



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
SISTEMA DE POSGRADO**

TEMA:

“Incidencia de la gestión administrativa en el sobrante de inventario de material de empaque en el proceso del banano. Diseño de procedimientos de control para la exportadora del Grupo Dole”

AUTORES:

Alcívar Jiménez, Héctor Javier, CPA.

Andrade Ordoñez, Michele Johanna, CPA.

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por los, CPA Alcívar Jiménez Héctor Javier – CPA Andrade Ordoñez Michele Johanna, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

Guayaquil, Marzo del 2016

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACION

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

REVISOR:

Econ. Glenda Mariana Gutiérrez Candela

REVISOR:

CPA. Laura Vera Salas

DIRECTOR(A) DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Alcívar Jiménez Héctor Javier - Andrade Ordoñez Michele Johanna

DECLARAMOS QUE:

El contenido del presente documento es un reflejo de nuestro trabajo de titulación respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, y manifiesto que ante cualquier notificación de plagio, copia o falta a la fuente original, soy responsable directo legal, económico y administrativo sin afectar al Director(a) del trabajo, a la Universidad y a cuantas instituciones hayan colaborado en dicho trabajo, asumiendo las consecuencias derivadas de tales prácticas.

Guayaquil, Marzo del 2016

CPA, Alcívar Jiménez Héctor Javier

CPA, Andrade Ordoñez Michele Johanna



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

AUTORIZACIÓN

Alcívar Jiménez Héctor Javier - Andrade Ordoñez Michele Johanna

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación, en la biblioteca de la institución el Proyecto de Investigación titulado: **“Incidencia de la gestión administrativa en el sobrante de inventario de material de empaque en el proceso del banano. Diseño de procedimientos de control para la exportadora del Grupo Dole”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Marzo del 2016

CPA, Alcívar Jiménez Héctor Javier

CPA, Andrade Ordoñez Michele Johanna

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por darme salud, inteligencia y la oportunidad de culminar una etapas muy importante en mi vida, a mi esposa por ser un pilar fundamental en esta etapa estudiantil pues sin su apoyo no hubiera sido sencillo, a mi hija que ha sido mi inspiración para superarme día a día, a los docentes, directores y colaboradores de la maestría ya que gracias a sus enseñanzas y experiencia he logrado adquirir mayor conocimiento para poner en práctica en el ámbito laboral, a nuestra tutora gracias a su dedicación, conocimiento y ayuda hemos logrado culminar con éxito este proyecto de investigación.

Héctor Javier Alcívar Jiménez

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primera instancia a Dios por haberme dado las fuerzas que necesitaba para culminar esta etapa en mi vida, a mis padres e hijo por su siempre apoyo y por ser un pilar fundamental dentro de mi carrera estudiantil y a los respetados docentes que durante la maestría nos transmitieron todos sus conocimientos en cada una de las clases recibidas para así poder ser mejores profesionales dentro de nuestro mundo laboral y en especial a nuestra tutora que gracias a su constante ayuda se pudo sacar el proyecto adelante.

Michele Johanna Andrade Ordoñez

DEDICATORIA

Dedico este proyector de investigación a mi esposa e hija que han sido mi motivación, inspiración y vitamina anímica para seguir adelante en la carrera, para lograr culminar con éxito el presente trabajo. A mis padres, hermanos y sobrino por apoyarme en todas las etapas de mi vida universitaria. A mi compañera de proyecto porque conformamos un buen equipo, y a mis compañeros de aula ya que en lo largo del trabajo despejaron muchas dudas y compartieron conocimientos.

Héctor Javier Alcívar Jiménez

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi hijo, quien es mi principal fuente de motivación e inspiración para seguir creciendo profesionalmente. A mis padres que con sus consejos me guiaron y apoyaron en toda la trayectoria de la maestría pese a las adversidades que se presentaron en el camino. A mi familia que ha sido participe de esta lucha y que con su apoyo seguí adelante. A mi compañero de proyecto por ser perseverante en este tiempo de trabajo en conjunto, y en general a todos mis compañeros que aportaron de una u otra manera con sus conocimientos para mi crecimiento profesional.

Michele Johanna Andrade Ordoñez

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	XVII
Abstract.....	XVIII
Introducción.....	1
Antecedentes.....	3
Problemática	8
Delimitación del problema	11
Formulación del problema.....	11
Justificación	13
Preguntas de Investigación	14
Objetivo general	15
Objetivos específicos.....	15
Capítulo 1	16
1. Marco teórico, conceptual y legal	16
1.1 Marco teórico.....	16
1.1.1 Teoría de la organización	16
1.1.2 Teoría administrativistas y de la dirección científica	18
1.1.3 Teoría de la Administración General.....	19
1.1.4 Teoría de la Administración de Empresas y los 14 puntos de Deming	20
1.1.5 Cultura organizacional.....	23
1.1.6 Enfoque de la Administración	25
1.2 Marco Conceptual.....	31
1.2.1 Control Interno	31
1.2.2 Control Interno Contable	31

1.2.3	Material de empaque	32
1.2.4	Empaque de fruta.....	33
1.2.5	Logística	33
1.2.6	Industrias Complementarias	34
1.2.7	Patrón de Empaque.....	34
1.2.8	Caja de Cartón	34
1.2.9	Plástico.....	35
1.2.10	Pallets.....	35
1.2.11	Cupo de Banano.....	36
1.2.12	Material en consignación	36
1.2.13	Inventario	36
1.2.14	¿Qué son los Inventarios?	37
1.2.15	Inventario en los balances.....	37
1.2.16	Control de inventario	37
1.2.17	Inventario físico	38
1.2.18	Características del almacenaje	38
1.2.19	Administración de Inventarios.....	38
1.2.20	Exceso de Inventario.....	39
1.2.21	Rotación de Inventarios.	39
1.2.22	Gestión de inventarios y que áreas participan.....	40
1.2.23	Inventario Obsoleto.....	41
1.2.24	Baja de Inventarios.	41
1.2.25	Movimientos de materiales.	41
1.2.26	Conceptos generales.....	42
1.3	Marco Legal.....	43

