



Universidad Tecnológica ECOTEC

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título del trabajo:

**INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN LA CADENA
DE SUMINISTRO DE LA MULTINACIONAL AGROBERRUZ S.A.**

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Título a obtener:

**Licenciatura en Administración de Empresas con mención en Negocios
Internacionales**

Autor (a).:

Miguel Stalyn Cabezas Sisalima

Tutor (a).:

Cesar Daniel Gutiérrez Alarcón

**Samborondón – Ecuador
2022**

Dedicatoria

Dedico este trabajo universitario a mi mamá Jackeline Sisalima, a mi papá Miguel Cabezas y mi hermano Kevin Cabezas por siempre confiar en mí, apoyarme en mis decisiones y por su soporte incondicional pase lo que pase. Se lo dedico a mi familia, mi grandiosa esposa por siempre impulsarme a que luche por mis sueños y estar cuando más la necesito, a mi hermosa hija Chloe Valentina que me da una sonrisa todas las mañanas, que me motiva a poder alcanzar mis metas tanto personales como profesionales.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme sabiduría para tomar mis decisiones a lo largo de mi carrera universitaria, a la Universidad ECOTEC por abrirme las puertas, por recomendar mi hoja de vida a la empresa en la que actualmente trabajo y por estar dispuestos a ayudarme ante cualquier solicitud. A mi tutor Cesar Gutiérrez por su guía en el trabajo de tesis y a mi amiga Diana Vera por su apoyo incondicional en mi proyecto de graduación. Por último, a todo el equipo de la empresa Agroberruz S.A. por su predisposición al brindarme la confianza y facilitarme toda la información para mi tesis de grado.

Certificado de Aprobación del Tutor (Segunda Entrega)



ANEXO N°16

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES
DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Samborondón, 07 de noviembre de 2022

Magíster

Gino Cornejo
Decano de la Facultad
Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: "Incidencia de los procesos de control interno en la cadena de suministro de la multinacional Agroberruz S.A." según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO; fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: MIGUEL STALYN CABEZAS SISALIMA, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,

Mgtr. César Gutiérrez Alarcón

Certificado de porcentaje de coincidencias



CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Mgtr. César Gutiérrez Alarcón, tutor del trabajo de titulación “Incidencia de los procesos de control interno en la cadena de suministro de la multinacional Agroberruz S.A.”, elaborado por MIGUEL STALYN CABEZAS SISALIMA, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES. Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias _ (2%)_ mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.arkund.com/view/138748919-112558-524383>. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

The screenshot displays a Turnitin Originality report. At the top, the 'Original' logo is visible. Below it, the 'Document Information' section lists the following details:

Analyzed document	MIGUEL STALYN CABEZAS SISALIMA - 1ER ENTREGA.docx (D145480994)
Submitted	10/3/2022 10:31:00 PM
Submitted by	CESAR GUTIERREZ ALARCON
Submitter email	cegutierrez@ecotec.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	cegutierrez.ecotec@analysis.arkund.com

Below the document information, the 'Sources included in the report' section lists two sources:

SA	TESIS GENESIS ARREAGA 03 -09-2015 (1) (1).docx	3
	Document TESIS GENESIS ARREAGA 03 -09-2015 (1) (1).docx (D15152241)	
	TESIS GENESIS CORREGIDA 31 de agosto.docx	

FIRMA DEL TUTOR

Mgtr. César Gutiérrez Alarcón.

RESUMEN

En el presente documento de trabajo se tiene como objetivo analizar el rendimiento del proceso de control interno en el empaque y embalaje del banano de la exportadora Agroberruz, conocer los lineamientos y estudiar cómo se ha desarrollado su producción, de esta manera optimizar recursos y determinar pérdidas o rechazos de frutas, tomando como muestra los años 2020 y 2021. Se emplea el método observacional, entrevistas y encuestas, para conocer de cerca cuál es el error más común y descubrir las deficiencias en el área de empaque y embalaje de frutas. En los resultados de las entrevistas se destaca que los supervisores tienen claro que deben mejorar el proceso de control interno con un manual o una capacitación constante, definiendo periódicamente objetivos claros para evitar errores en el empaque y embalaje de frutas. Mediante las encuestas se determina que el personal operativo tiene identificados cuáles son los errores que se cometen en el área ya sea por la rapidez en el embalaje al tratar de cumplir con tiempos, porque no tienen una capacitación que provocan el rechazo de frutas. Los supervisores solo se encargan de la revisión final y completar el número de cajas solicitado, pero no controlan durante el proceso. Existen falencias en los controles de cumplimiento, la falta de elaboración de un manual de procesos, así como en el inventario; y operativamente ya que en el área de producción el control es deficiente.

Palabras clave: Control Interno, Empaque, Cadena de Suministro, Banano

ABSTRACT

The objective of this working document is to analyze the performance of the internal control process in the packaging of bananas from the exporter Agroberruz, to know the guidelines and to study how its production has been developed, in this way optimizing resources and determining losses. or fruit rejections, taking the years 2020 and 2021 as a sample. The observational method, interviews and surveys are used to learn about the most common error and discover the deficiencies in the fruit packing and packing area. The results of the interviews highlight that the supervisors are clear that they must improve the internal control process with a manual or constant training, periodically defining clear objectives to avoid errors in the packing and packaging of fruits. Through the surveys, it is determined that the operational personnel have identified the errors that are made in the area, either due to the speed of packaging when trying to meet deadlines, because they do not have training that causes the rejection of fruits. The supervisors are only in charge of the final review and completing the requested number of boxes, but they do not control during the process. There are shortcomings in compliance controls, the lack of preparation of a process manual, as well as in the inventory; and operationally since in the production area the control is deficient.

Keywords: Internal Control, Packaging, Supply Chain, Banana

Índice de contenidos

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR (SEGUNDA ENTREGA)	III
CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABLAS	X
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	2
Preguntas científicas	3
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Justificación	3
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	5
1. PRIMERA PARTE: REVISIÓN DE LITERATURA	6
1.1. Antecedentes del estudio	7
1.2. Teorías del Control Interno	8
1.3. El banano y su empaque para la exportación	9
1.4. Control Interno	10
1.4.1. Elementos del control interno	10
1.4.2. Importancia del control interno	15
1.4.3. Evaluación del control interno	16
1.4.4. Proceso de Control Interno	19
1.4.5. Control de Gestión	20
1.4.6. Actividades de control	22
1.5. Cadena de suministro	24
1.5.1. Administración de la cadena de suministro	26
1.5.2. Empaque y embalaje	27

1.5.3. Logística	28
1.6. Organismos regulatorios	34
2. SEGUNDA PARTE: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	37
2.1. Enfoque de la Investigación	38
2.2. Tipo de investigación	38
2.3. Periodo y lugar	39
2.4. Muestra de la investigación	39
2.5. Métodos empleados	40
2.6. Procesamiento y análisis de la información	41
2.7. Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio	42
3. TERCERA PARTE: ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
3.1. Presentación de los resultados obtenidos	44
3.1.1. Comparativo de variaciones anuales por rechazos	44
3.1.2. Observación	44
3.1.3. Encuestas	52
3.1.4. Entrevistas a mandos medios	59
3.1.5. Cuestionarios	63
3.2. Análisis de los resultados obtenidos	66
3.2.1. Análisis de las encuestas	66
3.2.2. Análisis global de las entrevistas	67
3.2.3. Análisis observacional de áreas operativas	67
3.2.4. Análisis de variaciones porcentuales.	68
3.2.5. Análisis de variaciones absolutas y relativas.	70
3.2.6. Análisis de resultados en cuestionarios	70
CONCLUSIONES	71
CITAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	77
Anexo 1: Encuesta a supervisores y personal operativo	77
Anexo 2: Entrevistas a mandos medios	80
Anexo 3: Evidencias	81
Evidencia 1.	81
Evidencia 2.	82
Evidencia 3.	82
Evidencia 4.	83
Evidencia 5.	85

Índice de figuras

Figura 1 Elementos del control interno	10
Figura 2 Estructura de los cargos de producción	14
Figura 3 Ejemplo de método gráfico.	18
Figura 4 Formato de cuestionario	19
Figura 5 Niveles de control de gestión	21
Figura 6 Representación de una Cadena de Suministro	25
Figura 7 Envase, empaque y embalaje	28
Figura 8 Los cinco procesos de la logística.....	30
Figura 9 Proceso de protección al consumidor	35
Figura 10 Flujograma de empaque y transporte de cajas	46
Figura 11 Proceso de empaque y embalaje. 1	47
Figura 12: Proceso de empaque y embalaje 2.	48
Figura 13 Proceso de empaque y embalaje 3.	48
Figura 14 Proceso de empaque y embalaje 4.	48
Figura 15 Proceso de empaque y embalaje 5.	49
Figura 16 Proceso de empaque y embalaje 6.	49
Figura 17 Proceso de empaque y embalaje 7.	50
Figura 18 Proceso de empaque y embalaje 8.	50
Figura 19 Proceso de empaque y embalaje 9.	51
Figura 20: Tratamiento de manuales de proceso de embarque	52
Figura 21: Inducción de manual de proceso de control interno	53
Figura 22: Control en el area de inventario de cajas	53
Figura 23: Entrada y salida de cajas en bodega	54
Figura 24: Contabilización de cajas semanalmente	55
Figura 25: Monitoreo y evaluación de cajas antes del embarque.	56
Figura 26: Proceso de empaque adecuado	56
Figura 27: Supervisión en el proceso de empaque y embalaje	57
Figura 28: Evaluación del conocimiento o desempeño del personal	57

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Tipos de manuales de control interno</i>	13
Tabla 2 <i>Administración de la cadena de suministro</i>	27
Tabla 3 <i>Matriz de Riesgos</i>	41
Tabla 4 <i>VARIABLES del Estudio</i>	42
Tabla 5 <i>Comparativo de variaciones anuales por rechazos</i>	44
Tabla 6 <i>Análisis de variaciones porcentuales 2020 - 2021</i>	68
Tabla 7 <i>Análisis de variaciones absolutas y relativas</i>	70

INTRODUCCIÓN

La empresa multinacional, productora de banano, Agroberruz, actualmente vende localmente, pero ha establecido conexiones en otros países como Holanda, Estados Unidos, Inglaterra y Chile que se han convertido en clientes muy importantes. Los requerimientos y políticas de compra exigidas por los clientes, son principalmente que se implementen procesos de control interno en la cadena de suministro del empaque y embalaje de las frutas, que sean eficaces para la exportación del producto. Con la debida ejecución aumentaría la productividad, el uso óptimo de recursos y se evitarían pérdidas considerables.

Con lo expuesto, se evidencia que es pertinente abordar este tema porque existen problemas reflejados en la calidad del producto, que genera rechazos de frutas y como resultado perdiendo clientes en el mercado internacional. Se aplicará un análisis situacional, incorporando referentes del tema y datos que aporten mejora.

Planteamiento del problema

En la actualidad existen varias exportadoras de banano que son deficientes en el proceso de control interno o no cumplen con los lineamientos planteados por el cliente, provocando pérdidas de frutas y generando información que no es válida. Agroberruz S.A., productora de banano, actualmente posee un deficiente proceso de control interno en el empaque, por lo que genera pérdidas económicas y oportunidades internacionales; así mismo se evidencia que no se cumplen con los procesos debidos de optimización de suministros necesarios para el empaque en varias de las fincas, por esta razón existen rechazos y no se tiene información oportuna cuando el cliente lo necesita.

El desarrollo del sistema de control interno se orienta al logro de los siguientes objetivos fundamentales como: proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten; el manejo de los recursos de la compañía, control de stock de cajas y procesos con óptima operación.

Los clientes internacionales al visitar las instalaciones de producción de banano en las haciendas de Agroberruz S.A., han requerido que se cumplan los debidos procedimientos de un plan para la ejecución de proceso de control interno, así como su inducción para su correcta implementación.

Se espera garantizar la eficacia, optimizar recursos y reducir las pérdidas económicas, como el rechazo de frutas no aceptadas. Para comenzar a realizarlo primero se deberá solicitar todos los requerimientos y política del cliente.

Preguntas científicas

¿Cómo la evaluación de los procesos de control interno en la cadena de suministros de la multinacional Agroberruz S.A. ayudará a diagnosticar errores en las etapas de empaque y embalaje?

¿Por qué existe un exceso de frutas rechazadas en exportaciones por parte del cliente final?

¿Se obtendrá información oportuna cuando el cliente lo necesite?

¿Cómo afecta en términos logísticos los errores en el proceso de control interno?

Objetivos

Objetivo general

Determinar la incidencia de los procesos de control interno en la cadena de suministro de la multinacional Agroberruz S.A, enfocada en la etapa de empaque sobre las normativas exigidas por los clientes en Europa y Norteamérica.

Objetivos específicos

Evidenciar a través de referencias sobre la correcta implementación de un proceso de control interno en las exportadoras de banano y recopilar información de los requerimientos de los clientes de la empresa.

Analizar la situación actual en el proceso de control interno en el empaque de banano de la exportadora Agroberruz S.A.

Determinar los posibles riesgos generados en las etapas del proceso en el empaque y embalaje de banano.

Justificación

Es necesaria la presente investigación ya que en los últimos años la exportadora Agroberruz S.A, ha existido cantidades considerables de rechazo de frutas por parte del cliente, por lo cual es necesario determinar las causas y todas las

variables que influyen en esta situación para que la empresa pueda tomar los correctivos pertinentes, aumentando así el logro de objetivos organizacionales y mayor rentabilidad.

Agroberruz S.A. ha venido presentando un incumplimiento en las observaciones determinadas en las evaluaciones de control interno por parte de los clientes ya que no existe un departamento enfocado en el monitoreo y supervisión en el proceso de empaque y embalaje.

Según los jefes operativos, durante los últimos 2 periodos correspondidos entre el año 2020 al 2021 de exportación se ha reflejado un repunte en las cajas rechazadas, por lo que se precisa una evaluación urgente, interna o externa, de los procesos existentes en el área de empaque y embalaje.

Desarrollo de la Investigación

1. Primera Parte: Revisión de Literatura

1.1. Antecedentes del estudio

El banano, una fruta con demanda de consumo nutritivo en todos los mercados y meses del año, donde contiene potasio, magnesio y ácido fólico. Para que el banano crezca durante ciclos continuos, es importante el estudio del suelo para que no tenga ningún inconveniente en su crecimiento y que exista un clima que tenga una temperatura adecuada para que así no se retrase su producción (Arreaga, 2015).

El banano se puede comer sin cocinar, es una fruta endulzante, en algunos casos fritos cuando está verde aún o para hacer los famosos bolones de Ecuador, batidos, jugos, en los helados como complemento y es fundamental para la preparación de las bebidas alcohólicas.

El banano también es llamado como una musa paradisíaca, guineo, banano o plátanos, depende de los países en donde se encuentre o costumbres que tenga cada región, pero es conocida en todas partes del mundo.

Según Arreaga (2015), el primer país que exportó banano en el mundo fue Ecuador desde el año de 1952 hasta el año 1983, año en el que las inundaciones afectaron gran parte de la plantación, impidiendo las exportaciones; primer puesto que Costa Rica se llevó en ese último año, pero no duró mucho ya que Ecuador retomó el primer lugar en el período siguiente, recuperándose económicamente. Además, indica que al analizar el mercado internacional los exportadores de banano del Ecuador comenzaron a investigar nuevos países con demanda del plátano y es allí donde comenzaron a mejorar las políticas para que la negociación siga existiendo en el transcurso del tiempo (pág. 17).

En los últimos años, sobre todo en el 2000 la demanda del banano aumentó considerablemente a nivel mundial y las exportaciones superaron los límites que se tenía previsto, razón por la cual Ecuador llegó a vender alrededor de dos millones de toneladas métricas.

El 25% fue lo que abasteció internacionalmente Ecuador, frente a la demanda que existía en el año 1997, superando la competencia de los países vecinos.

Con 4 millones cuatrocientos cincuenta y seis mil doscientas toneladas métricas que representaron el aumento del 39,45% del consumo mundial y también con el ingreso de divisas de trescientos veintisiete mil millones ciento setenta y siete mil dólares conforme a las estadísticas del banco central (pág. 18).

1.2. Teorías del Control Interno

El control organizacional o control interno depende mucho de la administración y visión que tiene la organización para cumplir las metas, se destina a cada colaborador una responsabilidad de sus acciones, así como el uso consiente y manejo adecuado de recursos que pertenecen a la empresa, como el cuidado de estos y que todos los involucrados tengan los mismos objetivos (Franco Ruiz, 2020).

Como se puede notar en la teoría mencionada sobre el control interno se puede evidenciar que es fundamental en una organización aplicarlo según las metas que tengan las organizaciones para su correcto funcionamiento dentro del proceso de producción. Otro punto al destacar es que la mayoría de las veces el costo de producción se eleva ya que hace que el precio suba en el mercado internacional, esto perjudica a la organización donde es necesario la división de cargos, el control de tareas y tiempos, encontrar errores y tener un plan de contingencia para no parar la producción. Para todos estos puntos es necesario tomar en cuenta la teoría del control interno de una organización.

Elli Goldratt, es un gurú en la administración de procesos de producción. Él recomienda el uso de las “condiciones” para maximizar y ser más eficaz en todo el proceso operativo en la organización, existiendo más rentabilidad y el menor uso de recursos. Cree que el directivo tiene que estar centrado en la correcta aplicación de la táctica empleada hacia los colaboradores para que no se detenga la operación por lo que son necesarias 3 etapas (Robert Jacobs & B. Chase, 2015, pág. 622).

