.

El resultado obtenido en la presente investigación, fue el desarrollo de una matriz del manual del procedimiento, que sirve de guía en el control y ejecución diaria de las actividades de la empresa UROCAL, en dicha matriz se ubicó las actividades ejecutadas, los responsables y los documentos solicitados. Como complemento a la matriz de operaciones se diseñó diagramas de flujos, los cuales brindaron una representación gráfica de los dos procesos estudiados; cosecha y procesamiento de cacao, sintetizando los procesos y promoviendo una visión compartida, con todos los miembros de la organización.

Las ventajas competitivas que se obtuvieron, fue la detección de las actividades más importantes del proceso, correspondientes a la clasificación según la calidad del cacao, analizando su pulpa y estado de fermentación, con la finalidad de obtener el producto de la más alta calidad, extrayendo las pepas que poseen hongos vinculadas a la enfermedad escoba de bruja y dándoles el tratamiento respectivo. Al contar con una representación física y gráfica del proceso, se promovió el desarrollo de planes de acción que optimicen los recursos de las empresas, adicionalmente se brinda una rápida y óptima inducción al nuevo personal contratado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Contreras Vielma, A., & Medina Giacomozzi, A. (2018). Diseño de procesos para reducir tiempo en lista de espera traumatológica no garantizada, Hospital público Chileno. *Revista médica Risaralda*, 24(1), 39-47. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rmri/v24n1/v24n1a08.pdf>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Gamboa Poveda, J., Puente Tituaña, S. P., & Ysidora Vera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista publicando*, 3(8), 487-502. Obtenido de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/316/pdf\\_190](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/316/pdf_190)
- González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500003/409659500003.pdf>
- Hernandez Palma, H. G., Martinez Sierra, D., & Cardona Arbelaez, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 141-150. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5847006.pdf>
- Lara, D., Rodríguez, P., & Del Canto, E. (2016). La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano. *Sapienza Organizacional*, 3(6), 65-92. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553056828004/553056828004.pdf>
- Lizarzaburu Bolaños, E. R. (2015). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30), 33-54. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133006.pdf>
- Marañón Cardonne, T., León Robaina, R., & Fuentes González, H. C. (2017). Manual de procedimientos para salas de hospitalización donde se ejecutan ensayos clínicos. *Archivo Médico de Camagüey*, 21(2), 181-190. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2111/211150128002.pdf>
- Matadamas Ramírez, L. S., Morgan Beltrán, J., & Diaz Nieto, E. S. (2015). Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el Estado de Querétaro. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 816-832. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/45/163>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>

- Obispo Chupitaz, D., & Gonzales Rentería, Y. G. (2015). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013. *In Crescendo*, 6(1), 11-20. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5127579>
- Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Masacon, N. H., & Cifuentes Rodríguez, A. F. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en. *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*, 3(4), 114-137. doi:<http://recimundo.com/index.php/es/article/view/655>
- Otero Flores, S., & Taddei Bringas, C. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Interciencia*, 43(4), 236-241. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/339/33957240003/33957240003.pdf>
- Pérez Fernández De Velazco, J. A. (2004). *GESTIÓN POR PROCESOS Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/01-pc3a9rez-gestic3b3n-por-procesos-cc3b3mo-utilizar-iso-9001-2000-para-mejorar-la-gestic3b3n-de-la-organiz.pdf>
- Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Salazar Pérez, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Coffín Habana*, 12(1), 268-283. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin18118.pdf>
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

ANEXO A Manual de procedimientos del área de producción de UROCAL




**UROCAL**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**


**MACHALA**

**2020**

	<b>UROCAL</b>	<b>UNIDAD O AREA</b>	<b>FECHA:</b> 02/11/2020			
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	ÁREA DE PRODUCCIÓN	<b>VERSIÓN:</b> 1.0			
			<b>PÁGINA</b>	2	DE	8