1.3.1 Reglamento para aplicación de la LORTI	43
1.3.2 Procedimientos para el registro, control y manejo de inventarios.....	44
1.3.3 Norma Internacional ISO 9001.....	46
1.3.4 Norma Internacional ISO 14001.....	49
Capítulo 2	54
2. Marco referencial	54
2.1 Situación actual.....	54
2.2 Entorno Institucional	59
2.3 Entorno Nacional.....	69
2.4 Entorno Internacional	73
Capítulo 3	74
3. Marco Metodológico	74
3.1 Tipo de Investigación	74
3.2 Diseño de investigación.....	74
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	79
3.4 Análisis de Resultados de Encuestas a Supervisores de Bodega.....	81
3.5 Análisis general de resultados de encuestas	94
3.6 Entrevista a personal de puestos claves.....	95
3.7 Análisis general de resultados de entrevista.....	98
Capítulo 4	99
4. Propuesta del trabajo de investigación	99
4.1 Objetivo de la propuesta	99
4.2 Implementación de mejoras en la gestión.....	99
4.2.1 Sistema de recolección y rotación de material de empaque	99
4.2.1.1 Descripción	99

4.2.1.2 Metodología	100
4.2.1.3 Procedimiento y Política de recolección; rotación de material de empaque ...	103
4.2.2 Inventarios semestrales y visita de coordinadores de inventario.....	106
4.2.2.1 Descripción	106
4.2.2.2 Metodología	107
4.2.2.3 Procedimiento y Política, inventarios semestrales y visita de coordinadores..	108
4.3 Análisis PEST.....	112
4.4 Indicadores a considerar para el control de los procedimientos.....	112
Conclusiones.....	116
Recomendaciones	117
Referencias	118

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Volumen de Exportación de banano por compañía en cajas, Octubre 2015	61
Tabla 2 Exportación de banano por mes del Grupo Dole.....	64
Tabla 3 Saldos mensuales de inventario del Grupo Dole de Material de Empaque.....	65
Tabla 4 Histórico de baja de inventarios de material de empaque del Grupo Dole	65
Tabla 5 Catastro sector bananero del Ecuador	75
Tabla 6 Detalle de la unidad poblacional	76
Tabla 7 Ubicación.....	81
Tabla 8 Frecuencia de entrega de material	82
Tabla 9 Frecuencia de suspensión de corte de fruta	83
Tabla 10 Conocimiento de los procedimientos de control	84
Tabla 11 Cuenta con persona responsable.....	85
Tabla 12 Frecuencia de inventarios	86
Tabla 13 Porcentaje de deterioro semestral de materiales.....	87
Tabla 14 Frecuencia de monitoreo de materiales	88
Tabla 15 Frecuencia de inventarios de parte de la exportadora	89
Tabla 16 Preferencia por el esquema actual	90
Tabla 17 Se evalúa y se capacita al personal.....	91
Tabla 18 Diseño de controles internos para las fincas.....	92
Tabla 19 Recolección y rotación de inventarios.....	93

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Pallets de madera</i>	11
Figura 2 <i>Caja de Cartón</i>	12
Figura 3 <i>Esquineros y Mini-esquineros</i>	12
Figura 4 <i>Etiquetas de plástico o papel</i>	12
Figura 5 <i>Pasos que definen la cultura organizacional</i>	23
Figura 6 <i>Esquema de cultura organizacional</i>	24
Figura 7 <i>Enfoque de la administración</i>	27
Figura 8 <i>Cadena de valor producción de banano</i>	29
Figura 9 <i>Cajas de Cartón para el proceso de empaque de banano</i>	35
Figura 10 <i>Pallets de Madera para proceso de banano</i>	35
Figura 11 <i>Pallets de Madera para proceso de banano</i>	36
Figura 12 <i>Indicadores de administración de activos</i>	40
Figura 13 <i>Consulta de firma de productores</i>	54
Figura 14 <i>Comprobación de firma de productor</i>	55
Figura 15 <i>Flujo de asignación de cupo de corte</i>	57
Figura 16 <i>Flujo de rebaja de materiales de bodega de productores</i>	58
Figura 17 <i>Mapa bananero por zona</i>	60
Figura 18 <i>Histórico de Exportación de banano Grupo (en cajas)</i>	62
Figura 19 <i>Detalle de Industrias Complementarias en la actividad bananera</i>	63
Figura 20 <i>Exportación de banano a Octubre 2015 (en cajas)</i>	64
Figura 21 <i>Fotografías tomadas en campo # 1</i>	67
Figura 22 <i>Fotografías tomadas en campo # 2</i>	68
Figura 23 <i>Fotografías tomadas en campo # 3</i>	68