La primera etapa es rastrear la parte más frágil del proceso que es el área más afectada y que no permite su avance normal o eficaz, en la segunda etapa se analiza la mejora de la parte más frágil que admita el avance del proceso y en la

última etapa se realizan las pruebas necesarias hasta eliminar todas las partes frágiles y optimice recursos.

Una de las analogías es una historia sobre una caminata de 20 millas en donde el padre llevaba a su hijo Alex con la finalidad de llegar al campamento y disfrutar el logro que hicieron, pero querían ser los más rápidos en llegar, sin embargo, no lo podían hacer ya que había un chico llamado Harbie que no podía avanzar fácilmente y era el más lento, esto atrasaba a todos por más que Alex era el más rápido del equipo, no podía llegar sin el equipo, a esto se le llama “cuello de botella” en donde por uno no se puede avanzar. El padre de Alex tuvo una grandiosa idea y fue tomar de la mano a todo el grupo y avanzar junto para ayudar a Harbie, en medio del camino se dieron cuenta que la maleta del más lento estaba más pesada que la de los demás lleno de alimentos, cosa que se dividieron entre todos sus compañeros y esto hizo que todo el grupo avanzará más rápido y llegar a la meta (Robert Jacobs & B. Chase, 2015, pág. 623).

1.3. El banano y su empaque para la exportación

Antes, el plátano se lo exportaba en racimos que no se podían proteger con papel o bolsas de plásticos. Se encontraba en una dificultad cuando los racimos de 6 manos eran envueltos, pero con los de 9 manos no existía ese problema y se empacaba en correcto estado (Arreaga, 2015).

Hoy en día las exportadoras de banano incluyen las manos de banano en cajas de cartón. Así con esta forma de empaque no es indispensable el tamaño de racimo, el banano se manipula menos y los rechazos o los racimos dañados se pueden vender localmente (Jordán, 2012).

Con este proceso se tendrá mejor calidad del producto y que no existan desperdicios de banano, al momento de exportar se requiere una mano de obra calificada y capacitada para su correcta manipulación, pero con una diferencia, en que se utilizará menos manos de obra y esto genera una ganancia para la exportadora, en la mayoría de medidas utilizan una fibra de polietileno perforada que esto hace que no se madure rápidamente.

Este proceso de comercialización hará que la fruta llegue aún verde a países como Europa, debido a las fundas plásticas perforadas que van en cada mano del banano para su colocación dentro del cartón (Arreaga, 2015).

1.4. Control Interno

COSO conceptualiza como un proceso en el control interno, diseñado por los expertos, directivos y los supervisores para lograr objetivos organizacionales y las operaciones se ejecuten con normalidad. Los objetivos en todo proceso buscan la optimización de los asuntos destinados a cada personal y que sea más eficiente en la ejecución del mismo (Mantilla, 2016, pág. 18).

Hay 5 mecanismos que buscan mejorar la eficiencia de los controles operativos como lo es ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación.

1.4.1. Elementos del control interno



Figura 1 Elementos del control interno

Nota: En la figura muestra como las organizaciones pueden evitar fraudes y protegerse durante el proceso (Deloitte, 2015).

a) Ambiente de control

En el ambiente de control hace referencia al entorno de la organización o del departamento que se observa las actividades que realiza, es lo primordial para que los pilares de la compañía permanezcan y se mantenga en el tiempo por la comunicación satisfactoria que se debe tener y la disminución de los riesgos corporativos (Calle, 2020).

Para que funcione el ambiente es necesario de varios elementos, por ejemplo: que todo el grupo tenga la misma ideología de metas, cada uno con las responsabilidades que se destinen a cada personal y que conozcan muy bien sus deberes institucionales. Conocer el riesgo que conlleva la empresa en la aplicación de un ambiente laboral para que en el momento que suceda se tomen las acciones necesarias. El directorio juega un papel importante ya que son los encargados de monitorear que las fases cumplan las normativas y un último elemento son los valores del personal bien expuestos y que todos tengan el mismo pensamiento.

En el factor de recursos humanos hacia el personal de trabajo es crucial para el proceso y para esto se debe capacitar al equipo, entrenar y guiar para cumplir las normativas que requiere la organización.

El ambiente de control de una organización trata de que se practique los valores, comportamientos, instrucciones adecuadas según la empresa y concientizar a todo el grupo de trabajo con el propósito de crear una cultura organizacional, con esto, poder cubrir todos los campos de control y que se convierta parte de las funciones diarias.

b) Evaluación de riesgos

En este componente es donde se toma decisiones, así como se evalúa también los riesgos existentes en el proceso operativo, una vez realizado, comienza la implementación para poder tratarlo. El diagnóstico obtenido es parte crucial para comparar si el nivel es alto de inseguridad para la institución que se mencionaron en los resultados. Para tomar decisiones acertadas es necesario conocer el nivel de tolerancia por parte de la organización para favor de la empresa, siempre y

cuando sea bajo las leyes institucionales y gubernamentales (Girón Gutierrez, Rojas, M., & Palomino Mora, 2019).

Toda empresa tiene una probabilidad de amenaza frente a algunas áreas y ejecuciones que se topa la empresa para alcanzar sus metas a esto se lo llama riesgos. Ahora la evaluación es conocer la probabilidad que tan grave es tomar un riesgo y que se puede hacer frente a esto cuando suceda, aquí existen 2 caminos el riesgo donde se pierde y el riesgo donde se gana, el riesgo en donde se pierde si es bien dirigido se puede resolver con normalidad (Deloitte, 2015).

Se puede mantener el equilibrio, en la fase de riesgos protegerlo, por ejemplo, si no se cumple la normativa que exista una sanción al personal encargado, ahora si no es controlable y no está en las manos de un colaborador que plan de contingencia se puede realizar frente a esto.

Protegerse del riesgo hace que exista un fraude con el personal de trabajo que es hacerlo responsable de todo lo que suceda y la organización no pierda nada para seguirse lucrando cuando el equipo no tiene la responsabilidad o no fue debidamente capacitado.

c) Actividades de control

Toda empresa debe tener un control entre todas sus actividades, para esto es indispensable que se conozca las normativas que se deben cumplir con el cliente que busca cuidar los valores de la compañía y así se puedan cumplir las metas que se proponen cada periodo (Vega-de la Cruz & Nieves-Julbe, 2016, pág. 8)

Por medio de las mediciones y revisiones mensuales de control se puede determinar los errores que están sucediendo, proponiéndose recuperar en el siguiente mes y enfocarse más en esta área que las otras.

Los supervisores deben enseñar, organizar, guiar al personal que lo conforma. El grupo a cargo por el supervisor en ocasiones piensan que les llaman mucho la atención en la forma que trabajan, pero es un rol importante para el buen funcionamiento del proceso ya que son los que evalúan al grupo y así se disminuye el riesgo, por ejemplo, si una caja está en mal estado, el supervisor

toma una decisión al respecto y esto ayuda a que la mercancía no se encuentre ningún defecto, así mismo, hace que el cliente prefiera trabajar con la organización.

Manual de proceso de control interno

Por medio de un manual de proceso se puede referenciar la organización para cumplir con las condiciones que solicita el cliente.

Un manual de procedimientos para el supervisor y todo el equipo que lo conforma, si el cliente solicita información, debe ser oportuna gracias al manual en donde están calificados y capacitados para responder de cualquier tipo de eventos o imprevistos que existan en la exportación.

Tipos de manuales de control interno.

Tabla 1

Tipos de manuales de control interno

Manuales de técnicas	Aquí se dan las pautas necesarias para el desarrollo de todo el proceso de producción.
Manuales de actividades	Se ejecuta el proceso por medio de la inducción dada en la primera etapa del proceso.
Manuales de organización	Se selecciona el grupo de trabajo y se delega funciones, según sus habilidades y aptitudes profesionales que se demuestre en el camino.
Manuales de políticas	Los reglamentos dentro de un manual son claros para cualquier miembro del personal y pueda aplicarse con facilidad.

Nota: Existen varios modelos y tipos de manuales, todos son importantes para que la organización desarrolle el campo operacional y se cumpla en el tiempo determinado, tomando mejores decisiones gerenciales (Saquina Suquillo, 2019, pág. 169).

La ingeniería que puede ser administrativa también, va de la mano con el área de producción y el de los materiales, pero cada área con su propio departamento, donde se trabaja en equipo, se monitorea y es controlado por la subdirección. La subdirección es controlada por el gerente de producción.

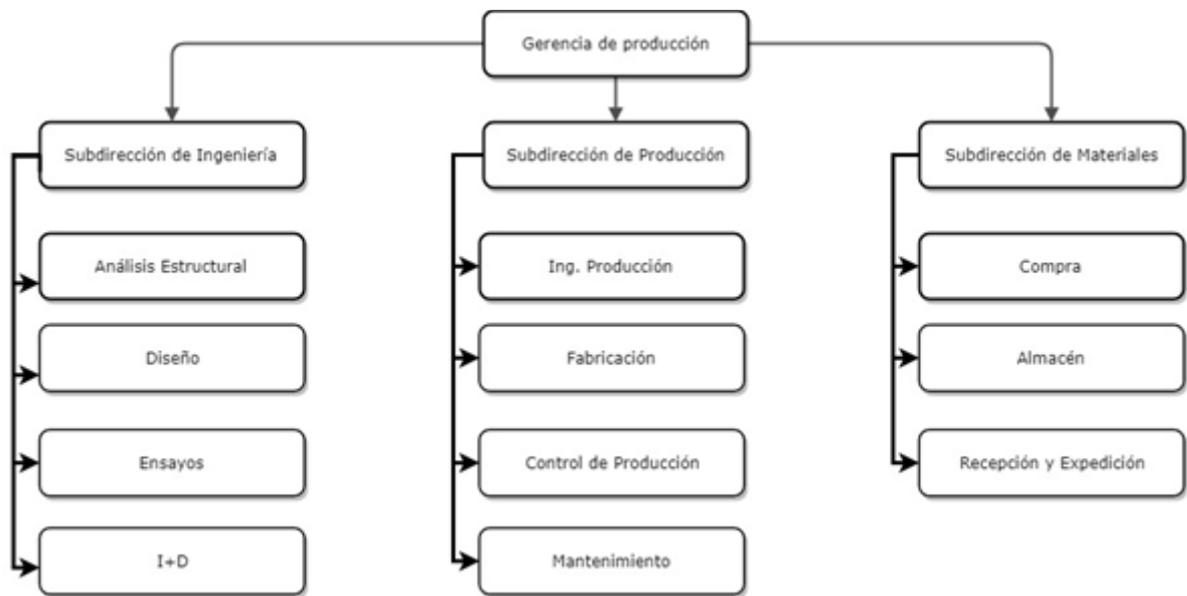


Figura 2 Estructura de los cargos de producción

Nota: En la presente figura se demuestra la organización y estructura de los cargos de producción, imagen tomada de (Laboratorio Empresarial - CHAutos S.A.S, 2018).

d) Información y comunicación

La comunicación en todo ámbito profesional es fundamental y, sobre todo en la parte logística porque se podrá conectar entre equipos el mismo proceso sin necesidad de riesgo y que puedan cumplir cada empleado de una organización. Ahora, los canales de comunicación deben ser los apropiados para que el equipo tengas las herramientas necesarias y llegue información oportuna cuando se la necesita (Calle Álvarez, Narváez Zurita, & Erazo Álvarez, 2020).

Dentro de los oficios del control interno es conocer la información de los resultados de cada periodo para tomar decisiones directivas y si existe una parte débil dentro del proceso, trabajar en ello. La falta de comunicación en el equipo de trabajo debilita las operaciones, porque el personal supone, pero no pregunta, es por esa razón, que la información como la comunicación deben estar incluidos

en el control interno (Mendoza-Zamora, Delgado-Chávez, García-Ponce, & Barreiro-Cedeño, 2018, págs. 206-240).

6preciso el uso de la tecnología, como el equipo de computación, los smartphones, el software que sea intuitivo y la capacitación del uso. Con estos recursos todo plan será realizado según las metas corporativas y la información será oportuna cuando el cliente lo necesite.

Para mantener la información cuando se la necesite los equipos que se necesitan deben estar siempre en mantenimiento constante y no retrase la producción cuando unos de estos equipos dejen de funcionar, una solución puede ser tener a una persona de planta que este en la vanguardia para cuando suceda este tipo de eventos.

e) Monitoreo de las actividades

La Asociación de Pequeños Productores Bananeros “El Guabo” es una representación del Ecuador hacia el mundo, cumplen con todas las normativas exigentes por los clientes de países como Estados unidas, por esa razón el MAGAP lo ha reconocido como asociación clave para implementar el buen comercio en el país.

La asociación se destaca por la excelencia en prácticas de producción y embalaje de las frutas sobre todo el banano, cumpliendo con todas las normas de calidad y que puede ser acto para el consumo. El constante control o diario hace que la producción sea eficiente y que cumpla los estándares internacionales, es decir, se identifiquen los errores a tiempo, se corrijan y que frente al mundo el país sea el mejor productor de banano (Ministerio de comercio exterior, 2017).

1.4.2. Importancia del control interno

Los activos de una organización deben ser protegidos y así que los miembros puedan estar tranquilos con el manejo de los recursos, así mismo, generar una utilidad rentable al final de cada año, para cumplir todas estas funciones es

sustancial el control interno de la parte operativa y medir las funciones de cada uno que está involucrado (Mantilla, 2016, pág. 45).

El control de las operaciones facilita la información, previene riesgos operativos y el equipo se convierte en más eficiente, y lo más importante es que se cumple las condiciones del cliente en el proceso de las frutas como el empaque y embalaje que los clientes son muy exigentes en este campo.

Si se maneja eficientemente comparando con otros años se va a reflejar en el área financiera y los directivos se darán cuenta lo positivo de manejar correctamente la parte operativa, así mismo, se disminuye el riesgo financiero que puede llegar a tener si existe un error que no se pueda resolver tan fácilmente y se tenga que invertir un gran valor para recuperarse.

1.4.3. Evaluación del control interno

La auditoría existe en todas las áreas, por ejemplo, en Ecuador existe auditoría financiera tanto en el sector público como privado, esto con el fin de identificar si están cumpliendo las leyes financieras del país, en el privado deben contratar a una empresa externa para que le haga una auditoría y se pueda reflejar que cumple con todas las normativas y no exista fraude.

En el ámbito operativo no deja de ser así, existen entidades de control como el Ministerio de Productividad y Desarrollo que lo realizan cada año, por parte del sector privado son los clientes en el exterior que realizan también una visita anual inspeccionando si cumplen con todas las funciones exigidas y si en el caso existe una correctiva, se realiza la solución debida.

La auditoría operacional y administrativa es fundamental para la solución a problemas que suceden en el camino de la ejecución de los procesos, porque gracias a eso se evita pérdidas rentables y se mejora en la optimización de los procesos. En la auditoría administrativa se analizan los procesos, se crea un plan operacional y se evalúa al finalizar de cada periodo, pero en la auditoría operacional se enfoca en cada paso del proceso, como si se está realizando el empaque y el embalaje según las instrucciones (Fleitman, 2007).

La evaluación del control interno se realiza a través de un auditor externo en donde será el encargado de revisar si se cumple todas las normativas y que estén funcionando en correcto estado en lo cual existen diferentes campos como sus objetivos, sus procesos y cuanta importancia aplica para cumplir con los reglamentos solicitados.

1.4.3.1. Métodos para evaluar el control interno.

Existen varios métodos de control interno para comprobar su correcto proceso como método descriptivo, método gráfico y método de cuestionario. El método que se aplicará en el área operativa para la exportación de frutas es el gráfico para su correcto proceso y el de cuestionario para por medio de la observación tomar apuntes en el cuestionario y conocer el nivel de riesgo (Santillana González, 2015).

a) Método gráfico

Se lleva más tiempo en realizar un gráfico de todo el proceso operativo, pero es de vital importancia para darnos cuenta cual es el proceso más débil o con más dificultades y conocer de manera amplia cual es el paso a paso para cumplir con las normativas del cliente y no existan debilidades.

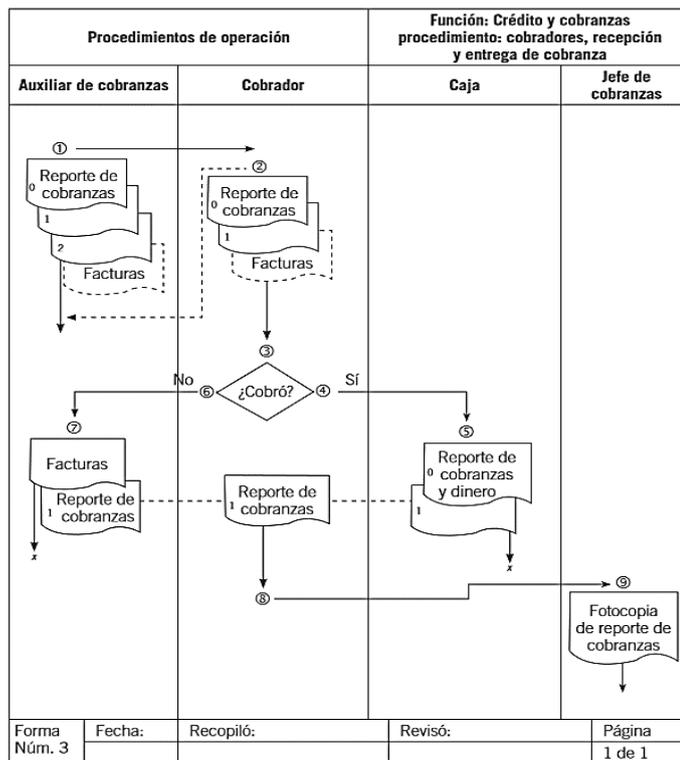


Figura 3 Ejemplo de método gráfico.