<b>ÍNDICE</b>
<p><b>1. Introducción</b></p> <p><b>2. Objetivo</b></p> <p><b>3. Áreas de aplicación</b></p> <p><b>4. Políticas</b></p> <p><b>5. Descripción de las actividades</b></p> <p><b>5.1 Descripción de cosecha de cacao</b></p> <p><b>5.2 Descripción de procesamiento de cacao</b></p> <p><b>6. Diagrama de flujo de los procedimientos</b></p> <p><b>6.1 Diagrama de flujo del proceso cosecha del cacao</b></p> <p><b>6.2 Diagrama de flujo del procesamiento del cacao</b></p>

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>

	<b>UROCAL</b>	<b>UNIDAD O AREA</b>	<b>FECHA:</b> 02/11/2020			
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	ÁREA DE PRODUCCIÓN	<b>VERSIÓN:</b> 1.0			
			<b>PÁGINA</b>	3	<b>DE</b>	8

## 1. INTRODUCCIÓN


Los manuales de procedimiento son una herramienta vital en cuanto al control y el apoyo de las actividades que realiza una organización. El presente manual es creado con el propósito de aportar en la mejora de los procesos y procedimientos de la empresa UROCAL con respecto a su área de producción de cacao.

Este manual está enfocado específicamente en las actividades de cosecha y procesamiento de cacao, detallando los pasos secuenciales, requeridos para una correcta ejecución de dichos trabajos, También, se procede a detallar los cargos del personal responsable de cada actividad.

## 2. OBJETIVO

Definir los procedimientos requeridos en el área de producción, través de la descripción de los pasos y actividades a realizar en el área de cosecha y procesamiento de cacao, optimizando los recursos implementados y aumentando el nivel de eficacia de las funciones.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>

	<b>UROCAL</b>	<b>UNIDAD O AREA</b>	<b>FECHA:</b> 02/11/2020			
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	ÁREA DE PRODUCCIÓN	<b>VERSIÓN:</b> 1.0			
			<b>PÁGINA</b>	4	DE	8

### **ÁREAS DE APLICACIÓN**

La aplicación del presente manual está definida en el área de producción de la empresa.

Las actividades que abarca son; la cosecha de cacao desde el corte en planta, procesamiento, fermentación, secado hasta su respectivo almacenamiento. Dentro de estas actividades se cuenta con personal de campo y técnicos de calidad, quienes son los responsables de ejecutar las funciones principales de esta área.

#### **Políticas generales**

- ✓ Desarrollar las capacidades laborales de sus socios a través de la entrega de herramientas e instructivos de capacitación para la ejecución eficiente de las tareas.
- ✓ Se promoverá una cultura organizacional orientada a la eficacia, implementando mecanismos que motiven el buen desempeño laboral de los colaboradores.

#### **Políticas del área de producción**

- ✓ Ejecutar los procesos productivos con un alto nivel de responsabilidad y calidad.
- ✓ Identificar si las actividades y normas técnicas de calidad se están implementando correctamente.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>

## ANEXO B Autorización de la Exportadora UROCAL



**UROCAL**

UNION REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL

Machala, 08 de octubre del 2020.

### AUTORIZACIÓN.

Que la Srta. **Dennis Vanessa Ganán Zhune**, con C.I # 070381314-7 egresada de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Machala; se encuentra realizando su tesis con el Tema "PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES DE LOS PROCESOS DESARROLLADOS EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE CACAO UROCAL" la información que solicita será eminentemente con fines académicos y que cualquier información que adquiriera deberá guardar absoluta confidencialidad.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando a la Srta. **Dennis Vanessa Ganán Zhune**, para que dé al presente el uso que estime conveniente.



Ing. Sonia Guachizaca Aguilar.

PRESIDENTA-UROCAL



Tarqui S/N. Bolívar y Pichincha    Telefax : 593 (07) 2939-128    Cel. 091853210  
email : [Urocal@eo.pro.ec](mailto:Urocal@eo.pro.ec)    Machala – El Oro - Ecuador

Escaneado con CamScanner