Figura 24 <i>Esquema de entrega de materiales en la industria ecuatoriana</i>	71
Figura 25 <i>Esquema de devolución de materiales de una industria local</i>	72
Figura 26 <i>Esquema de entrega de materiales de una industria internacional</i>	73
Figura 27 <i>Catastro bananero del Ecuador</i>	75
Figura 28 <i>Ecuación estadística para proporciones poblaciones</i>	77
Figura 29 <i>Resultado de la ecuación</i>	77
Figura 30 <i>Cálculo de la muestra</i>	78
Figura 31 <i>Ubicación</i>	81
Figura 32 <i>Frecuencia de entrega de material</i>	82
Figura 33 <i>Frecuencia de suspensión de corte de fruta</i>	83
Figura 34 <i>Conocimiento de los procedimientos de control</i>	84
Figura 35 <i>Cuenta con persona responsable</i>	85
Figura 36 <i>Frecuencia de inventarios</i>	86
Figura 37 <i>Porcentaje de deterioro semestral de materiales</i>	87
Figura 38 <i>Frecuencia de monitoreo de materiales</i>	88
Figura 39 <i>Frecuencia de inventarios de parte de la exportadora</i>	89
Figura 40 <i>Preferencia por el esquema actual</i>	90
Figura 41 <i>Se evalúa y se capacita al personal</i>	91
Figura 42 <i>Diseño de controles internos para la fincas</i>	92
Figura 43 <i>Recolección y rotación de inventarios</i>	93
Figura 44 <i>Histórico de baja de inventarios</i>	95
Figura 45 <i>Estructura del Equipo de Trabajo para el diseño planteado</i>	101
Figura 46 <i>Diseño de acta para el retiro del material</i>	102
Figura 47 <i>Cronograma de toma física de inventarios</i>	108
Figura 48 <i>Acta para la toma física de inventarios</i>	111

Figura 49 <i>Análisis PEST</i>	112
Figura 50 <i>Indicador de recolección de materiales</i>	114
Figura 51 <i>Indicador de retorno de materiales recolectado</i>	115

Resumen

El objetivo principal del proyecto de investigación, es analizar la incidencia de la gestión administrativa en los sobrantes de inventario de material de empaque para el proceso del banano, realizando una investigación de campo en las bodegas de productores independientes del Grupo Dole, con el propósito de diseñar procedimientos de control interno en el área de inventarios, estableciendo procedimientos y políticas para el buen manejo y cuidado de los materiales destinados a la proceso de producción y empaque de banano.

El método de investigación a desarrollar de campo, cuantitativa y cualitativo, se realizaron encuestas en campo y entrevistas que permitieron dar un criterio general del estado actual de los procesos y esquemas existentes en la organización, con la final de dar a conocer a los involucrados en el proceso, que están presentando ciertas falencias en el área objeto de estudio.

Entre los principales resultados obtenidos en el trabajo de investigación, se determinó la carencia de procedimientos y políticas para el control del material de empaque de banano entregado en consignación, además no cuentan con un manual específico para esta área, por lo tanto están propensos a riesgos.

En las encuestas y entrevistas, dan como resultado que existe un alto índice de deterioro de material de empaque, para lo cual se hace de mucha importancia los procedimientos que se proponen para la recuperación y rotación del material de empaque, esperando disminuir los costos por obsolescencia incurridos hasta la fecha.

Incidencia de Gestión Administrativa.

Procedimientos y Políticas.

Recuperación y Rotación de materiales.

Abstract

The main goal of this research is to analyze the effect of handling a correct management inventories in excess of banana's packaging material we gather all the information from a field research to bananas farmer's warehouses in order to create internal control procedures, setting policies and procedures focused in the proper handling and care of materials for the production and process of packaging bananas.

The methods quantitative and qualitative that we developed in the field research were surveys and interviews that allowed to have a general view of the current status of existing processes and organizational schemes, that in effect, present certain shortcomings.

Among the main results of the research, we determined the lack of procedures and policies for the control of packaging material delivered as consignment and also they do not have a manual for this area, therefore they are sensible to high risks.

The result of surveys and interviews is a high rate of packaging material in bad conditions. For that reason is very important the procedures proposed for the recovery and appropriate rotation of packaging material, in order to reduce costs for obsolescence.

Incidence of Administrative Management.

Procedures and Policies.

Materials recovery and rotation.

Introducción

El presente proyecto de investigación se refiere a la incidencia que tiene la gestión administrativa en los niveles de sobrante de inventarios en cada una de las bodegas de los productores independiente que trabajan con el Grupo Dole, las características principales de este tipo de inventarios son los costos muy representativos en materiales como son los pallets, cartón, plásticos.

Para revisar esta problemática es básico e importante mencionar las causas, una de ellas y la principal es el alto costo de venta ocasionado por la administración de los materiales de empaque que se entrega en consignación la exportadora a los productores para el proceso de empaque de banano, derivando en inventarios en exceso en cada una de las fincas, ocasionando pérdida, mal uso, deterioro y baja de inventarios.

La investigación de esta problemática surgió por el interés de conocer como está afectando la pérdida de materiales en los costos del Grupo Dole, por otra parte en el ámbito profesional prevaleció conocer la gestión administrativa que tienen cada uno de los productores independientes que están trabajando con la exportadora de banano.

La metodología usada para el presente proyecto de investigación, fue la encuesta a los administradores de bodegas de los productores de banano, tomando en consideración la importancia que tienen estas personas en cada de valor del proceso de empaque de banano, logrando excelentes resultados que se derivaron en las conclusiones y recomendaciones que se dan a conocer.

En el primer capítulo, se da conocer los marcos, teórico, conceptual, legal y referencial, en cual se puede observar definiciones generales acerca de las teorías administrativas, conceptos, modelos de administración de inventarios de material de empaque de industria similar a la cual se estudiando tanto nacional como internacional,

además de las leyes y normativas, que dan una idea general de control interno y manejo de materiales de empaque, que sustentan la investigación.

En el segundo capítulo, se detalla la situación actual, que está pasando en la organización que motivo a trabajar en un proyecto de investigación.

En el tercer capítulo, se encuentra metodología utilizada para el proyecto de investigación, además del análisis de los resultados cada una de las preguntas de la encuesta de campo realizada a los 69 productores que trabajan con el grupo exportador de banano.