Nota: El método de gráfico se observa de manera general cuales son las áreas de mayor riesgo en el proceso y en el que debe existir un mayor control, en la imagen se refleja cómo debe ser representado un proceso (Santillana González, 2015, pág. 456)

b) Método de cuestionario

El método de cuestionario es fundamental para conocer todo el proceso y funcionamiento que se está realizando en la actualidad en una organización y conocer a los encargados del equipo o proceso que se lleva a cabo. En el cuestionario se realizan preguntas que tengan respuestas afirmativas y de negación, en donde las afirmativas demuestren que se está llevando un correcto funcionamiento y las negativas informen que no está llevando un correcto proceso o existan fallas en el proceso de control interno.

Cuestionario de control interno		Proceso caja y bancos		
Concepto	Sí	No	N/A	Pruebas de cumplimiento. Observaciones
1. ¿Los ingresos se depositan y contabilizan diariamente?, ¿se identifica claramente el origen del ingreso?				
2. ¿Los ingresos recibidos vía transferencia bancaria se contabilizan diariamente?, ¿se identifica plenamente el origen del ingreso?				
3. ¿Se tienen instaurados controles de operación que aseguren que se cobren las mercancías vendidas o los servicios prestados?				
4. ¿Se asegura que las contrapartidas de ingresos se contabilicen oportuna y adecuadamente?				
5. ¿Se depositan intactos los ingresos? ¿Se tiene instaurada una política que prohíba disponer de ingresos en efectivo para efectuar gastos?, ¿se respeta estrictamente esa política?				
6. ¿Se asegura que no se mezclen las entradas de dinero con los fondos fijos de caja?				
7. ¿Se efectúan arqueos sorpresivos, cuidando que no se mezclen los ingresos en efectivo y otro tipo de fondos existentes para evitar que con ellos se cubran faltantes?				
8. ¿Cada cheque que se expide está soportado con la documentación correspondiente debidamente requisitada (previa revisión y autorización) y la póliza de egresos?				
9. ¿Se expiden los cheques con firmas mancomunadas?				
10. ¿Se tienen establecidas políticas para cancelar en un determinado tiempo los cheques expedidos en tránsito que no han sido cobrados?				
Forma Núm. 4	Fecha:	Recopiló:	Revisó:	Página 1 de 4

Figura 4 Formato de cuestionario

Nota: Ejemplo de cuestionario de un proceso de control interno en donde las respuestas afirmativas resulten el correcto cumplimiento de los procesos y las respuestas negativas como “no” sea porque existe un error o no se cumplan correctamente en el proceso (Santillana González, 2015, pág. 458).

1.4.4. Proceso de Control Interno

El proceso de control interno se aplica en diferentes áreas y para todo tipo de empresa, pero en el estudio se toma en cuenta la cantidad y valoración en la cadena de suministros que encierra la mayor parte del proceso. Las otras áreas también son importantes, pero son requisitos previos a la cadena de suministros como las exigencias que solicita el gobierno para poder exportar el producto, en este caso el banano a este ente regulatorio se lo llama Servicio Nacional de Aduana del Ecuador – SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador - SENA, 2020).

Toda exportadora de banano tiene clientes que exigen revisar el proceso de control interno. Por lo general los clientes hacen la visita para observar si se cumplen todos los lineamientos una vez al año y lo certifican, así mismo se cercioran que la fruta llegará en correcto estado. Esto es beneficioso para la empresa y el cliente.

En la cadena de suministros es realmente importante un control interno, por un lado, los costos son menores comparado con otras exportadoras y por otro lado no sobrarían tantos materiales para la producción de banano. Otro tema importante es que se podrá medir el desempeño del trabajador y si se cumple las metas planteadas en cada mes o periodo.

El control interno es la manera en que organizan las empresas, como una sesión de pasos que deberá ser administradas, que a su vez nos facilita identificar los procesos que no están bien establecidos, como resultado es una ayuda para las empresas, respaldando los objetivos establecidos (Navarro & Ramos, 2016).

Pero, ¿por qué es tan esencial el control interno? Porque optimiza recursos y beneficia a las finanzas y encuentra error en el proceso si no están bien procesadas, las exportadoras lo aplican, pero no tienen un respaldo de que efectivamente lo realizan. El banano es uno de los productos más exportados en el Ecuador y si no se cumple un control interno no puede llegar en un buen estado.

1.4.5. Control de Gestión

El control de gestión es parte del área administrativa donde tiene una data confiable cuando los directivos o clientes la requieren, entre algunas de sus ventajas existe como estar siempre a la vanguardia de cualquier error, conseguir las metas deseadas a la vista de la organización, estar adelantado los que se viene en el siguiente periodo, modificar si existe la necesidad en el área de procesos y cumplir con los reglamentos (Muñiz González, 2013).

Por la gestión de control es que se puede coordinar y ejecutar procesos y ayuda a la empresa a crear un buen ambiente laboral, así mismo, todos tienen la misma

filosofía y valores de la empresa. El control de gestión involucra a la parte financiera y evita pérdidas rentables para la compañía como exportar frutas y que no cumplan con las condiciones que el cliente propuso en los contratos.

Existen carreras de control de gestión sobre todo las industrias que lo necesitan y también en las exportadoras, ya que los expertos facilitan la implementación correcta en cada área administrativa y operacional.

El desarrollo de control está compuesto por una serie de normas que el personal o colaboradores de producción deben cumplir para que el empaque llegue en buen estado. Importante que las organizaciones hoy en día se concentren en las actividades administrativas y gerenciales ya que si el personal no tiene las herramientas necesarias no podrán alcanzar las metas en cada periodo (Serrano Carrión, Señalín Morales, Vega Jaramillo, & Herrera Peña, 2018).

1.4.5.1. Niveles de control de gestión

En la ejecución de control de gestión existen etapas, en la primera etapa se observa como se desarrolla todo el proceso para obtener información fiable y conocer el estatus actual, en la segunda etapa se conoce que sucederá a corto tiempo y si se tiene el financiamiento necesario para aplicarlo y en la última etapa se implementará con vista en el futuro como se vendrá desarrollando, teniendo plan de contingencia (Muñiz González, 2013).

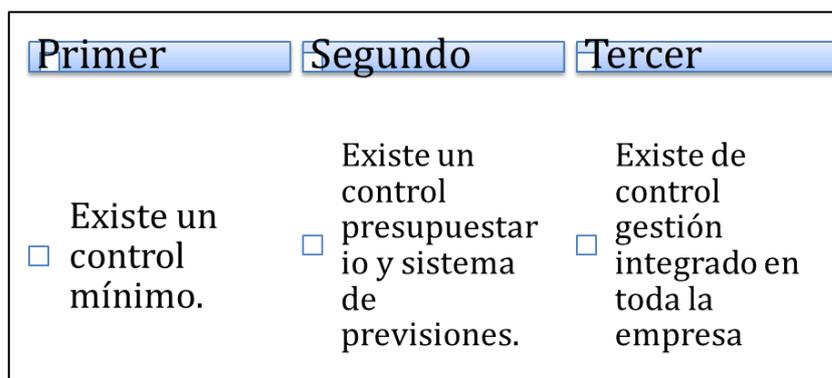


Figura 5 Niveles de control de gestión

Nota: Se aprecian los niveles de gestión de control que son útiles para su aplicación en una organización (Muñiz González, 2013).

a) Primera etapa

En este nivel debe contar con un control minúsculo pero eficaz y contar con el financiamiento requerido para poder analizar su rendimiento, entre algunas de las particularidades son como conocer los beneficios de su aplicación, conocer los errores que existen, como se encuentra la organización, se identifica los recursos que se utiliza, se conoce todo el proceso y se compara con otros periodos para realizar un análisis situacional

b) Segunda etapa

Una vez analizada la primera etapa se identifica los errores y se conoce el financiamiento que necesita cada área del proceso, se delega actividades y se selecciona el personal capacitado u óptimo para casa proceso, así como en la primera en la segunda etapa también tiene sus particularidades positivas como estar prevenido en todos los tiempos de la corporación, increpar en los errores identificados, modificar la estructura y delegaciones del personal para la mejora de los procesos

c) Tercera etapa

Una vez pasado las dos primeras etapas, permite a la organización pasar una etapa mejor que se le denomina control integrado de gestión. Aquí la organización puede estar salvaguardada ante cualquier evento que se presente en el camino y domina el área de funcionamiento y ya se puede crear un plan para los próximos periodos y entre sus particularidades existen como una evaluación del proceso y toma de decisiones en el próximo periodo, estructurarla según las metas deseadas y planificar los 3 años posteriores (Muñiz González, 2013, pág. 245).

1.4.6. Actividades de control

Las normas y reglamentos son las que conforman toda una estructura para la aplicación de los procesos de control interno y esto hace que se evite un conflicto, en todas las áreas departamentales u organización se necesita de la revisión y autorización, las observaciones técnicas para un óptimo resultado.

Entre los diferentes tipos de control pueden dividirse en preventivos donde se cautela cualquier riesgo que pueda suceder, los detectivos como la palabra mismo lo dice detecta el error antes de que sea enviado al cliente y correctivo que es la resolución del riesgo que contiene. Incluso, esto va de la mano con un manual de procedimiento que sirve como guía para el usuario (Serrano Carrión, Señalín Morales, Vega Jaramillo, & Herrera Peña, 2018).

1.4.6.1. Monitoreo y supervisión

La supervisión y el monitoreo son herramientas de políticas que hacen parte del ambiente de las organizaciones. Ambos presentan un enfoque de mejora continua que a través de la evaluación, monitoreo y supervisión se encargan de la eficacia y eficiencia del Control Interno a partir del seguimiento; la supervisión identifica si las acciones realizadas en cada nivel del proceso llevan hacia otros niveles; mientras que el monitoreo incluye actividades de supervisión realizadas directamente por diferentes estructuras de dirección dentro de la organización previniendo hechos que generen pérdidas o actividades costosas (Serrano Carrión, Señalín Morales, Vega Jaramillo, & Herrera Peña, 2018).

Para todo proceso es necesario una supervisión, de lo contrario existiría el control interno, pero no se lo aplicaría correctamente, por esa razón para que se pueda efectuar es necesario el monitoreo constante de un líder que esté revisando todo el proceso logístico basándose en lo que el cliente necesita y cumpliendo los propósitos de la exportadora de banano.

En algunas exportadoras existe el supervisor, pero no tiene un manual, capacitación, ni un lineamiento para poder tomar decisiones o poder guiar a su grupo de trabajo, es por esa razón se propondrá una forma de establecer un instructivo como guía del supervisor.

Como en toda organización, se necesita de un supervisor que esté en constante revisión de que los procesos estén cumpliendo con las normativas y que permita evaluar su desarrollo, pero con objetivos establecidos por la organización que todas las áreas son diferentes.

1.5. Cadena de suministro

La cadena de suministro o también llamado en inglés como Supply Chain Management, son todos los procesos que intervienen entre los proveedores y cliente final o el consumidor. Cabe destacar que tiene como principal función satisfacer las necesidades del consumidor final, como por ejemplo los tiempos de entrega acordados, para evitar contratiempos y rechazos por parte del cliente, involucrando la comunicación, el control de procesos y planes de contingencia (De La Hoz, Morelos, & López, 2019).

La cadena de suministro la conforma toda la gestión de compra, administración de financiamiento para cada etapa del proceso y que siempre se tenga los datos necesarios que solicita el cliente, como lo se demuestra en el control interno también se encuentra involucrado para conocer si se tiene el suficiente material para el empaque y el embalaje de frutas (Carreño, 2017).

La administración de stock de los materiales que se necesita es parte del proceso de suministro que desean encontrar un correcto orden y ejecución de cada etapa, utilizando de manera eficiente los recursos de la organización también está involucrado el análisis posterior de los rechazos de frutas que existen por parte de los clientes gracias al control de suministro que se tiene.

El suministro, la elaboración, material y distribución forman parte de la cadena de suministro. Se comienza primero con el suministro donde se identifican las cantidades, lugar y fechas en la que se da la materia prima para su proceso de elaboración. La elaboración es donde interviene se puede decir el producto final en sí, y el material de empaque es como será exportado para el cuidado del producto y por último la distribución a clientes (Evaluando Software, 2017).

En la parte logística siempre existe los imprevistos y para eso es esencial tener un plan de contingencia si por ejemplo no están las cantidades solicitadas por el cliente, o el cartón no cumple con las medidas establecidas en el contrato. Con el plan de contingencia se podrá estar prevenido ante cualquier imprevisto que se pueda presentar.

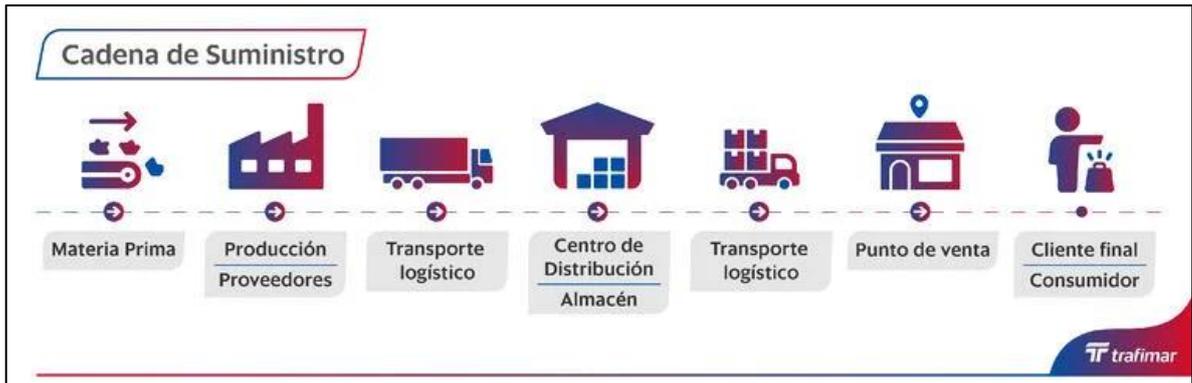


Figura 6 Representación de una Cadena de Suministro

Nota: Esta figura indica toda la cadena de suministro desde la materia prima hasta el cliente final donde se puede observar que antes del transporte se encuentra el almacén y es aquí cuando se empaqueta y se realiza el embalaje del banano, imagen tomada de (Trafimar, 2020).

El clásico error que sucede en las organizaciones es que los superiores no están informados de quienes o cuales son los que conforman en la cadena de suministro, eso trae consecuencias en la empresa y sobre todo en la logística de la producción. Lo ideal sería que los gerentes estén bien informados de todo el proceso de producción, observar falencias y al final del informe tomar decisiones que beneficien a la compañía y puedan exportar productos de calidad.

Las organizaciones por lo general no aceptan los cambios tecnológicos ya sea por inversión o desconocimiento, pero lo que se gana es inmenso por medio de las herramientas tecnológicas que puede llegar a controlar el proceso de producción, cuanto hay en stock materiales de empaque, los suministros y modalidad de envío, teniendo un retorno de inversión alto para las empresas.

La mayoría de ocasiones en las exportadoras y las importadoras los costos son altos y difícil control en la gestión logística porque se presentan inconvenientes que son difícil de controlar por eso es necesario tener un plan de contingencia y tener un personal capacitado para el envío de materiales o productos. Por esa razón las organizaciones prefieren contratar estos servicios para que se encarguen de toda la logística y sean los únicos responsables de toda la parte operativa.

Si perteneces o eres de transporte internacional tiene que analizar el mercado y contratar a los que van con tu presupuesto en el mercado, siempre y cuando cumpla con todas las condiciones de transporte. Todo es relevante al

almacenamiento que tenga y rutas que se elijan, pero el correcto manejo de producto. Los puntos deben ser estratégicos para cuando los clientes lo soliciten, el área de producción tenga la cantidad oportuna y poderlos despachar con tiempo.

El proceso de control interno se define como realizar una acción para cumplir las metas de una empresa. Esto se enfoca en definir los objetivos, llevar el control del cumplimiento, si se está optimizando recursos y que la información sea verdadera, también que se cumplan todos los reglamentos (Fontalvo-Herrera, De-la-Hoz-Granadillo, & Mendoza-Mendoza, 2019).

En tema general cumplen la misma función en cualquier empresa o exportadora que es tener un control de cumplimiento, optimizar recursos y que no exista pérdidas de recursos. Es conveniente para toda exportadora porque genera más utilidades y cumple metas para los socios o directivos, puede ser hasta reconocimientos internacionales.

1.5.1. Administración de la cadena de suministro

La administración de la cadena de suministro busca que la parte operativa optimice sus recursos y perfeccione las áreas que están compuesta en cada proceso, beneficiando a la organización como la respuesta inmediata o una mayor rentabilidad. Otra ventaja de tener una administración es que se elabora mejor el producto, en el caso del banano llega a su destino sin que la fruta se vea en malas condiciones, puede ser el caso que sea aplastado o no se refrigere bien porque no tiene la envoltura adecuada (Fontalvo-Herrera, De La Hoz-Granadillo, & Mendoza-Mendoza, 2019).

Para la implementación de una ideal administración son necesarios 5 pasos:

Tabla 2

Administración de la cadena de suministro

Gestión de la demanda	Es el área de atención al usuario donde se recibe la información pertinente y se toma en consideración para la ejecución de los procesos.
Distribución	En esta área involucra la fabricación de los productos frente a los requerimiento y condiciones que solicita el cliente para su organización.
Producción	Aquí se toma en consideración el proceso logístico en gran parte, como el de empaque y embalaje de las frutas, la organización y los fletes designados a cada destino.
Compras	Área fundamental para la ejecución de los procesos, siempre debe estar abastecido para que la producción no se quede sin stock.
Devoluciones	En toda organización que se dedica a la venta de productos existe el rechazo o devoluciones, en esta área se dedica a sacarle el mayor de los provechos a ese material que no se ha usado.

Nota: En toda área se necesita una adecuada administración y en la cadena de suministro involucra la gestión de demanda, la distribución, producción, compras y devoluciones. Tomado de (Fontalvo-Herrera, De La Hoz-Granadillo, & Mendoza-Mendoza, 2019)

1.5.2. Empaque y embalaje

Desde mucho tiempo atrás ha existido equivocaciones de cuál es la diferencia entre empaque y embalaje que al momento de comunicar el personal no lo interpreta como se debe ocasionando retrasos en el proceso, esto aplica a los nuevos, es decir, no se los capacita al momento de integrarlos.



Figura 7 Envase, empaque y embalaje

Nota: En la figura se aprecia la primera el envase que contiene el líquido, el segundo es el empaque para proteger el envase y el tercero es el embalaje con el que se transporta la mercancía. Imagen tomada de (ecuapack.com, 2020).

En el sector bananero no se utiliza el envase solo interviene el empaque y embalaje, en el caso de las frutas son el empaque son los plásticos que van entre uno y otro mano de banano. Por otro lado, el embalaje es la caja que sirve para proteger el empaque y el banano contra el agua, el sol y el frío.

Una vez que todo el personal de producción tenga claro los términos se puede comenzar con la correcta comunicación y se evitarían retrasos posteriores

1.5.3. Logística

En la logística intervienen algunos temas de planeación y control de procesos como los de transporte, bodegaje, distribución, la atención al usuario y la cadena de suministro como lo es el cartón. También es parte de la cadena de suministro y crucial para conocer si es satisfactorio o no el proceso y distribución del producto hacia el cliente (Castellano Ramírez, 2017, pág. 10).

La logística engloba algunas áreas de la parte operativa y todo esto para que exista el correcto funcionamiento y administración de las materias primas, cumpliendo con las cantidades exactas que requiere el cliente, en el sitio adecuado y el momento oportuno (Castelazo, 2017).

La reducción de costo es clave para toda empresa sin perjudicarla en la calidad, pero no es solo ese factor sino también involucra mucho la planificación y operatividad con la que se la gestiona. También beneficia en la parte de la

maximización de eficiencia, un correcto alineamiento e inspección de cada proceso.

Las distintas organizaciones están en constante innovación y están en la vanguardia de cualquier cambio, esta puede ser como tecnológica que es la que cambia rápidamente en el tiempo y mejoran sus procesos en la parte de rendimiento y productividad.

En el campo de la logística se involucran: los transportes de carga pesada, almacenamiento, empaque del producto y distribución en los mercados. Es importante mencionar que por su nivel de complejidad y administración las organizaciones prefieren subcontratar o tercerizar este tipo de operaciones para desligarse y sea más sencillo.

El coste de la logística es el valor total del producto sin haberse vendido, esto depende de cada país como esté establecido el pago de la mano de obra o diferentes factores como la inflación.

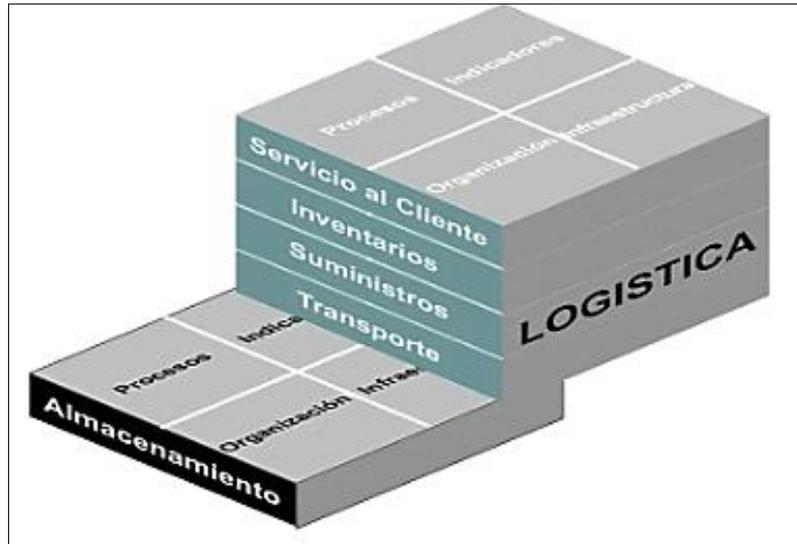


Figura 8 Los cinco procesos de la logística

Nota: El gráfico representa todo el proceso de logística donde involucra el área de suministro e inventario que es necesario para su desarrollo. Tomado de (Escudero Serrano, 2019).

La logística y suministro van de la mano como se puede evidenciar en la figura, de hecho, si se organiza o desarrolla correctamente no se tendrá riesgos comúnmente y que siempre cuente con un soporte técnico acertado.

Para todo tipo de operación tiene que pasar por diferentes áreas en el proceso logístico como compras, servicios al cliente, administración de inventarios, bodegaje o almacenamiento y transporte.

1.5.3.1. Relación entre suministro y logística

El suministro guarda relación con la logística, siendo así, unos de los factores determinantes al momento de realizar las compras, revisar precios de mercado, revisar si los materiales cumplen los lineamientos y la elección de los transportes tengan la documentación en regla (Johnson, Leenders, & Flynn, 2012).

Por las grandes cantidades de acciones físicas en el área de suministros que también interviene la logística, aquí interviene también los que prestan servicios internos y externos tanto como sector público y privado.

1.5.3.2. Elementos de la logística

Dentro de los elementos que conforman la logística está el área táctica, que son los equipos que ejecutan el proceso y están realizando las labores diarias de la

empresa. Esta el área estratégica que es la que planea y distribuye funciones para que se dé a cabo el proceso y se cumpla todas las normativas (Johnson, Leenders, & Flynn, 2012).

Tiempos posteriores vendrá con más exigencias y cambios trascendentales de los cuales las empresas deben estar preparadas para cualquier tipo de evento en donde los suministros tendrán que estar siempre disponibles para cumplir con los objetivos corporativos y socios que la organización lo conforma.

Cada día las organizaciones estas enfocados más en los intereses de la administración de los suministros en los cuales pueda abastecerse y cumplir al mismo tiempo con los procesos porque son ideales para la evolución de la cadena de suministro.

a) Compras

Suministrar lo suficiente para la venta que requiera el cliente en cada periodo como cartones en el caso de una bananera, materiales para la fabricación o comercialización, se pueden tener ya la caja establecida con los lineamientos del cliente. Aquí también se encuentra agrupado todo el proceso de la compra como la garantía, plazos de pagos totales y cuál es su forma de cancelación de la compra. En el sector bananero las compras se las hace por periodo y en casos excepcionales semanales cuando sucede un imprevisto o el cliente requiere más frutas (Escudero Serrano, 2019, pág. 166).

b) Servicio al cliente

La relación que se tenga con el usuario es de vital importancia ya que es el que se toma en cuenta varios puntos como cuanto es el tiempo de respuesta al cliente, si cuenta con el material suficiente, que hacer sin tienen problemas para abastecer a todo el mercado internacional y las soluciones a dar en estos casos (Castellano Ramírez, 2017, pág. 30).

Todos los clientes tienen la misma importancia, pero así pertenezcan a la misma segmentación o el mismo grupo de mercado hay diferencias como por ejemplo cuanto gastas en las exigencias de los clientes, hay otros en que los costos son

menos y no son tan exigentes en la calidad del material, por esa razón, existen grado de importancia y cuidado al momento de la atención al cliente.

Los clientes siempre quieren estar en donde mejor lo tratan o que se sientan a gusto y cumplan todas sus necesidades como puede ser en el caso de una bananera en el empaque y embalaje que solicitan, los colores del cartón y que estén bien informados siempre en el estatus de la mercancía.

c) Calidad

Otro factor principal es la calidad del material que se vaya a utilizar en el producto, también la misma fruta como el banano, al fin y al cabo, todo esto involucra al consumidor final ya que siempre espera que esté en correcto estado (Bernal & Higinio, 2020).

Según la RAE, (2020), calidad es el grupo de propiedades esenciales de un objeto, que pueden otorgar valor; algo mejor o que tiene mejor características y adecuación ideal de un producto o servicio propiedades solicitadas.

Existen sistemas que permiten medir la calidad y el valor del producto que se están vendiendo, pero el más importante es que tan satisfecho llega a estar el cliente y se diagnostica si el usuario final está conforme con la fruta en este caso, esto va de la mano con el precio de acuerdo al mercado (Bernal & Higinio, 2020).

Se dice que un objeto es de mayor calidad cuando las características son mejores a varias descripciones valoradas objetivamente o subjetiva. En temas de la satisfacción del cliente final se puede decir que cuanto es el grado o atributos que se le cumplen al consumidor final al momento de adquirir el producto (Cortés, 2017).

d) Administración de inventarios

Todas las áreas de la logística y el inventario no dejan de serlo por su control en los materiales existentes. Existen estrategias y prácticas para que el inventario sea ganancia para la organización ya que por lo general siempre existen

falencias en las cantidades de materiales y eso genera pérdidas. Se conecta la información con la entrada y salida de productos.

La administración involucra algunas muestras físicas como la custodia y para eso se necesita lo siguiente una muestra física de materiales, de una auditoría de materiales existentes, un análisis de los procesos de recepción y ventas, y conteos en periodos

El análisis de inventario se aplica para conocer la cantidad de materiales o cajas existen en la organización y ayuda a tener ganancias a largo plazo y que pueden aplicarse varios procedimientos como just in time (Justo a Tiempo)., la fórmula de Wilson (máximos y mínimos). y sistemas de compensación de necesidades. En el caso de la mayoría de exportadoras, estas compran bienes para vender como las cajas, y debe conocer dónde o cuándo comprar siempre al mejor proveedor. Si es así se necesita de una planeación de producción y una persona encargada del tema y algunos de los tratamientos que se podría aplicar es el MPS (Plan Maestro de Producción)., el plan de contingencia y MRP (Planeación de Recursos de Manufactura) (Pavón Sierra, Villa Andrade, Rueda Manzano, & Lomas, 2019, pág. 862)

e) Almacenamiento

Es una bodega donde se tienen todos los materiales necesarios para la producción y procesos logísticos, es decir, el lugar donde se guarda grandes cantidades de cajas para cuando el cliente lo necesita y estar abastecidos (Mora, 2016).

f) Oficinas de la distribución

Para minimizar el costo del proceso de la operación es necesario tomar en cuenta como la mano de obra, espacio y grupo de trabajo. Cuanto es el costo de la mano de obra, si se cuenta con suficiente campo para almacenar el material y si el grupo de trabajo no comete errores que podría generar perdidas. Todo está en que el servicio que se le vaya a dar al cliente sea rápido y a la vez este en

buenas condiciones al momento de recibir el producto, donde se debe minimizar riesgos operativos y estar listos para cualquier plan de contingencia.

El rendimiento de despacho comienza desde la recepción de los pedidos hasta la distribución de inmediata, en medio del proceso si se cuenta con la cantidad necesaria para su despacho. Si se llega a cumplir todos estos procesos, el cliente siempre estará satisfecho con el servicio que se le está brindando.

g) Transporte

El transporte se podría decir que es uno de los más importantes también, casi el último en manipular la mercancía porque después lo manipula la Aduana hasta llegar al cliente, es por esa razón que deber utilizar y proteger las cajas para que llegue en buen estado.

El transporte se lo conoce como la acción de llevar la mercancía de un lugar a otro, sino también, el tiempo en que está esperando para que cargue las cajas, el tiempo de descarga en el puerto o en alguna organización, el transbordo en caso de emergencia o el tiempo de descanso que se toma el conductor para continuar con su ruta y otros factores que involucra la transportación. Las empresas exigen cada día más rapidez en la entrega de la mercancía, ya que, si está a tiempo los categorizan como eficiente en el área, pero puede tener una contra y es que si por ir con velocidad puede existir un daño con las cajas y llegan en mal estado con el cliente (Mora, 2016, pág. 96).

1.6. Organismos regulatorios

El MIPRO (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca). es un ente regulador que busca mejorar las negociaciones internacionales, que busca que Ecuador tenga una mejor presencia en el mercado internacional, pero a su vez, busca regular las operaciones internacionales. Junto al gobierno han implementado un plan de desarrollo para el sector productivo y de exportación donde influye con gran porcentaje la calidad de la mercancía hacia el exterior. (Ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca, 2022).

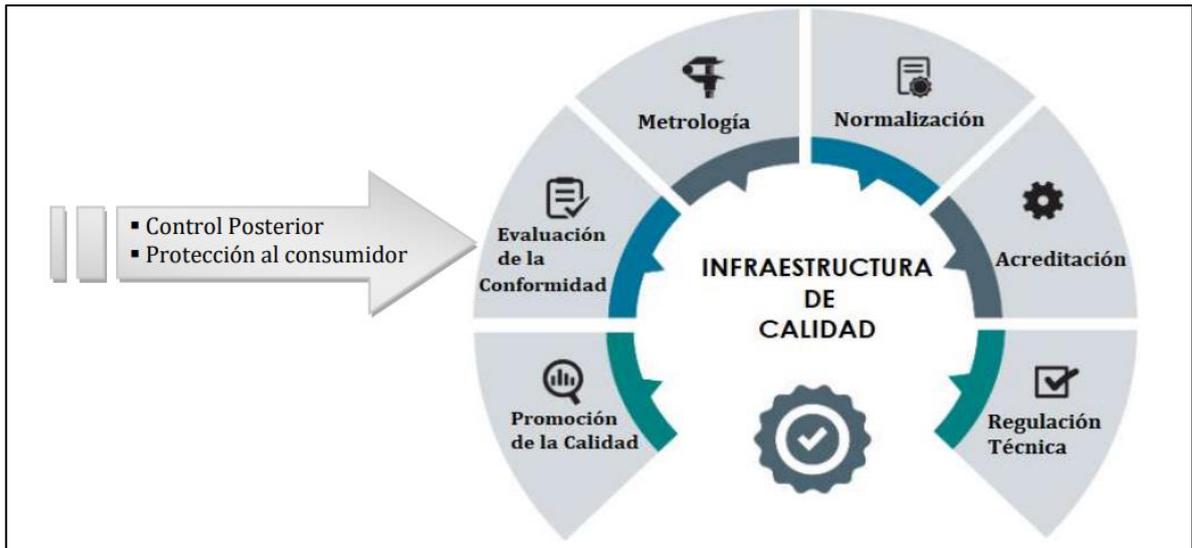


Figura 9 Proceso de protección al consumidor

Nota: En la presente figura se muestra todo el proceso para la protección del cliente final y para eso es necesarios todas las fases de la infraestructura, imagen tomada de (Ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca, 2022).

1.6.1. Marco Legal y normativa

Dentro del marco legal se explica la razón de esta resolución, si bien es cierto, la salud humana, la protección del medio ambiente y la vida de los animales son de vital importancia en nuestras vidas, es por esa razón el propósito de esta resolución que ha realizado el Ministerio. La regulación se aplica para todo comercializador de mercancía o de servicios en el mercado internacional, serán fiscalizados para observar que el producto este acto para el consumo del cliente final y que Ecuador tenga más oportunidades en el mercado. Los que no cumplan con el proceso, no podrán realizar negociaciones con clientes de países extranjeros.

Para la ejecución de las regulaciones, el encargado es el INEN que significa Instituto Ecuatoriano de Normalización, observa que todos los miembros de negociaciones u operaciones internacionales se cumpla dispuesto por el gobierno y se ayuden entre si junto con el MIPRO. La agencia de Regulación y Control Fito Zoosanitario es la encargada de que la fruta cumpla con las condiciones internacionales y nacionales en el campo agrícola. Pasa por un fiscalizador donde aprueba el embarque de la fruta y afirma que la fruta está en buen estado para que pueda ser exportada y sea apta para el consumo humano, siguiendo todos los lineamientos de la salud pública. Una vez cumplida con la

revisión el agente regulador emite un certificado que aprueba para su exportación y es de respaldo tanto para el exportador como el importador (Ministerio de Producción, 2019).

(Ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca, 2022) Todos los países del mundo han pasado por un problema económico mundial, pero Ecuador sigue siendo uno de los productores principales en el banano y sigue cumpliendo las normas internacionales inspeccionado por el MIPRO y MAGAP.

2. Segunda Parte: Método de Investigación

2.1. Enfoque de la Investigación

Para tener un entendimiento sobre el enfoque a escoger, me permito citar a Otero Ortega (2018); quien indica que la investigación cuantitativa tiene como principales factores recopilar información que sea medible y permita ser analizada según variables y métodos estadísticos, mismos que se encuentran establecidos según normas de la comunidad científica, que permitirán hacer mediciones de resultados futuros en un lapso de tiempo específico, siempre y cuando se mantenga la objetividad en el manejo de la información. En cuando a la investigación cualitativa se caracteriza por recopilar datos que no pueden ser estimados de forma numérica, analizando hechos e interpretándolos, para así poder interpretar los fenómenos asociados a estos, basados en el sondeo y observación; no siempre teniendo como objetivo la prueba de hipótesis.

La investigación cualitativa determina la razón real por el evento que está sucediendo y da respuestas de significados proveniente de los autores o expertos implicados en el caso de estudio como experiencias vividas, recomendaciones y conclusiones, tomando de referencia los hechos para un posterior análisis (Revista General de Información y Documentación, 2018).