En el capítulo cuatro, se propone crear diseños de procedimientos y políticas enfocados a los controles y mantenimiento de inventarios de material de empaque entregado en consignación a productores; procedimiento y política de recolección y rotación de materiales de empaque; procedimiento y política de toma física de inventarios semestralmente.

Por último se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación que serán de aporte fundamental al área en la que se centró el proyecto.

Antecedentes

Entre los años 1944 a 1948 surge el auge bananero en el Ecuador, pero fue a fines del año 1945, después de la Segunda Guerra Mundial, donde se reactivó el comercio internacional en el mundo y con ello el país tomó parte en la producción de banano, se expandió a tal punto, que el Gobierno tomó la decisión de unirse a los empresarios guayaquileños para el desarrollo de miles de hectáreas de cultivos y para dotar al país de la infraestructura adecuada, y en este mismo año los principales banqueros y empresarios crearon el Comité Ejecutivo de Vialidad.

En el año 1946, grandes multinacionales llegaron al país y se encargaron de proveer el banano a diferentes partes del mundo. Entre los años cincuenta se incorporan al negocio bananero nuevos productores y territorios a la economía productiva, entre estos se destaca Quevedo, donde se talaron bosques para los nuevos sembradíos y se incorporaron grandes haciendas dedicadas antes al negocio del cacao, pero lo más importante fue la aparición de hombres que dieron una identidad propia al país en lo que a banano se refiere, hombres como Simón Cañarte, Luis Noboa Naranjo, Jorge Granda, Esteban Quirola y Segundo Wong, constan como los precursores de la exportación del banano.

Para el año 1951, el país se convertiría en el primer exportador de banano en el mundo. En el año 1983 el cultivo de banano se ve afectado por el Fenómeno del Niño, golpeando a la costa ecuatoriana y ocasionando que países como: Colombia, Guatemala, Costa Rica y Honduras tomen parte del mercado que lo mantenía en el primer lugar hasta ese momento.

Existieron factores que contribuyeron al éxito del Ecuador como exportador bananero, entre los que se pueden mencionar: (Roberts, 2009)

- Los agricultores aprendieron a cultivar banano de calidad mientras sus exportadores aprendían sobre el mercado mundial.

- El estado promulgó leyes que favorecieron el negocio para que la industria se pudiera expandir manteniendo ventaja competitiva mundialmente.

- Las empresas extranjeras y la ayuda externa, contribuyeron de modo importante al desarrollo del sector. (Roberts, 2009)

El precio oficial del banano se ha incrementado año a año desde el 2000 hasta la actualidad, que según mesas de negociaciones corresponde al costo de venta de la caja de banano. (MAGAP, 2015)

El Ecuador ha aumentado sus exportaciones en todos sus mercados en los últimos veinte años. El porcentaje de exportaciones a compradores tradicionales como EE.UU. y Europa se ha reducido a expensas de Europa oriental y Asia. Los requisitos de licencias de importación de la Comunidad Europea (C.E.), a partir de 1993 han sido uno de los factores que ha influido en este cambio en el comercio, a pesar de estos cambios, América del Norte y la C.E. siguen siendo sus mercados de exportación más importantes.

Actualmente los principales destinos de las exportaciones del Ecuador son: Rusia, Mar del Norte, Usa, Medio Oriente, Cono Sur, Europa Este, Mediterráneo.

El banano conlleva el crecimiento de las industrias complementarias que generan trabajo a más de un millón de familias en el Ecuador, las mismas dependen en un sesenta por ciento del Sector Bananero, siendo las aéreas más importantes para invertir: cartoneras, navieras, plásticos y resinas, agroquímicos, fertilizantes y abono, certificadoras, productoras de meristemos, fumigación aéreas, transporte terrestre y puertos. (AEBE, 2011)

Según datos oficiales del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, tomado al 2013, las áreas sembradas inscritas en El Oro, Guayas y Los Ríos (las

principales del país) y de otras provincias en dicha dependencia, ascienden a 163,960 hectáreas. (MAGAP, 2013)

El Ecuador cuenta con muchas exportadoras de banano entre las principales que ocupando un lugar importante en esta industria: Unión de Bananeros Ecuatorianos, Truisfruit, Reybanpac, Comersur, Asogribal, Oro Banana, entre otras.

Ecuador ocupado un puesto muy importante entre los principales países productores y exportadores, es así que se detallan: Colombia, Guatemala, Filipinas y Costa Rica, estos países tienen un acceso directo a los mercados más importantes como son: EE.UU y la Unión Europea, debido a su ubicación geográfica, lo cual les genera menor costo en la logística de la fruta hasta su destino final. (MAGAP, 2013)

El mercado del banano se ha desarrollado en gran magnitud en la actualidad, debido a esto las marcas han incrementado y se ha generado alta competencia con respecto a la calidad de la fruta, siendo los exportadores quienes dan a conocer este producto nacional de alto consumo, entre las marcas más conocidas son: Dole Food Company, *anteriormente conocida como Hawaiian Pineapple Company entre 1851 y 1991*, es una empresa multinacional de fruta estadounidense, con su sede en Westlake Village, California'', Bonanza, Favorita, Del Monte, Cabana, entre otras.