Desde el punto de vista cualitativo, se realizará un análisis previo de los departamentos involucrados, evaluando a su vez los procesos de control interno preexistentes. Y cuantitativamente, debido a la necesaria evaluación de información medible registro de pérdidas monetarias y comparativas anuales de unidades de cajas rechazadas, que permitirá obtener una visión más cercana de la situación global de la empresa.

2.2. Tipo de investigación

Según Sampieri (2018), la ruta cuantitativa tiene como alcance cuatro opciones; exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo; siendo este último el adecuado a la presente investigación ya que determina que los estudios explicativos permiten comprender la problemática y proporcionan conclusiones más certeras, ya que se centran en reconocer las causas de ciertos sucesos. Mientras que para la ruta descriptiva manifiesta la pretensión de definir

detalladamente ciertas características medibles y clasificables de un grupo, mientras sean pertinentes y relevantes para el estudio en cuestión

Para la ruta cualitativa, se evalúan sucesos de manera metódica, siendo que previamente se deben observar hechos, antecedentes en caso de existir otras investigaciones relacionadas, para que a raíz de esto se puedan desarrollar hipótesis -de ser el caso- y teorías. Los problemas se van planteando de forma sosegada a medida que la investigación va avanzando, así como los otros elementos que concluyen en la misma (pág. 7).

Las investigaciones explicativas son las mejores para entender, narrar y que cumplan con las funciones de la búsqueda de datos. También involucra las razones como porque da cambios en algún tema y cuáles son las razones, analiza las variables y pretende entenderlo (Daza, Vilorio, & Miranda, 2019, pág. 6).

Este tipo de investigación es explicativa ya que se determinará las causas por las que no se lleva un debido proceso de control interno que es considerado para el empaque y embalaje del banano.

Es descriptivo, basándose en conceptualizar términos relacionados y describir el proceso en el control interno en la cadena de suministro de la exportadora Agroberruz S.A.

2.3. Periodo y lugar

El periodo a evaluar corresponde desde enero del 2020 a diciembre del 2021. El lugar es en la provincia del Guayas, parroquia Tarqui, la dirección Av. Juan Tanca Marengo Centro Comercial Dicentro Oficina 17.

2.4. Muestra de la investigación

Citando a Hernández-Sampieri & Mendoza Torres (2018) las muestras de investigación se dividen en:

Muestra probabilística: Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos; y Muestra no probabilística

o dirigida Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (pág. 200).

La muestra probabilística escoge aleatoriamente el personal sea esta para una entrevista o encuesta, existe un grupo fiable y los de error que es necesario para un análisis y descartar o aprobar supuestos que se propongan en la investigación de un caso de estudio (Salgado Vega, 2019).

Agroberruz S.A. es una empresa conformada por 535 personas, 30 en el área administrativa y gerencial, y 505 en el área operativa, así como prestadores de áreas de servicio externo.

La muestra está conformada por equipo interno y externo, es decir, de campo. En el equipo interno está involucrado el jefe de exportación, el contador y el de compras. Los de campo están involucrados el jefe de bodega, el supervisor de campo y el embalador.

También se tomará en cuenta al jefe de exportación de la empresa Agroberruz S.A. que es la persona que recibe la información después del empaque de fruta y personal como los supervisores de área que son los que llevan el control interno de embalaje del banano, encargados de enviar el reporte de status tanto al cliente como a los directivos para de esta manera poder conocer el proceso de control interno que realiza y poder analizar.

2.5. Métodos empleados

En los métodos empleados se empleará el de la entrevista a los jefes de exportación y cuestionario a los involucrados en el proceso de control interno, así como también la metodología observacional.

Las encuestas y entrevistas por lo largo de los años se han utilizado como medio de tener información para con lo recopilado tener una respuesta y observar comportamientos y respuestas para una posterior conclusión que se realice en un proyecto (Avila Feria, González Matilla, & Licea Mantecón, 2020).

Las herramientas TIC con el transcurso del tiempo se han vuelto parte de nuestra vida cotidiana, en la actualidad se manejan diversas plataformas para realizar una entrevista como las video llamada desde el mismo WhatsApp, formularios de Google o grabaciones por la plataforma Zoom (Copertari, 2020, pág. 3).

La metodología observacional, como fuente inicial de recolección de datos e información es una herramienta de suma importancia ya que nos facilita la recopilación de referencias y para detallas comportamientos y variables de grupos sociales y/o sus escenarios en los que se desarrollan, para poder analizar y emitir conclusiones (Fresno, 2019)

2.6. Procesamiento y análisis de la información

Se recogerá la información respecto al tema de investigación por medio de entrevistas, cuestionarios y observación directa, luego se tabulará y analizará si todo el equipo tiene claro el proceso de control interno que se debería llevar o los errores que están sucediendo.

El cambio porcentual significa de llevar un valor actual a cobrar un valor adicional o pagar un valor adicional, los mismo que son reflejados en porcentaje. Si se agregan periodos como meses o años se puede hacer una comparación y observar que porcentaje se ha cobrado o se ha pagado de un periodo a otro (Ribeiro Guevara, 2021).

Se presentan datos de los 2 últimos años, 2020 a 2021, en los que destaca el cambio porcentual de un año a otro, analizando las variables y resultados de las cajas rechazadas y el valor representativo en dólares.

Para el procesamiento de los datos mostrados en cuestionarios, se procederá a medirlos según la siguiente matriz de confianza y riesgos.

Tabla 3 *Matriz de Riesgos*

NIVEL DE CONFIANZA		NIVEL DE RIESGO	
BAJO	15 % - 50 %	3	ALTO
MEDIO	51 % - 75 %	2	MEDIO
ALTO	76 % - 95 %	1	BAJO

Nota: Tabla matriz para determinar los niveles de confianza y riesgo, elaborada por El Autor

2.7. Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio

Tabla 4 *Variables del Estudio*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos y/o métodos
Variable independiente: Control Interno	Supervisión	Producción	Cuestionario
	Capacitación	Competitividad	Encuesta
	Control de calidad	Información oportuna	Entrevista
	Control de suministro	Aplicación de normas	
Variable dependiente: Proceso de empaque y embalaje	Capacitación	Nivel de confianza	Observación
	Revisión de estado de cajas	Nivel de riesgo	Flujograma
	Cumplimiento de condiciones de frutas	Errores de proceso	Cuestionario
	Revisión de plagas		

Nota: Elaborado por el autor

3. Tercera Parte: Análisis de Resultados

3.1. Presentación de los resultados obtenidos

3.1.1. Comparativo de variaciones anuales por rechazos

El departamento de exportaciones nos facilitó una tabla informativa, con las cantidades expresadas en cajas rechazadas, costo de venta promedio y exportaciones butas anuales.

Tabla 5

Comparativo de variaciones anuales por rechazos

Año	Cajas Rechazadas (u)	Costo de Venta	Exportaciones Brutas Anuales
2020	29546	7.62	\$ 14'236,043.00
2021	31215	8.04	\$ 23'578,894.90

Nota: En la tabla se indica la cantidad de cajas rechazadas en los periodos 2020 – 2021 por el motivo incumplimiento en el empaque y embalaje, se excluyen otros tipos de rechazo no objetos a estudio ya que no son representativos anualmente. Autor: (Agroberruz S.A.)

3.1.2. Observación

3.1.2.1. Departamento de Bodega

Este departamento se encarga de recibir desde planta los racimos para su proceso hasta los cartones, plásticos, pat, cartulina y stickers. Una vez que se tienen todos los materiales, se comienza con la producción de empaque y embalaje.

3.1.2.2. Departamento de compras

EL departamento de compras es donde inicia la aplicación de las normas y los estándares internacionales como que cumpla con los tamaños adecuados, tenga los colores deseados por el cliente o tenga el grosor necesario para un viaje

internacional (**Evidencia 5.**), todo esto con respecto a las cajas y materiales que se necesitan para el empaque y embalaje de frutas.

3.1.2.4. Área de logística (transporte).

Se menciona también esta área porque es parte de que se cumplan las normas internacionales, por ejemplo, que cumpla con el espacio y seguridad suficiente antes de embarcar las cajas, se refiere en el presente texto al transporte terrestre. También se toma en cuenta la manipulación de las cajas, que al momento de transitar por las vías se maneje apropiadamente para que en el camino la fruta no se perjudique.

3.1.2.3. Área de empaque y embalaje

Una vez obtenido todos los materiales necesarios para el empaque y embalaje, se encarga un equipo capacitado que se coloquen de forma adecuada y son los mismo los que se encargan que estén las cajas en óptimas condiciones. EL proceso es que llega la fruta a la planta y comienza el proceso de selección de fruta, comienzan a separar las que están en buen estado, las mismas que son para el empaque, se las pesan con el objetivo que lleven las cantidades que solicita el cliente, se utiliza el material para el embalaje y se sella la caja para su transportación.

Proceso de empaque y embalaje

En este punto se procede a presentar las evidencias de forma gráfica e ilustrativa:

Flujograma empaque y transporte de cajas

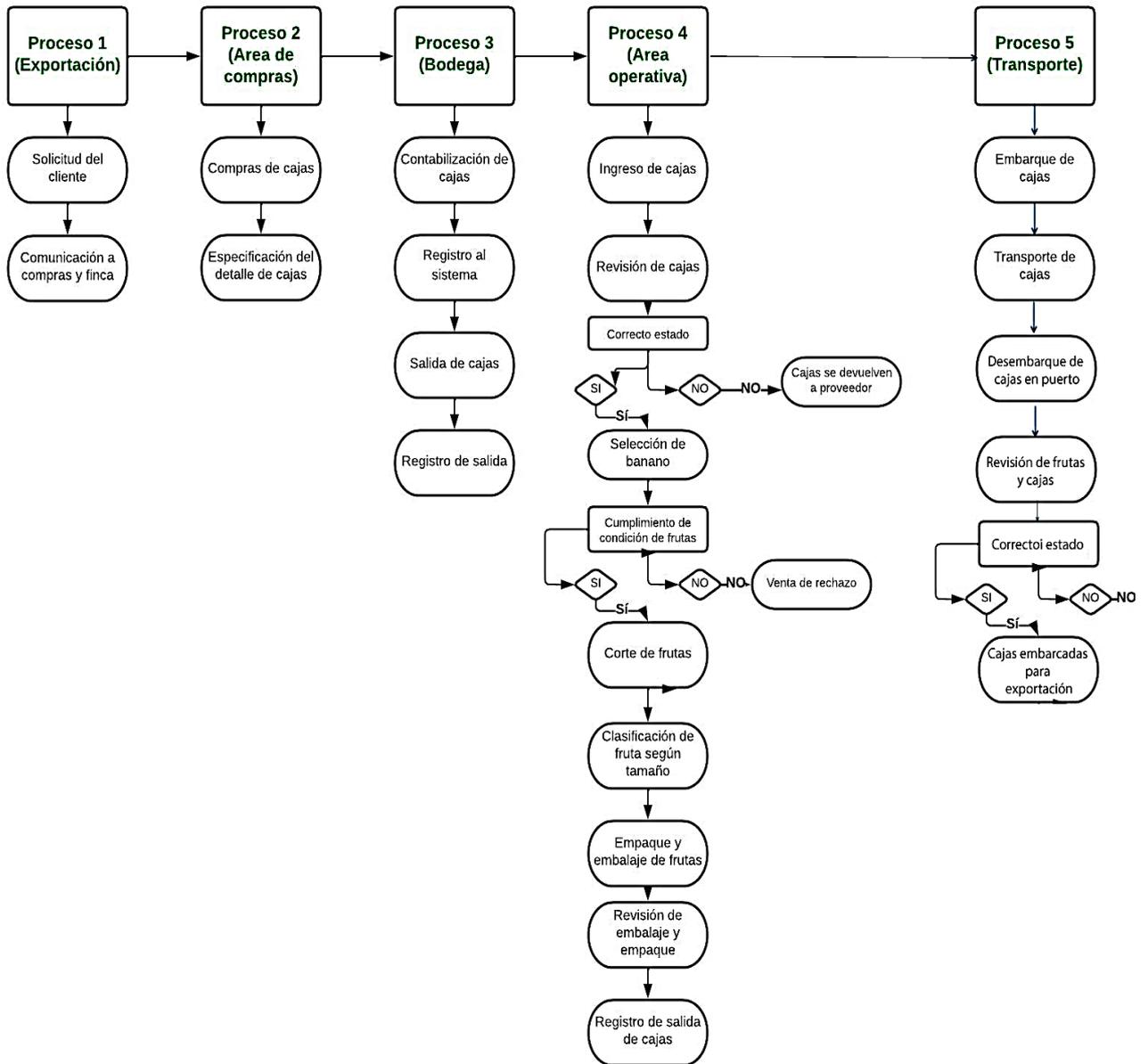


Figura 10 Flujograma de empaque y transporte de cajas

Proceso de empaque y embalaje desde el área administrativa hasta el área operativa: Elaborado por Autor Propio

Gracias a este flujograma podemos analizar las áreas con principales tomas de decisión por ejemplo en el estado de las frutas si cumplen o no los requerimientos del cliente, en el área de supervisiones para su correcta clasificación de frutas, empaque y embalaje, también el control de plagas para que el banano no se contamine con las demás frutas. Otro punto importante que es fundamental es la revisión física de las frutas y cajas antes de embarcar al puerto para evidencia al cliente.

Otra área principal es las condiciones de las cajas que no estén húmedas y cumplan los reglamentos de los clientes como color de caja, tipografía tamaño y calidad.

Evidencia fotográfica del proceso de empaque y transporte de cajas

Todo inicia cortando la fruta, pero depende mucho de las edades del banano, se toma en dirección la distancia y la refrigeración que se vaya a tener a lo largo de su destino por lo general se espera 12 semanas para ser cortadas.



Figura 11 Proceso de empaque y embalaje. 1

Fuente: Autor Propio.

El racimo ingresa al área de desmane y es clasificada de acuerdo a su tamaño, estas se colocan a la piscina, pero divididas al mismo tiempo en pequeñas, medianas y grandes.



Figura 12: Proceso de empaque y embalaje 2.

Fuente: Autor Propio.

Después se prosigue en el siguiente proceso que es la selección de fruta según su calidad y que cumpla las condiciones del cliente. Una de las condiciones es que si existen dedos que no cumplen, se las debe cortar, a este proceso se lo llama saneo. Se corta los residuos o corona de la fruta para que sean compactos al momento de embalaje de la fruta y no estorben al empacar.



Figura 13 Proceso de empaque y embalaje 3.

Fuente: Autor Propio.

Se pasa a la clasificación, es parte clave para el empaque. Se aplica una bandeja con diferentes tamaños como en fruta pequeña, mediana y grande con el fin de organizarlas al momento de empaque.



Figura 14 Proceso de empaque y embalaje 4.

Fuente: Autor Propio.

Las frutas deben ser sellados en las frutas, es decir pegados para que el cliente identifique su fruta y puedan al mismo tiempo comercializados con el sello del cliente, pero deben ser bien puesto, no se debe pegar un sello torcido o a la mitad.



Figura 15 Proceso de empaque y embalaje 5.

Fuente: Autor Propio.

Se pasa por un peso adecuado para cumplir las condiciones de quien compra las frutas y sea parte informativa para la Aduana. Después se agrega las frutas a las cajas, aprovechando espacios y deben ser manipuladas.



Figura 16 Proceso de empaque y embalaje 6.

Fuente: Autor Propio.

Al momento de embalaje la bolsa no debe quedar con aire, mientas menos aire mejor para su transportación, de esta manera se evita las plagas y llegan en buen estado la fruta.



Figura 17 Proceso de empaque y embalaje 7.

Fuente: Autor Propio.

Importante es que los huecos estén descubiertos y no exista obstrucción para la ventilación, así no se descolore o se madure la fruta. Otro tema de vital importancia es que los pallets cumplan con las condiciones internacionales y no tengan hongos, las estivas deben permanecer bajo techo. Las cajas no deben estar fuera de la estiva ni muy dentro al mismo tiempo.



Figura 18 Proceso de empaque y embalaje 8.

Fuente: Autor Propio.

No almacenar el carón en el piso para que no salgan húmedas al momento de su exportación o se arruguen al llegar de viaje.



Figura 19 Proceso de empaque y embalaje 9.
Fuente: Autor Propio.

3.1.3. Encuestas

A continuación, se presentan los datos recopilados en las encuestas a supervisores y personal operativo (Anexo 1: Encuesta a supervisores y personal operativo).

- 1 Para tratar de entender si existen manuales de proceso de embarque en la exportadora Agroberruz S.A. se realiza la pregunta al personal de supervisores y los de operación.

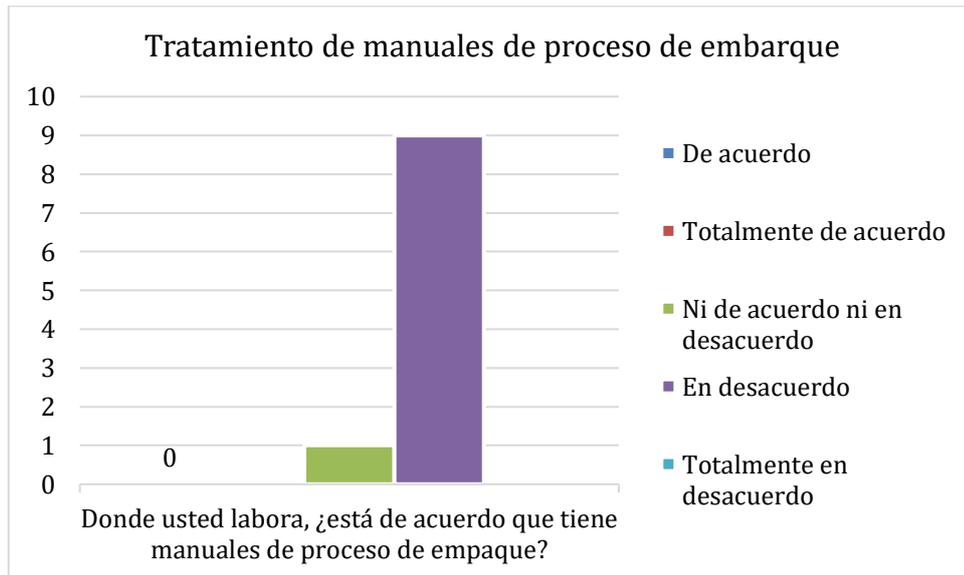


Figura 20: Tratamiento de manuales de proceso de embarque

Fuente: Autor Propio.

9 están en desacuerdo y solo 1 esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, se concluye que los 9 colaboradores solo siguen instrucciones porque desconocen de la existencia de un manual y que solo 1 que es el supervisor dice que tiene un manual de proceso de control de empaque, pero, no lo tienen en físico.

- 2 Para conocer si el personal operativo de producción conoce que es un manual de proceso de control interno se formula la pregunta y así conocer si existe desconocimiento en el tema.

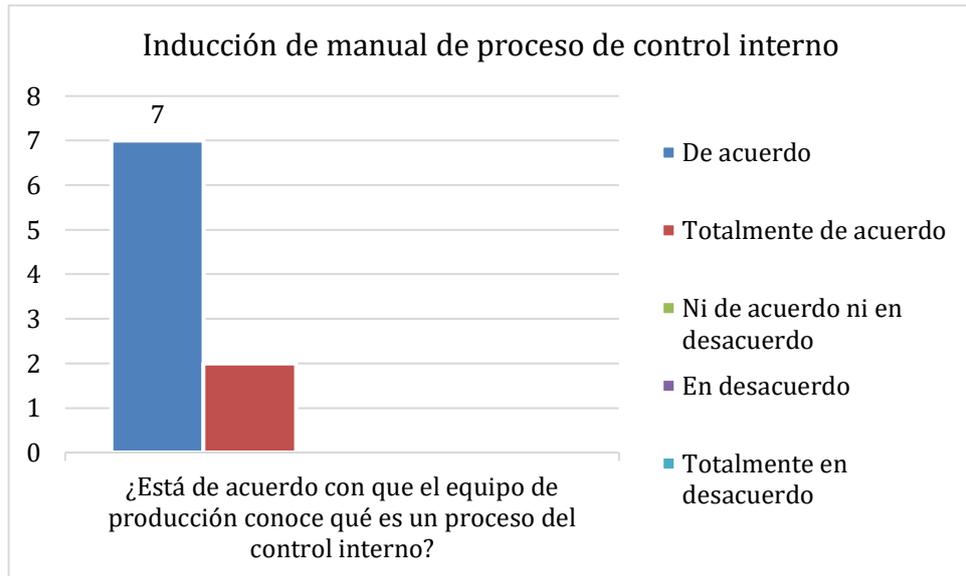


Figura 21: Inducción de manual de proceso de control interno

Fuente: Autor Propio.

Están de acuerdo 7 colaboradores y totalmente de acuerdo 2 colaboradores, se concluye que todos conocen que es un proceso de control interno, pero sin embargo no reciben una capacitación al respecto.

- 3 Como existe varias deficiencias en el control de unidades de cajas se cuestiona si se llevan un inventario de cajas en el inventario según lo que han observado o se han dado cuenta.

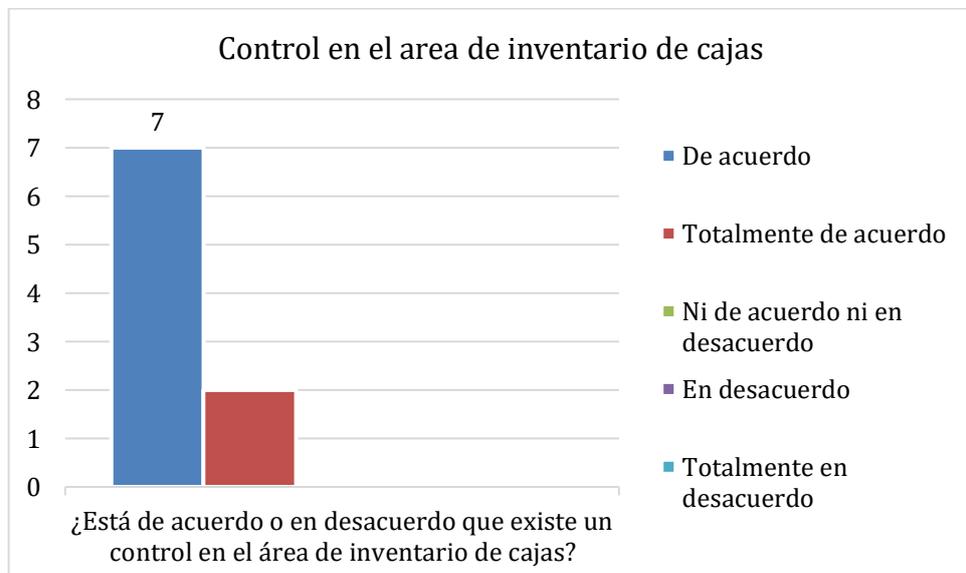


Figura 22: Control en el area de inventario de cajas

Fuente: Autor Propio.

7 están de acuerdo y 2 totalmente de acuerdo en que existe un control de área de inventario, esto quiere decir que si se lleva un inventario, sin embargo no es el adecuado porque lo hacen en papel y no lo registran en un sistema, por tal motivo no tienen información oportuna cuando los directivos desean conocer el stock de cajas.

- 4 Para llevar un mejor inventario es necesario un registro de entradas y salidas de cajas, y conocer con cuantas cajas se tienen en disponibilidad para el próximo pedido. Se pregunta si lo realizan.

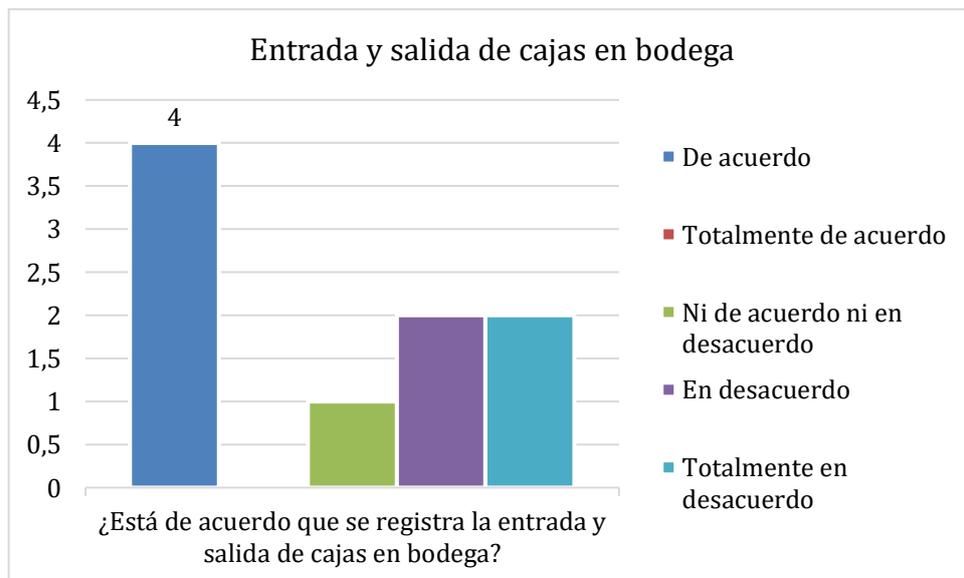


Figura 23: Entrada y salida de cajas en bodega

Fuente: Autor Propio.

4 de los cargos de control dicen que están de acuerdo, 1 encargado de la producción esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 colaboradores están en desacuerdo y 2 más están en totalmente en desacuerdo que se registra la entrada y salida de cajas en bodega. Se puede destacar que los supervisores del área ordenan un control de entrada y salida pero los del grupo de operación no realiza un registro.

- 5 Para ser más específicos y determinar si se realiza una contabilización semanal se pregunta al personal si está de acuerdo o en desacuerdo con lo mencionado.

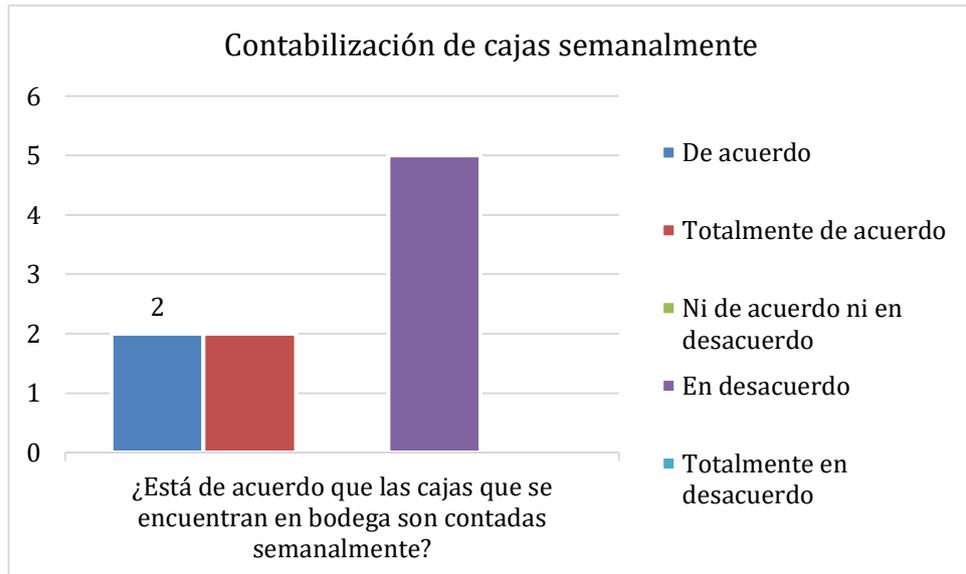


Figura 24: Contabilización de cajas semanalmente

Fuente: Autor Propio.

5 están en desacuerdo, 2 están de acuerdo y 2 están totalmente de acuerdo de que en bodega son contadas semanalmente. Existe una desigualdad en las respuestas, se puede concluir que el grupo de bodega no las cuenta, pero el grupo de operaciones si las contabiliza, por lo tanto, no existe un cuadro entre ambas partes.

- 6 Para conocer si se revisan las cajas antes de su embarque en el transporte y que se cumplen todas las condiciones o estipulación exigidas por el cliente, cumpliendo también los estándares internacionales.

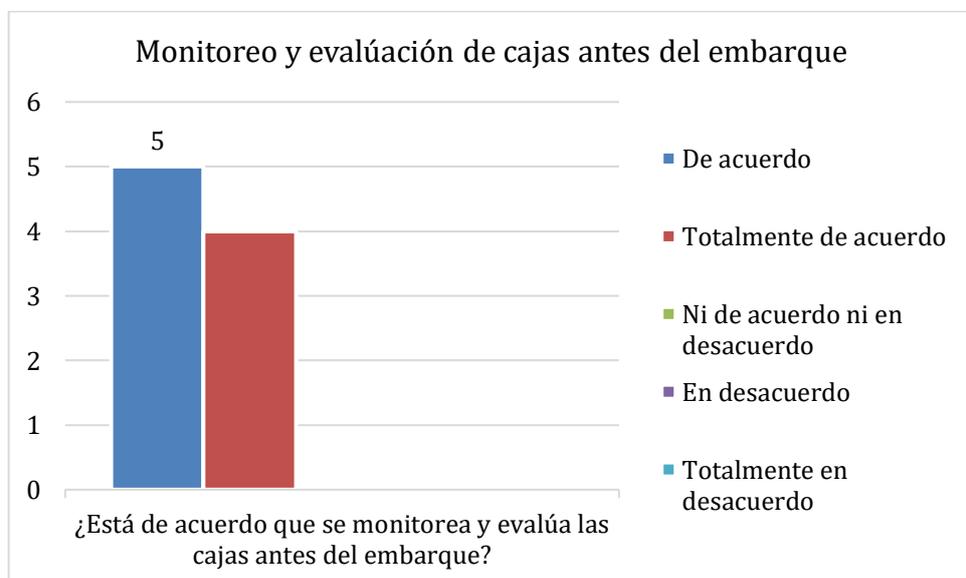


Figura 25: Monitoreo y evaluación de cajas antes del embarque.

Fuente: Autor Propio.

5 están de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo, es decir, si lo realizan sin embargo en la observación realizada en las fincas se puede entender que solo lo revisa la persona que lo embala, más no el supervisor del área de control, ya que solo realiza el conteo de las cajas que solicita el cliente.

- 7 Para establecer si el proceso de empaque y embalaje son los más adecuados en la actualidad en la exportadora, así determinar si es necesario que se mejore la producción.

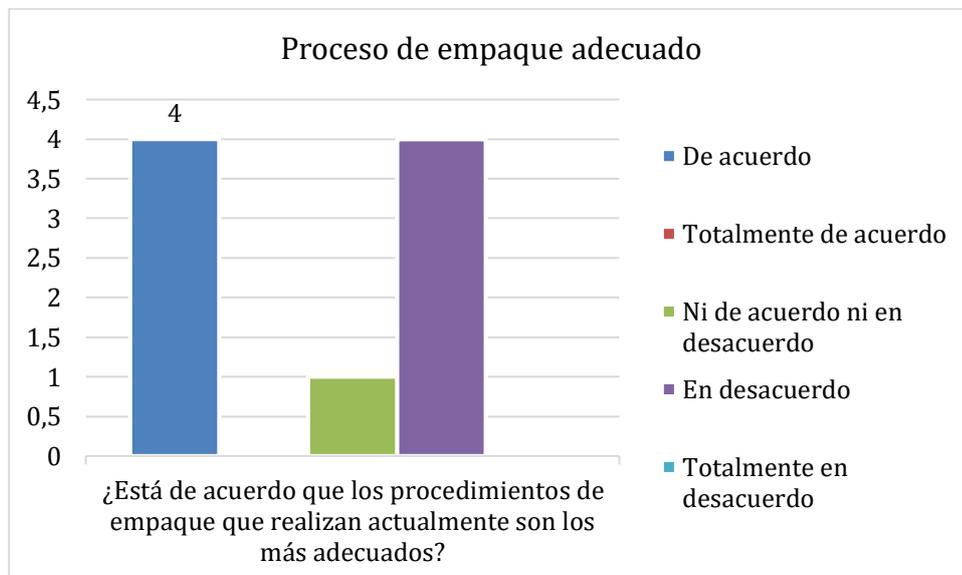


Figura 26: Proceso de empaque adecuado

Fuente: Autor Propio

4 están de acuerdo, 1 esta de acuerdo ni desacuerdo y 4 están en desacuerdo que el proceso de embarque es el adecuado, se concluye que hay diferencias en las respuestas, es decir, un grupo dividido donde casi la mitad ha notado que se puede mejorar el empaque y embalaje.

- 8 Para demostrar si se puede reforzar el proceso de empaque y embalaje, así disminuir los rechazos de frutas que existen en Agroberruz S.A. por parte del cliente.

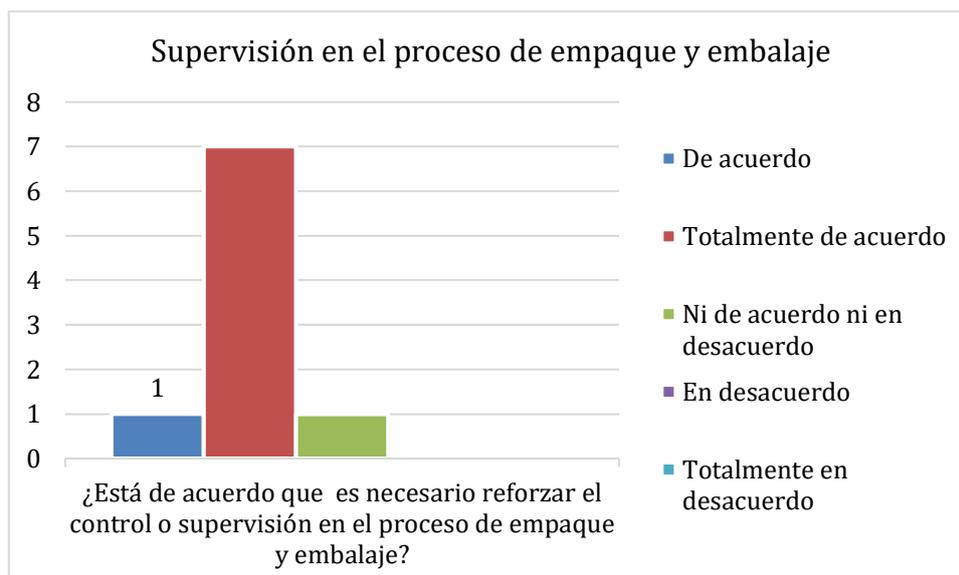


Figura 27: Supervisión en el proceso de empaque y embalaje

Fuente: Autor Propio.

7 están totalmente de acuerdo, 1 de acuerdo y 1 ni de acuerdo ni en desacuerdo de que se debe reforzar el control o supervisión en el proceso de empaque y embalaje, se demuestra que la mayoría cree que sería idóneo mejorar el control para disminuir los rechazos de frutas que se tiene en la actualidad y esto puede ser la razón a los inconvenientes por la que está pasando la exportadora.