Según las estadísticas de la Asociación Ecuatoriana de Exportadores Bananeros, se indican que el Ecuador es el primer país exportador mundial de Banano, pero se tiene la productividad más baja entre los principales competidores, Guatemala, Colombia, Costa Rica, Filipinas. (AEBE, Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2014)

Ecuador afronta problemas de productividad (cajas por has año), no ratio (# de cajas por racimo, en esto somos mejores), dicha productividad es aproximadamente de 1 500 cajas por HAS/año, en comparación a Guatemala que está teniendo 3 000 cajas por HAS/año, una buena diferencia. (Coronel, 2014)

Pero realizando un buen plan de fertilización y tecnificando más a los productores para que implementen los programas necesarios; como adecuar sus fincas para que cumplan con todos los ciclos de nutrientes y hagan por medio de maquinarias tecnificadas, que sus plantaciones tengan mayor tiempo de luminosidad podamos aumentar nuestra productividad, tal vez al mismo nivel de Guatemala, si alcanzamos esto, más los niveles de riego que se manejan en Ecuador, podremos seguir siendo los primeros o mantenerlos entre los primeros exportadores del mundo. (Coronel, 2014)

En el sector bananero se avizora un futuro complejo hasta cierto punto, si se considera que el sector está enfrentando ya regulaciones que si bien es cierto son “buenas” ,afiliación obligatoria, incremento del Salario Básico, seguridad ocupacional, normas medioambientales, impuesto a la renta, entre otras; no eran aplicadas en su mayoría por la industria y ahora al ser una obligatoriedad encarece nuestro costo de producción, lo que nos resta competitividad en comparación con nuestros competidores, Costa Rica, Colombia, Filipinas, ya que éstos no cuentan con regulaciones tan estrictas a nivel salarial como las nuestras, lo que les da mayor flexibilidad abaratando sus costos de producción, y a esto se suma que entra en escena un nuevo competidor, Guatemala, que cuenta con los “beneficios” ya mencionados para la competencia más una muy buena productividad, lo que a un futuro cercano con una buena programación y sistematización lo pudiera colocar como una nueva potencia bananera.

Se cree que esto no derrotará a los grandes productores que hay en el País, puesto que ellos cuentan con recursos para sostenerse en el mercado, es decir pueden cumplir con las nuevas políticas salariales, medioambientales y tributarias, así también exigencias propias para el desarrollo como la tecnificación de sus procesos. Los medianos y pequeños productores pueden encontrar ciertos tropiezos para continuar en

el mercado, por el costo que implicaría asumir las nuevas reglas, viéndose en la probable necesidad de dejarse absorber por los grandes productores o llevar su producción a una conversión. (Coronel, 2014)

En conclusión, se ve un Sector bananero no tanto en crecimiento, sino más bien, con un comportamiento estable, lo que sí es cierto es que se debe mejorar nuestros niveles de productividad y controles de inventarios de materiales de empaque para no perder mercado en relación a la productividad de la competencia, seguir tecnificando nuestros procesos, es decir hacernos más competitivos, generar un valor agregado a nuestro producto. (Coronel, 2014)

Problemática

Basándose en este hecho, el Grupo Dole, exporta aproximadamente 27 millones de cajas al año, compra fruta a 83 productores de banano convencional; mantienen un sistema de entrega de material de empaque a consignación a los productores para el proceso de corte y empaque de fruta, a diferencia de otras exportadoras que le facturan el material de empaque, en las que el sistema de entrega de material afecta el flujo de efectivo de los pequeños productores.

Esta manera diferente de administrar el material, produce en los productos el sentido de fidelidad, de compromiso sobre la calidad del producto. Surge inconvenientes al cumplir los cupos de la carta corte, debido a varios factores como: especificación y peso de fruta, baja productividad por factores externos. Por lo tanto se ven obligado a cancelar el cupo programado para el empaque semanal, ocasionando que el material de empaque entregado previamente quede sin rotación en la bodega de la finca de los productores. Justifica realizar una revisión de los cupos asignados a cada productor de tal manera que dispongan del material necesario y justo para el empaque. Los productores no disponen de las condiciones óptimas para el almacenamiento y cuidado del material de empaque. Mismo que sufre deterioros por el clima, fecha de caducidad, hongos en la madera, roedores, provocando pérdida de la calidad de los materiales de empaque, factores que inciden y afectan en la calidad del banano.

La idiosincrasia de los productores, el poco conocimiento del manejo de inventarios, con poco conocimiento de gestión administrativa impacta en la calidad del material de empaque de banano, que no se utiliza en proceso de empaque de fruta. Factor importante para evitar los ajustes de inventarios por material obsoleto, de esto se ve afectada la exportadora en sus costos estimados para un determinado período.

La empresa anualmente ejecuta un promedio baja de inventario por \$ 116 000 aproximadamente a causa de materiales obsoletos o de lenta rotación, como se puede evidenciar es un valor representativo que termina afectando el flujo de caja de la exportadora.

Uno de los principales problemas para los productores bananeros en el Ecuador es la presencia de la Sigatoka Negra que desde que llegó al país no se ha podido erradicar, sino solo tener un control sobre ella, la misma que hace madurar prematuramente la fruta, reduciendo el peso y el tamaño del racimo, generando banano rechazado por no cumplir con las especificaciones de calidad para exportación y por ende no se cumple con los cupos de corte previamente establecido en cada una de las fincas.

Las exportaciones de banano presentan muchas exigencias de parte del mercado internacional, para poder competir con otros mercados bananeros a nivel mundial, tanto como la gestión administrativa, calidad de producto, entre otros, todo con el objetivo de satisfacer la necesidad de los clientes en el exterior.

Los autores de este proyecto de investigación mediante observación empírica pudieron observar los problemas de la organización, a continuación los puntos:

- Los procedimientos que mantiene la empresa para el control del inventario de material de empaque no son 100% eficientes y los que tienen establecidos para los productores, tiene deficiencias al grado de no proporcionar información exacta sobre los saldos de inventarios en cada una de las fincas de productores.

- La empresa no cuenta con un sistema de control de stock que permita evidenciar al productor y a la exportadora el exceso de material de empaque y sin rotación, exponiendo dicho material al deterioro por el mal uso. Como consecuencia de esto, provoca pérdidas económicas para la empresa exportadora dueña del material de empaque.

Este proyecto conlleva a desarrollar las teorías adquiridas durante el ciclo de estudio de la MAE, aplicando las técnicas de administración y planeación estratégica, al desarrollar un plan que beneficia a la empresa para llevar un control del buen uso y calidad del material de empaque con el cual se lleva la fruta nacional a mercados internacionales.

Delimitación del problema

Campo: Exportadora de Banano

Área: Administrativa – Inventarios

Aspectos del tema: Práctico y Socioeconómico.

Materiales objeto de estudio: Entre los principales materiales que se estudiarán están los cartones, etiquetas, fundas de plástico, pallets de madera, esquineros y mini esquineros de plástico, pues son los materiales de mayor impacto en los niveles de inventarios de la industria bananera.

Formulación del problema

¿Cómo incide la gestión administrativa en los niveles de sobrante de inventarios en cada una de las bodegas de los productores independiente que trabajan con el Grupo Dole?



Figura 1 *Pallets de madera*



Figura 2 *Caja de Cartón*



Figura 3 *Esquineros y Mini-esquineros*



Figura 4 *Etiquetas de plástico o papel*

Justificación

La gestión administrativa que tiene cada una de las fincas de productores, es muy limitada y está provocando la acumulación de material de empaque en las bodegas de las fincas de productores, por lo cual está afectando grandemente en el costo de venta de la fruta para exportar en el rubro de materiales de empaque.

La motivación principal es buscar conocer el costo – beneficio de la recirculación y rotación del material de empaque para evitar material obsoleto, porque a causa de esto la compañía incurre en ajustes por pérdida de insumos. El deterioro del material últimamente ha incrementado por el descuido en las bodegas donde reposan, de acuerdo a los inventarios cíclicos realizados en las empacadoras de las finca pertenecientes al grupo.

El presente proyecto es de gran importancia y dará un beneficio directo a la empresa ya que con la implementación de un buen control de manejo los inventarios, permitirá determinar el ahorro en la adquisición de material de empaque destinado para la producción de banano, contribuyendo de forma directa para la toma de decisión de la empresa y sus productores.

Preguntas de Investigación

En base al estudio realizado con respecto al material de empaque podemos tener las siguientes preguntas de investigación:

- ¿La recolección y rotación de materiales de empaque sobrante en cada una de las fincas de los productores, evitará la baja contable de inventarios ocasionado por la pérdida y obsolescencia de estos materiales?
- ¿El material de empaque en buenas condiciones es de vital importancia para la movilización del producto tanto para el productor, exportador y distribuidor?
- ¿En base a la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario se puede determinar resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable?
- ¿Dado que se observa bajas de inventarios por material obsoleto, se genera incremento en los costos de producción de empaque de banano?
- ¿Realizar conteo físico del material de empaque a los productores, garantizará el control adecuado en cuanto a cantidades y utilidad de los mismos?

Objetivo general

Analizar la incidencia de la gestión administrativa en los sobrantes de inventario de material de empaque para el proceso del banano, realizando una investigación de campo en las bodegas de productores independientes del Grupo Dole, con el propósito de diseñar procedimientos de control interno en el área de inventarios.

Objetivos específicos

1. Identificar el modelo de gestión administrativa actual que mantiene el Grupo Dole para el manejo de inventarios sobrantes de material de empaque relacionado con los productores bananeros.
2. Determinar el comportamiento de los niveles de sobrante de material de empaque y necesidades de los productores para el manejo de los inventarios, a través de encuestas y entrevistas.
3. Valorar los aspectos que deben ser considerados para el control interno, elaborar y diseñar los procedimientos para el área de inventarios del Grupo Dole.

Capítulo 1

1. Marco teórico, conceptual y legal

1.1 Marco teórico

1.1.1 Teoría de la organización

Para el correcto manejo y control de inventarios es importante saber la importancia la administración y enfocada a la administración de inventarios de materiales e insumos agrícolas, manejando diferentes estrategias para mantener inventarios con niveles óptimos evitando la pérdida y obsolescencia de los materiales. (Ilustrados, 2010)

La teoría clásica establece a la organización como una estructura. Para Fayol, la organización abarca solamente la estructura y de la forma, siendo estática y limitada. (Ilustrados, 2010)

Para Mooney, la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un objetivo. (Ilustrados, 2010)

Principios de la administración científica

Las teorías de la administración tuvieron representantes muy significativos de su época, que aportaron sobre la aparición y desarrollo de las mismas.

Teorías de la administración según Frederick W. Taylor

Considerado el *Padre de la Administración Científica*, (Ilustrados, 2010) definió cuatro principios de administración, que daría como resultado un mejor beneficio entre los directores y trabajadores, y que asumieran como guía en el desarrollo de sus funciones:

- Planeamiento: reemplazar en las labores el criterio personal del trabajador.

(Escuela Profesional, 2014)

- Dirección: seleccionar a los colaboradores tomando en cuenta sus aptitudes.