- 9 Para conocer si el personal es evaluado en un determinado periodo y establecer si están realizando las actividades adecuadas en el área para mejorar y evitar rechazos de frutas.

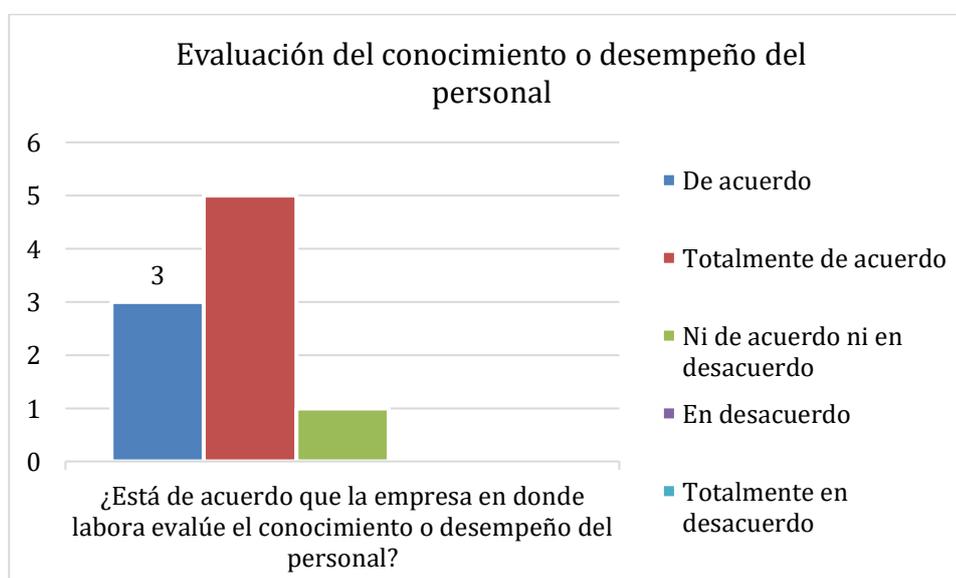


Figura 28: Evaluación del conocimiento o desempeño del personal

Fuente: Autor Propio.

3 están de acuerdo, 5 están totalmente de acuerdo y 1 ni de acuerdo ni en desacuerdo que la empresa en donde labora evalúa el conocimiento o desempeño del personal, se observa que casi todos están a favor que se los evalúe para que puedan conocer donde está la falla en el en cada actividad y si es así corregirla o capacitarlo.

3.1.4. Entrevistas a mandos medios

Se procede a redactar los datos recopilados en la entrevista a mandos medios de las áreas involucradas (

Anexo 2: Entrevistas a mandos medios).

Entrevistado:
Ing. Andrea Ramírez
Jefe de Exportaciones

En la entrevista con la Ing. Ramírez nos explica que todo comienza en finca, cuando se tiene la caja, se cosecha la fruta, llega el racimo a la planta, lo embalan, pasa por el peso, luego se acercan al área los jefes de calidad para evaluar y calificar el producto final. Empaque es el cartón y embalaje es la cartulina o pat es el que lo divide y hace la división para completarlo, suministros que son proporcionados por PROCARSA, con quienes se mantiene un acuerdo de suministros de áreas (Evidencia 4.). En la mayoría de las ocasiones existen rechazos de frutas por no cumplir los estándares de calidad. Las razones por las que no son aceptadas son por la calidad de las frutas o por la calidad de las cajas, puede ser por no cumplir con los colores deseados de las cajas, todo esto genera en algunas ocasiones que inclusive las frutas acarren plagas.

Es el departamento principal para comunicar a las cartoneras enviando las especificaciones correctas como el tamaño, el grosor y colores. Relata que las normativas que solicitan es que cumplan las certificaciones internacionales por ejemplo Global GAP y Rainforest Alliance. El cliente las exige ya que son estándares internacionales, encargado por Damián Arévalo, jefe de certificaciones que se encarga de que se cumplan las normas y los guía a las personas para que se apliquen completamente en cada empacadora o finca.

Añade que el cliente audita o visita si se está cumpliendo las normas internacionales junto a la certificadora que también los evalúa. Las normas se actualizan anualmente, ellos vienen a nuestra finca y al final envía los resultados de la evaluación, ese documento se lo puede entregar al cliente para poder exportar con normalidad.

Sobre el manual de proceso de control interno, no lo tienen ni físico ni digital, solo se conoce que los procesos se deben implementar por medio del supervisor. La Ing. Ramírez menciona que el departamento no está capacitado completamente solo el supervisor y lo único que realiza son las órdenes para el

personal de finca y esto no los hace sentir involucrados en el área u objetivos organizacionales.

Considera que sí es necesario tener un manual de control interno ya que mejoraría el proceso, y el nuevo personal ya estaría al tanto de los reglamentos o lineamientos que se deben implementar al momento de empaque y embalaje de frutas; el control del inventario de las cajas lo revisan dependiendo el stock y las salidas de las cajas semanalmente. Al final de la entrevista recomienda que se establezca un manual de proceso de control interno, no es necesario contratar más personal, con el quipo es suficiente (Evidencia 1.).

Entrevistado:
Ing. Paul Quintero
Jefe de Calidad

El Ingeniero Quintero, jefe de calidad, menciona que el proceso empieza desde que la fruta que está en el campo, tiene una etapa de crecimiento de 12 semanas, una correcta fumigación, selección de fruta, empaque y embalaje. Si no se cumplen con los lineamientos dispuestos por el cliente, este tiene la facultad de poder rechazar producto si no cumple con una de las condiciones.

Comenta que el departamento de compras es importante para cumplir las condiciones del cliente y que son el puente necesario para que puedan realizar la exportación bien hecha cumpliendo las descripciones de la caja y además que este departamento da la información a los de finca; esto va enlazado con que tenga una higiene correcta y cumplan las certificaciones.

Para auditar a la exportadora Agroberruz el cliente tiene toda la facultad para visitar la finca, revisar la cosecha, que cumplan las normas fitosanitarias y la implementación de las empacadoras, con la razón de verificar si es la idóneas para empaque de las frutas.

Señala también, que tienen un manual de proceso de control interno, pero no lo tienen físico ni digital. Solo el supervisor en base a su experiencia indica que es lo que se debe realizar. Para un mejor entendimiento el delegado recibe las especificaciones que ellos necesitan y el área administrativa capacita al personal a los jefes de planta, ya que cada uno de los clientes son diferentes.

Considera que es necesario que exista una reestructuración del control interno en las áreas operativas de empaque porque desembarcaría sin novedades y que debe estar presente la innovación, haciendo uso de herramientas tecnológicas adecuadas. Todos los días se revisan cajas y pallets de frutas, desde las confecciones de coronas hasta la trazabilidad de las frutas. El Ingeniero recomienda una mejor presentación en la estética de la fruta y detallando las órdenes designadas que se le da a los recolectores para que todos los procesos salgan correctos (Evidencia 2.).

3.1.5. Cuestionarios

Área Administrativa						
N°	Preguntas:	Ponderación	Calificación		Sí = 1; No = 0	P/T
			SI	NO		
1	¿Participa la gerencia a menudo en operaciones de alto riesgo con proveedores nuevos?	14%	X		1	14%
2	¿Se provee al personal herramientas tecnológicas necesarias para el debido control de inventario?	14%		X	0	0%
3	¿El Gerente y Administradores incentivan y comprometen a sus empleados al cumplimiento de la normativa legal y otras disposiciones de exportación?	14%	X		1	14%
4	¿La empresa dispone de una póliza que cubra cualquier tipo de siniestro desde origen hasta sus bodegas?	14%	X		1	14%
5	¿Se lleva un registro por escrito de los rechazos del cliente y su justificación (correos, fotos, apps de mensajería)?	14%	X		1	14%
6	¿Se designan objetivos globales y departamentales?	14%		X	0	0%
7	¿Se realizan informes mensuales para la administración respecto a ventas y pérdidas?	14%		X	0	0%
Total		98%			4	56%
Calificación		56%				
Nivel de confianza		56%	MEDIO			
Nivel de Riesgo		2	MEDIO			
						15/9/2022
Recopiló:						Autor propio

Área de compras						
N°	Preguntas:	Ponderación	Calificación		Sí = 1; No = 0	P/T
			SI	NO		
1	¿Existe un contrato con el proveedor de suministros (cajas)?	10%	X		1	10%
2	¿El proveedor maneja una política de cambios o reembolso para suministros que incumplan los requerimientos?	10%		X	0	0%
3	¿Las especificaciones detalladas por el área de compras se encuentran debidamente alineadas con lo solicitado por el cliente?	10%	X		1	10%
4	¿Las cajas compradas son revisadas si cumplen con todas las normativas al llegar a bodega?	10%		X	0	0%
5	¿Se lleva un control de suministros que incumplan las especificaciones?	10%		X	0	0%
6	¿Las cajas tienen un cubrimiento seguro para su cuidado?	10%	X		1	10%
7	¿Las bodegas tienen el espacio suficiente para almacenar los materiales de exportación?	10%		X	0	0%
8	¿Se tiene un sistema para el ingreso de entrada y salida de cajas?	10%		X	0	0%
9	¿Las cajas se registran al momento de ingresarlas a bodega?	10%	X		1	10%
10	¿Las cajas se registran a la salida de bodegas?	10%		X	0	0%
Total		100%			4	40%
Calificación		40%				
Nivel de confianza		40%	BAJO			
Nivel de Riesgo		3	ALTO			
						15/9/2022
Recopiló:						Autor propio

Área operativa

N°	Preguntas:	Ponderación	Calificación		Sí = 1; No = 0	P/T
			SI	NO		
1	¿El personal de operaciones tiene claro las normativas internacionales y proceso que requiere el cliente?	8%		X	0	0%
2	¿Se ha elaborado un plan de capacitación que contemple la orientación para el personal nuevo y la actualización de conocimientos dentro del área de exportaciones y operaciones?	8%		X	0	0%
3	¿El número de colaboradores es adecuado para llevar a cabo un buen proceso para el empaque y embalaje de frutas?	7%	X		1	7%
4	¿Existen tiempos de ejecución para el proceso de empaque y embalaje de frutas?	7%	X		1	7%
5	¿Se realiza la revisión física del correcto estado de las cajas?	7%	X		1	7%
6	¿Se realiza el cambio de cajas en mal estado?	7%		X	0	0%
7	¿Se realiza la revisión física del correcto estado de frutas?	8%	X		1	8%
8	¿Se realiza la correcta supervisión en el área de proceso operativo?	8%		X	0	0%
9	¿Se realiza la revisión física del correcto estado de los pallets?	8%		X	0	0%
10	¿Los estibadores manipulan la carga debidamente sin causar daños?	8%		X	0	0%
11	¿Se revisa físicamente el empaque y embalaje al final del proceso, es decir, antes de embarcar al camión?	8%		X	0	0%
12	¿Los transportistas se hacen responsables en caso de que la carga no llegue en correcto estado por no tener el cuidado debido al transportarlo?	8%		X	0	0%
13	¿La información del departamento de importación es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto y accesible?	8%		X	0	0%
Total		100%			4	29%
Calificación		29%				
Nivel de confianza		29%	BAJO			
Nivel de Riesgo		3	ALTO			
						15/9/2022
					Recopiló:	Autor propio

3.2. Análisis de los resultados obtenidos

3.2.1. Análisis de las encuestas

Durante las encuestas realizadas al personal de producción y supervisores de las áreas, se pudo notar muchas falencias y mejoras que se deben realizar para el rechazo de frutas. En el caso del personal ellos son los que se dan cuenta de los errores que se cometen a diario y por otro lado los supervisores no conocen cuales son los errores que se cometen ya que solo están centrados en el proceso final donde presentan la caja, pero no durante el empaque y embalaje, por esa razón existe una desigualdad en las respuestas.

Se inicia el análisis con la característica más relevante, la cual es que no tienen un manual de proceso de empaque, conocen que significa y la importancia que tiene al contar con uno, sin embargo, nadie del personal ha visto uno al momento de ingresar a laborar a la empresa; solo recibe las órdenes por el supervisor, no recibe una capacitación formal ni de prueba de adaptación para el proceso de empaque y embalaje. Estos procesos que se siguen al momento de contrato o a los que ya trabajan por años no tienen un objetivo planteado ni conocen la importancia de cumplir los estándares internacionales, es como trabajar sin ningún propósito organizacional. A veces no son todo el miembro de producción que tiene una mala ejecución al embalaje, sino que basta que solo sea un colaborador tenga un error para que rechacen la fruta.

En las encuestas se advierte que sí se realiza un registro de entrada y salida de cajas, sin embargo, lo hacen en medio de hojas físicas, las mismas que se extravían o se ven afectadas por la humedad, perdiendo información relevante y que al momento de realizar el inventario no se tenga información real y oportuna. Al momento de realizar un control de inventarios que es cada 4 semanas llamados periodos, existe falencias en la contabilización, utilizando recursos para una nueva contabilización de cajas y materiales.

3.2.2. Análisis global de las entrevistas

En las entrevistas realizadas al supervisor de área y la jefa de exportación tienen claro cuál es el proceso que realizan, pero no se realiza el adecuado control interno en el área de empaque y embalaje, ya que no tienen un manual de base o no tienen una capacitación. Las principales razones por las que las frutas son rechazadas son por los colores que no presentan el código solicitado por el cliente, por la humedad que trae consigo plagas, por los cartones maltratados y por último las malas condiciones de las frutas, como es en el caso del banano aplastado o que llegan maduras.

La Ing. Andrea indica inconsistencias en la entrega de suministros por parte de PROCARSA, pero nunca se le comunica o resaltan al proveedor estas inconformidades contractuales.

Las normas son exigidas por los clientes, pero no son creadas por ellos, sino que seleccionan las certificaciones como Global GAP y Rainforest Alliance, el cliente tanto como la certificadora visitan las fincas de la exportadora Agroberruz S.A., pero como son avisados previa a la visita solo allí se organizan todos para que noten que son eficientes en sus funciones. Existe una persona que conoce de las certificaciones, pero es el único que sabe del tema y se capacita muy de repente, pero no se encarga de capacitar al personal de operaciones para que conozcan los principios, las normas, consecuencias y objetivos organizacionales para ser el mejor del mercado en exportación de banano.

Se resaltan también, complicaciones para realizar el inventario cada 4 semanas, ya que no cuentan con las herramientas necesarias.

3.2.3. Análisis observacional de áreas operativas

En la visita que se realizó en finca se pudo observar que la rapidez es la apropiada, pero la eficacia con la que se embalan las cajas es deficiente, que provoca que las cajas no cumplan las condiciones, como por ejemplo no agregan el plástico adecuadamente en medio de las frutas o las cajas están húmedas, pero porque piensan que no sucede nada al respecto. El proceso es largo y

rápido a la vez por cumplir con las entregas a los transportistas que están a la espera del embarque de frutas y no se percatan de los errores.

Otro factor que hay que destacar en el proceso de control, son los supervisores y el delegado que se cumplan las certificaciones internacionales. Los supervisores tienen múltiples funciones que impiden el control de empaque y embalaje y por otro lado el delegado de que se cumplan las normas internacionales solo observa el resultado final más no el proceso o la parte interna de embalaje, ya que un colaborador se puede equivocar ya sea por desconocimiento o porque no lo quiere hacer.

Por último, se pudo notar que, al momento de carga a los camiones, las cajas que no van en contenedores sino en carga suelta (Evidencia 3.), son los que aparecen perjudicados al momento de estiba ya que en ocasiones la forma en la que es ejecutada no es la correcta, provocando que las cajas se malogren, doblándose y aplastando la fruta.

3.2.4. Análisis de variaciones porcentuales.

Tabla 6

Análisis de variaciones porcentuales 2020 - 2021

Período	Cajas	Costo Neto	Valor en dólares	Exportaciones Brutas USD	Razón %
2020	29546	7,62	\$ 225.140,52	\$ 14'236.043,00	1,58%
2021	31215	8,04	\$ 250.812,53	\$ 23'578.894,90	1,06%
Suma	60.761		\$ 475.953,05	\$ 37'814.937,90	2,65%

Nota: Se presenta análisis de variaciones porcentuales, entre el período 2020 – 2021. Fuente: Autor Propio.

En estos 2 períodos se observa una pérdida valorada en USD 475.953,05, siendo demasiado considerable para la empresa ya que sus exportaciones

anuales de banano rondan los USD 37.814.937,90 en ambos periodos, los cuales representan el 1,58% en el 2020 y 1,06% para el 2021.

En el año 2021, pese a que fue un año con mayor representación en cajas exportadas sufrieron menos rechazos de frutas porque fueron más cuidadosos, pero no por una mejor eficiencia en los procesos o porque se realizó un manual de proceso de control interno. El valor en dólares perdido entre ambos años podría ser un beneficio para todos los directivos, personal y socios. Los directivos serían mejor calificados por su eficiencia, no existiría problemática entre el área de producción y los socios ganarías más económicamente.

3.2.5. Análisis de variaciones absolutas y relativas.

Tabla 7

Análisis de variaciones absolutas y relativas.

Datos	2020	2021	Variación absoluta	Variación relativa
Cajas rechazadas	29546	31215	1669	6%
Costo neto (USD).	7,62	8,04	0,42	6%

Nota: Esta tabla muestra el aumento de la cantidad de cajas rechazadas Fuente: Autor Propio.

Entre los años 2020-2021 se evidencian 60761 cajas rechazadas por el cliente, debido a la falta de cumplimiento de las normas y requerimientos establecidos por ellos al momento de su llegada al puerto. La variación absoluta, indica que hubo un aumento de 1669 cajas rechazadas para el año 2021, representando un 6% con relación al año 2020.