(Escuela Profesional, 2014)

- Control: tomar las medidas de control para confirmar que se lo haga de acuerdo a las políticas y procedimiento establecido. (Escuela Profesional, 2014)

- Ejecución: otorgar responsabilidades, para que el trabajo sea realizado con disciplina. (Escuela Profesional, 2014)

Taylor uno de los principales gestores sobre Administración indica que la parte fundamental de una buena gestión administrativa es aumentar la eficiencia de las empresas, es decir aumentando la productividad a nivel de operarios, dando énfasis que el éxito de una organización empieza de abajo hacia arriba (operario hacia el supervisor y gerente). Se podría mencionar algunos principios fundamentales de la administración de Taylor entre estos el Planeamiento que se basa en crear procedimientos para cada una de las labores dentro de la empresa. Control, para certificar que se está realizando las actividades según lo previsto. (Ilustrados, 2010)

Taylor a su vez nos indica que se debe de controlar y cronometrar los movimientos de los operarios, para después realizar un análisis, y así reducir o eliminar movimientos inútiles. Se deberá estudiar cada trabajo antes de establecer como deberá ser ejecutado y entrenar a cada uno de los colaboradores antes de que inicien sus labores. Establecer premios e incentivos cuando fueran alcanzados los estándares establecidos. Proporcionar el material, maquinaria, equipos de ser utilizados para las labores diarias. Dividir proporcionalmente dentro de la empresa las ventajas por aumento de la producción.

Fayol, estableció la teoría clásica para desarrollar la eficiencia de su empresa a través de su organización (departamentos) y aplicación de principios administrativos, es decir tomando en consideración la parte estructural y funcionamiento de la organización. (Ilustrados, 2010)

Con respecto a la productividad Smith indica que ésta se incrementa mientras existe una buena división de trabajo. Dicha productividad consiste en producir gran cantidad de bienes variados con los recursos otorgados, y esta a su vez es mayor si se divide entre personas que se encuentran debidamente capacitadas para realizar su trabajo. (Laza, 2006)

George Terry, indica, “La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas”, a su vez que “la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus Gerentes”. Esto nos indica que un buen gerente debe ser creativo, buscar nuevos métodos para conseguir nuevas metas, debe estar alerta para reconocer los problemas y solucionarlos. (Laza, 2006)

La gestión gerencial está sujeta a solución de problemas, tomas de decisiones y elaboración de estrategias, etc. En el caso que las organizaciones no sean capaces de enfrentar estos tipos de cambios están sujetas a desaparecer. Un buen gerente es aquel que está dispuesto a realizar cambios innovadores dentro de la institución, se anticipa a los mismos y se encuentra preparado para construir y aprovechar las nuevas oportunidades presentadas en su entorno. (Laza, 2006)

1.1.2 Teoría administrativistas y de la dirección científica

Sus exponentes más característicos son Fayol (1916) y Taylor (1911). El primero, teórico francés cuya perspectiva de la realidad organizativa venía del nivel del consejo de administración, recoge una serie de principios que inspiran la tarea directiva basados en el organigrama y otras técnicas administrativas, tales como la planificación, la organización, el mando, la coordinación y el control. El segundo, Taylor, había ido subiendo por la línea hasta llegar a la posición de ingeniero jefe. Así pues, su visión de la organización provenía del taller. Se le conoce como “el padre de la dirección científica”. (Navarro, 2014)

Los estudios de ambos autores supusieron un avance importante en el conocimiento sobre el funcionamiento de la organización, pero no llegaron a ahondar en toda la riqueza y complejidad de los problemas inherentes al contexto organizativo. Se quedaron en la superficie formalizarle. (Navarro, 2014)

1.1.3 Teoría de la Administración General

También se la conoce como la teoría de gerencia administrativa, se encarga de estudiar la creación de estructuras organizativas y sistemas de control eficaz y eficiente. Las dos teorías más influyentes son, europeas y sus autores son: Henri Fayol (Francés) y Max Weber (Alemán). (Gallardo, 2011)

Henri Fayol, basándose en su propia experiencia identifico cinco funciones y catorce principios de la administración: planificación, organización, instrucción, coordinación y control. Consideraba a sus catorce principios como esenciales para aumentar la eficiencia del proceso administrativo. (Gallardo, 2011)

Los catorce principios de administración de Fayol:

- División del trabajo: La especialización y división del trabajo siempre incrementa la eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: Los administradores están en la obligación de dar órdenes, si se ejerce la autoridad surgirán responsabilidades.
- Disciplina: Los empleados deben respetar y hacer respetar las reglas que rigen a la organización de esta manera se lograra alcanzar las metas establecidas.
- Unidad de mando: los empleados deben recibir órdenes de un solo supervisor.
- Unidad de Dirección: La organización debe tener un objetivo que debe guiar a administradores y trabajadores.
- Subordinación de los intereses individuales y generales: el interés general debe prevalecer.

- Remuneración del Personal: el sistema de pago debe ser equitativo.
- Centralización: determinar la importancia de los roles superiores y subordinado.
- Cadena de mando: línea de autoridad desde la alta dirección a los niveles más bajos.

- Orden: todo debe ser realizado con orden de tal manera que se contribuye a la eficiencia general.

- Equidad: Los empleados deben ser tratados con respeto.
- Estabilidad y el mantenimiento del puesto: Promover la lealtad y la antigüedad del empleado.

- Iniciativa: Alentar a los trabajadores a actuar por cuenta propia.
- Trabajo en equipo: Es lo más importante para lograr los objetivos establecidos por la organización. (Gallardo, 2011)

1.1.4 Teoría de la Administración de Empresas y los 14 puntos de Deming.

El Dr. Deming no realiza nuevos aportes al mundo de las ideas, logra confluir en su Teoría de Administración de Empresas, el pensamiento humanista de Maslow y Herzberg, el liberalismo como filosofía base para el progreso económico, social y espiritual de la humanidad, su visión de los trabajos de Elton Mayo y el pensamiento sistémico y estadístico como herramientas de mejora e innovación. (Deming, 1989)

A través de los 14 principios, Deming guía para romper los paradigmas aún vigentes e instaurar en las empresas un nuevo concepto de gestión.

- **Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio**, siempre se debe mejorar en los servicios que se dan para poder satisfacer a los clientes internos y externos y de esa manera mantener monitoreada la mejora en la calidad y productividad del producto y servicio que se brinda.