Se observa que las cajas han aumentado su rechazo y eso es porque la producción se ha incrementado por su alta demanda de frutas en el exterior.

3.2.6. Análisis de resultados en cuestionarios

Se procedió a aplicar una tabla para medir el nivel de confianza y riesgo, de acuerdo al nivel de cumplimiento evidenciado en el cuestionario.

Se puede observar que el nivel de confianza es medio en el área administrativa y es bajo en el área de compras y operativa, esto quiere decir que existe un alto riesgo en las áreas más importante de empaque y embalaje de frutas, provocando que no se cumpla las condiciones del cliente. Por otra parte, en las compras no se realiza un proceso adecuado de contratación y tampoco la revisión de suministros con proveedores.

CONCLUSIONES

- Gracias a la información obtenida, se evidencia que la organización no posee un manual físico de procesos de control interno como guía y aplicación, solo depende de supervisores que tienen el conocimiento, pero no lo aplican correctamente, ya que lo implementan de forma empírica. Empresarialmente no existen objetivos globales ni departamentales, lo cual dificulta medir el cumplimiento de procesos, así como el control de los mismos ni las capacitaciones al personal operativo sobre las normas internacionales de exportación del banano son fundamentales para evitar el rechazo de las frutas.
- Se pudo determinar que la gran cantidad de frutas rechazadas es por no cumplir las normas de calidad y los estándares internacionales como las características de las cajas, registro de suministros calificados, capacitación al personal operativo y por falta de control adecuado de frutas en el proceso operativo, promediando una cantidad de 30.000 cajas de frutas anuales rechazadas; aunque en el año del 2021 se presentó una menor pérdida, reflejada en la variación porcentual (1.06%) con relación al período 2020 (1.58%). Según lo identificado esto se dio por ser más precavidos en el control, pero sigue siendo una repercusión alta frente a los clientes, gastando más en las sanciones y en los costos operativos que perjudican financieramente a la empresa.
- Por medio de los cuestionarios se comprueba que los posibles riesgos es el financiero, ya sea que las pérdidas se mantengan o aumenten para el siguiente año, debido a en la escasa planificación y prevención en el área de compras y de operaciones. También se identifica que en la parte operativa se observan malas prácticas originadas por la falta de un manual y un reglamento lo que incluso podría acarrear en riesgos no solo económicos sino también administrativos, operativos y legales ya que el porcentaje de confianza es bajo y el riesgo es alto. La información entregada por parte del área operativa hacia la administrativa no es confiable al no existir un proceso definido ni un cumplimiento de requerimientos básicos que van de la mano con la falta de implementación de una herramienta tecnológica que permita llevar una adecuada medición de los mismos, reflejando así que las faltas no son solo en esta área sino también de la parte administrativa encargada de la toma de decisiones.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arreaga, G. (2015). *Diseño de un sistema de control interno para el área de inventario de material de empaque en un exportadora de banano*. Guayaquil, Ecuador.
- Avila Feria, H., González Matilla, M., & Licea Mantecón, S. (Julio-Septiembre de 2020). *Didascalía*. Obtenido de <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992>
- Bernal, C., & Higinio, L. (2020). *Propuesta de mejora en el proceso de empaque y embalaje de banano en la Finca Aeródromo La Fé Pretendiendo la entrega óptima del producto*. Santa Marta, Colombia.
- Calle Álvarez, G., Narváez Zurita, C., & Erazo Álvarez, J. (2020). *Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda*. Cuenca, Ecuador.
- Calle, J. (06 de octubre de 2020). *piranirisk.com*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/blog/que-elementos-debe-tener-un-ambiente-interno-de-control>
- Carreño, A. (2017). *Cadena de suministro y logística*. Lima: Fondo editorial.
- Castelazo, R. (2017). *Legiscomex*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/colaborador-rodriigo-castelazo-logistica-competitividad>
- Castellano Ramírez, A. (2017). *Logística comercial internacional*. Barranquilla: ECOE ediciones.
- Copertari, S. (5 de Mayo de 2020). *Revista Científica Educao*. Obtenido de <https://periodicosrefoc.com.br/jornal/index.php/RCE/article/view/101/96>
- Cortés, J. (2017). *Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001)*. ICB Editores.

- Daza, A., Vilorio, J., & Miranda, L. F. (28 de diciembre de 2019). *Revista Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n44/19404410.html#iden2>
- De La Hoz, E., Morelos, J., & López, L. (01 de Agosto de 2019). Evaluación de la competitividad comercial del sector industrial colombiano mediante el coeficiente de apertura exportadora. *Revista Virtual Aglala*, 10(1), 180 - 195. doi:<https://doi.org/10.22519/22157360.1343>
- Deloitte. (noviembre de 2015). *Deloitte.com*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- ecuapack.com. (21 de febrero de 2020). *ecuapack.com*. Obtenido de <https://www.ecuapack.com/que-tienen-de-diferente-empaque-envase-y-embalaje>
- Escudero Serrano, M. J. (2019). *Logística de Almacenamiento*. Madrid: Ediciones Parainfo S.A.
- Evaluando Software. (16 de noviembre de 2017). *Evaluando Software*. Obtenido de <https://www.evaluandosoftware.com/la-cadena-suministros-cadena-abastecimiento/>
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México D.F.: Pax México.
- Fontalvo-Herrera, T., De La Hoz-Granadillo, E., & Mendoza-Mendoza, A. (mayo de 2019). *Revistas Unilibre*. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/5880/5458>
- Fontalvo-Herrera, T., De-la-Hoz-Granadillo, E., & Mendoza-Mendoza, A. (01 de Diciembre de 2019). Los Procesos Logísticos y La Administración de la Cadena de Suministro. *Revista Saber, Ciencia Y Libertad*, 14(2), 102 - 112. doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880>

- Franco Ruiz, R. (junio de 2020). *ISSN Electrónico*. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/7112>
- Fresno, C. (2019). *Metodología de la Investigación*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor.
- Girón Gutierrez, J., Rojas, B., M., A., & Palomino Mora, B. (2019). *Ambiente de control interno en la ejecución presupuestal del Gobierno Regional del Cusco, período 2017*. Cusco, Perú.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación, Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2012). *Administración de compras*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Jordán, P. (2012). *Técnicas de empaquetado de alimentos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Laurenp.
- Laboratorio Empresarial - CHAutos S.A.S. (7 de julio de 2018). *CHAutos S.A.S.* Obtenido de <https://0199.home.blog/2018/07/07/manual-de-funciones-dpto-de-produccion/>
- Mantilla, S. (2016). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mendoza-Zamora, W. M., Delgado-Chávez, M., García-Ponce, T., & Barreiro-Cedeño, I. (2018). *Revista científica dominio de las ciencias*. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835>
- Ministerio de comercio exterior. (diciembre de 2017). *produccion.gob.ec*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Informe-sector-bananero-esp%C3%B1ol-04dic17.pdf>

- Ministerio de Producción, c. e. (mayo de 2019). *produccion.gob.ec*. Obtenido de http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/PTLS-Banano_2019_compressed.pdf
- Ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca. (2022). *produccion.gob.ec*. Obtenido de Plan nacional de calidad, Ecuador: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/12/PLAN-NACIONAL-DE-CALIDAD-2022.pdf>
- Mora, L. A. (2016). *Gestión logística integral*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Muñiz González, L. (2013). *Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión*. Profit editorial.
- Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Revista La Salle*, 18. Obtenido de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/3473/2951>
- Otero Ortega, A. (2018). *Enfoques de investigación*.
- Pavón Sierra, D. E., Villa Andrade, L. C., Rueda Manzano, M. C., & Lomas, E. X. (20 de Mayo de 2019). Control interno de inventario como recurso competitivo en una PyME de Guayaquil. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 860 - 873. Zulia, Venezuela. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499014>
- Real Academia Española. (2020). *RAE*. Obtenido de Real Academia Española: Obtenido de <https://dle.rae.es/calidad>
- Revista General de Información y Documentación. (30 de enero de 2018). *Revista General de Información y Documentación*. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/60813>
- Ribeiro Guevara, S. (18 de Diciembre de 2021). *YuBrain*. Obtenido de <https://www.yubrain.com/matematicas/aritmetica/como-calculiar-un-cambio-porcentual/>

- Robert Jacobs, F., & B. Chase, R. (2015). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. Ciudad de México: McGraw-Hill Education.
- Salgado Vega, M. D. (2019). *Muestra probabilística y no probabilística*. Ciudad de México.
- Santillana González, J. R. (2015). *Sistemas de control interno*. Ciudad de México: Pearson.
- Saquinga Suquillo, M. V. (2019). *Propuesta del diseño de un manual de control interno administrativo y contable*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/19195/1/T-UCE-0003-CAD-169.pdf>
- Serrano Carrión, P., Señalín Morales, L., Vega Jaramillo, F., & Herrera Peña, J. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala. *Revista Espacios*, 39(03), 30.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador - SENA. (Diciembre de 2020). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador - SENA*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/SENAE-MEE-2-3-008-V3.pdf>
- Vega-de la Cruz, L. O., & Nieves-Julbe, A. F. (Marzo de 2016). Sistema de Información Científica Redalyc. *Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno*, 22. Holguín, Holguín, Cuba. Obtenido de Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181543577007.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a supervisores y personal operativo

Para la validación de las respuestas se utilizará la Escala no comparativa de Likert

Escala	Valoración
a) Totalmente de acuerdo	5
b) De acuerdo	4
c) Neutral	3
d) En desacuerdo	2
e) Totalmente en desacuerdo	1

Preguntas:

1 Donde usted labora, ¿está de acuerdo que tiene manuales de proceso de empaque?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

2 ¿Está de acuerdo con que el equipo de producción conoce qué es un proceso del control interno?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

3 ¿Está de acuerdo o en desacuerdo que existe un control en el área de inventario de cajas?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

4 ¿Está de acuerdo que se registra la entrada y salida de cajas en bodega?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5 ¿Está de acuerdo que las cajas que se encuentran en bodega son contadas semanalmente?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6 ¿Está de acuerdo que se monitorea y evalúa las cajas antes del embarque?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7 ¿Está de acuerdo que los procedimientos de empaque que realizan actualmente son los más adecuados?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8 ¿Está de acuerdo que es necesario reforzar el control o supervisión en el proceso de empaque y embalaje?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9 ¿Está de acuerdo que la empresa en donde labora evalúe el conocimiento o desempeño del personal?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Anexo 2: Entrevistas a mandos medios

¿Cuál es el proceso de empaque y embalaje del banano?

¿Existen rechazos de frutas por no cumplir con las condiciones del cliente?

¿El departamento de compras es importante para cumplir con las condiciones del cliente? ¿Por qué?

¿Qué normativas solicita el cliente para recibir en óptimas condiciones el empaque?

¿Cómo el cliente audita / visita en campo si están cumpliendo con las normas de proceso de empaque correcto?

¿Es necesario un manual de proceso de control interno?

¿Los supervisores y equipo involucrado en el proceso de empaque y embalaje son capacitados para cumplir las condiciones del cliente?

¿Considera necesario una reestructuración del control interno en las áreas operativas de empaque? ¿Por qué?

¿Cada qué tiempo realizan control del inventario de las cajas?

¿Qué recomienda para la mejora en el proceso de empaque?

Anexo 3: Evidencias

Evidencia 1.



Evidencia 2.



Evidencia 3.



Evidencia 4.

20

ACUERDO DE SUMINISTRO DE CAJAS

Conste por el presente instrumento el acuerdo de suministro que se celebra al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: INTERVIENIENTES.- Intervienen en la celebración del presente acuerdo:

- A) Por una parte, la compañía AGROBERRUZ S.A. con RUC 0992783176001, ubicada en la Avenida Juan Tanca Marengo y Agustín Freire, Centro Comercial DICENTRO, piso 1, oficina # 17, por intermedio de su Gerente General, GONZALO SECUNDINO PAZMIÑO PEREZ, parte a la que se podrá denominar simplemente como AGROBERRUZ; y,
- B) Por otra parte, la compañía Productora Cartonera S. A., por intermedio de su Gerente General, Ing. Oscar Illingworth, en su calidad de Provedora. Sus instalaciones industriales se encuentran ubicadas en el Km. 6.5 Vía Durán Tambo. Para efectos del presente acuerdo se la podrá denominar simplemente PROCARSA.

SEGUNDA: ANTECEDENTES.- AGROBERRUZ requiere aprovisionarse de cajas de cartón para empaacar sus productos de exportación de banano.

PROCARSA está en capacidad de suministrar a AGROBERRUZ las cajas que ésta requiera. Para ello, PROCARSA recibirá, por semana, órdenes de compra para entrega en 5 días para pedidos normales y 2 días para pedidos urgentes.

TERCERA: CANTIDAD.- Este acuerdo comprende 1'300,000 cajas de cartón que corresponden al 100% de la cantidad total de cajas que requiere AGROBERRUZ para sus exportaciones y que representan aproximadamente US\$1'599,000 anualmente.

CUARTA: ENTREGA.- PROCARSA, a su costo, entregará los productos suministrados al amparo de este acuerdo en la hacienda Berruz de propiedad de AGROBERRUZ, ubicada en el cantón Naranjal, parroquia Santa Rosa de Flandes, vía Panamericana, kilómetro 71,5 entrando por el recinto Villanueva.

El costo del transporte desde las instalaciones de PROCARSA, hasta las instalaciones AGROBERRUZ, correrá a cargo de PROCARSA.

QUINTA: PRECIO Y FORMA DE PAGO.- Los precios de las cajas suministradas son los estipulados en la lista de precios del mes de Abril del 2014 y son US\$1.19 caja banano kraft tapa, fondo y pad cuyas especificaciones se anexan al presente acuerdo.

PROCARSA facturará a AGROBERRUZ la cantidad entregada con un crédito de TREINTA (30) días contados a partir de la fecha de entrega.

En los precios fijados se entenderán incluidos todos los costos en los que deba incurrir PROCARSA para la ejecución de este acuerdo, de manera que, AGROBERRUZ no estará obligada a realizar pago adicional alguno. PROCARSA, de forma expresa y señalada, acepta expresamente la presente estipulación.

SEXTA: REAJUSTE DE PRECIOS.- Los precios podrán ser modificados únicamente si el precio del papel registra variaciones de un 10% sobre el precio de Pulpa & Paper Week del mes de Junio del 2014 East Cost USA, que será parte



integrante de este acuerdo. La revisión será semestral.

SEPTIMA: VIGENCIA DEL ACUERDO.-La vigencia del presente acuerdo será de 1 año contados a partir del 17 de junio del 2014. Finalizado el plazo del contrato, éste se entenderá renovado en todas sus partes por un año más y períodos sucesivos de un año cada uno, siempre que ninguna de las partes manifieste su voluntad contraria, cuando menos con treinta (30) días de anticipación al vencimiento del plazo inicial o cualquiera de sus prórrogas.

OCTAVA: REVISION DEL ACUERDO.- En casos de fuerza mayor o caso fortuito, tales como terremotos, motines, huelgas, guerras, etc. o factores económicos que incidan en el alza brusca del precio de los productos de PROCARSA, ambas partes expresamente convienen en revisar el precio y modificarlo de mutuo acuerdo, según lo estipula la cláusula sexta del presente acuerdo.

NOVENA: ANEXOS.- Cualquier anexo que se refiera a este acuerdo, se considera parte del mismo, aún si se firma con posterioridad a la fecha de suscripción del presente acuerdo.

El mismo valor tienen cualesquiera otro anexo que se suscriban en el futuro, aún si no están mencionados en este acuerdo, a partir de la fecha de su suscripción.

DECIMA PRIMERA: AUDITORIAS: AGROBERRUZ se reserva el derecho de auditar las instalaciones de PROCARSA en cualquier tiempo y por cualquier causa, a efectos de constatar el fiel cumplimiento de sus obligaciones contractuales.

DECIMA PRIMERA: CONFIDENCIALIDAD.- En su totalidad, la información obtenida tanto por PROCARSA como por AGROBERRUZ, durante la ejecución del presente acuerdo es de estricto carácter confidencial; por consiguiente, PROCARSA y AGROBERRUZ se comprometen formal e irrevocablemente a abstenerse de divulgar la información a terceros, bajo ninguna causa o concepto.

DECIMA SEGUNDA: DECLARACION ESPECIAL.- Tanto PROCARSA como AGROBERRUZ reconocen que este acuerdo se ha negociado a su entera satisfacción, y que se comprometen a ejecutar sus mutuos compromisos con buena fe.

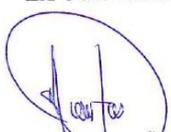
Para constancia de lo antes expuesto, las partes firman el presente instrumento por triplicado en la ciudad de Guayaquil a los 17 días del mes de Junio del 2014.

LA VENDEDORA



OSCAR ILLINGWORTH
PROCARSA

LA COMPRADORA



GONZALO RAZMIÑO PEREZ
AGROBERRUZ

Evidencia 5.

Caja Tipo 22XU (Europa y USA)



- ✓ **Variedad:** Banano Cavendish.
- ✓ **Clase:** "A" Premium. First Class
- ✓ **Tamaño de los dedos:** 18 cm Mínimo.
- ✓ **Calibre:** Min. 39 mm Max. 46 mm.
- ✓ **Número de dedos por mano:** Min. 5 hasta 12 dedos.
- ✓ **Edad de la fruta :** Min: 10 semanas Max. 13 semanas.
- ✓ **Cajas:** Cajas 22XU (18,14 KG Netos o 19,45 KG Netos) 960 o 1080 cajas en contenedor paletizado
- ✓ **Empaque:** Tapa, Fondo, Cartulina y Funda al Vacío o Polipack