- **Adoptar la nueva filosofía,** propone abandonar las viejas filosofías de administración y adoptar esta nueva filosofía, basada en la satisfacción del cliente y la mejora continua de la calidad de productos y servicios.
- **Dejar de depender de la inspección masiva,** para mejorar la calidad, deben tomar conciencia de que la inspección como reaseguro de calidad final por sí sola no sirve. La inspección, detecta algunas de las fallas del producto o del servicio, pero no elimina las causas que las originan.
- **Acabar con la práctica de hacer negocios únicamente en base al precio,** la propuesta de Deming es integrar cada vez más los procesos del proveedor con los del cliente: “el proceso del proveedor es la primera etapa del proceso del cliente”. El objetivo final es tener un único proveedor de cada insumo para minimizar costos.
- **Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio,** el proceso de mejora continua es una espiral, cuyo centro y blanco es el cliente. El mejoramiento será posible cuando el ciclo de Deming forme parte integral de los procesos de toda la organización, que es Planear, Hacer, Verificar y Actuar.
- **Establecer entrenamiento dentro del trabajo,** establecer un ambicioso, continuo y actualizado proceso de capacitación que involucre desde los operadores hasta los directivos. El entrenamiento debe asegurar que el empleado entiende su función completamente, así como las necesidades y exigencias de sus clientes y proveedores. La Dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la calidad y eficiencia de la empresa, y entender la variabilidad.
- **Adoptar el Liderazgo,** dirigir consiste ayudar a las personas a su cargo para que hagan un buen trabajo y detectar que es lo que está mal y lo que necesita ayuda especial. Para ser un buen líder se requiere: comunicación, trabajo en equipo, conocimiento, involucrarse, predicar con el ejemplo, guiar.

- **Eliminar el miedo**, el proceso de cambio planteado por Deming requiere contar con trabajadores y directivos que no tengan temor y miedo a opinar, participar y discernir.

- **Eliminar las barreras interdepartamentales**, aunque una organización nace con espíritu de equipo, se van acumulando rivalidades, odios, feudos de poder, falta de comunicación entre áreas, que impiden la comunicación sincera y el trabajo en equipo. Es necesario derribar esas barreras y que todas las áreas trabajen como un todo hacia un mismo objetivo: la calidad. La propuesta de Deming para lograrlo, es aplicar el QFD, o Desarrollo de la función calidad.

- **Eliminar los lemas, exhortaciones y metas para la mano de obra**, es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas. Anuncios, carteles, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad, ni la productividad, las empresas abusan de la palabra ISO.

- **Eliminar los cupos para la mano obra y los objetivos numéricos para la dirección**, la función de la gerencia es trabajar sobre las causas que impiden que la media suba. Se deben sustituir los estándares de trabajo por un liderazgo inteligente basado en el conocimiento estadístico del desempeño de los sistemas.

- **Eliminar las barreras que privan a la gente del derecho a estar orgullosos de su trabajo**, la gerencia que entienda esto, estará en condiciones de comunicarse con sus empleados sobre sus fortalezas y debilidades para trabajar en conjunto sobre ellos y optimizar el resultado final del equipo.

- **Estimular la educación y la auto-mejora**, siempre en los equipos de trabajo se debe fomentar el entrenamiento, la capacitación y mejora continua en las personas para incrementar su percepción de la realidad. A mayor educación, mayor cantidad de elementos conocidos y mayores posibilidades combinatorias.

- **Tomar medidas para la transformación,** el plan de acción debe incluir a todos y ser ambicioso en el sentido de poder vencer la resistencia al cambio y los estilos de dirección. (Deming, 1989)

1.1.5 Cultura organizacional

La cultura organizacional es importante en el manejo de inventarios pues las empresas deben mantener los valores, principios, tradiciones y formas de desarrollar las cosas en la organización y la interrelación entre sus miembros. (Robbins, 2010)

En la gran mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas han evolucionado con pasar del tiempo y determinado en gran medida como se administran las cosas en la organización. (Robbins, 2010)

En la gran mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas han evolucionado con pasar del tiempo y determinado en gran medida como se administran las cosas en la organización. (Robbins, 2010)

La definición de cultura organizacional implica tres cosas:

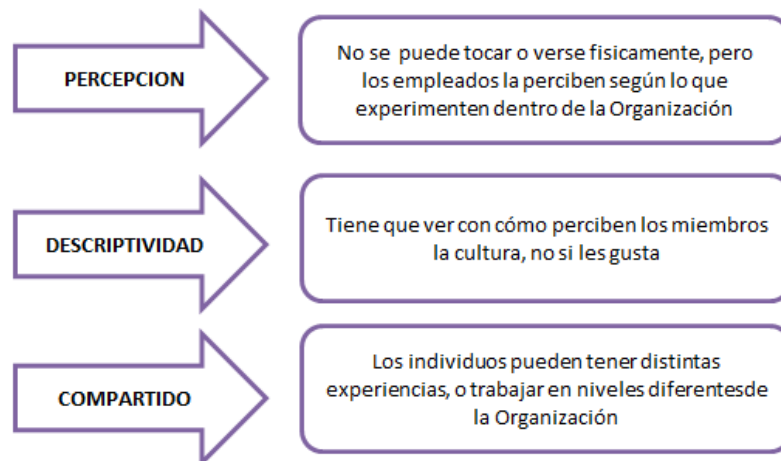


Figura 5 *Pasos que definen la cultura organizacional*

Fuente: (Robbins, 2010)

Las investigaciones indican que hay siete dimensiones que describen la cultura de una organización, describir una organización mediante estas siete dimensiones dará una idea general de la cultura organizacional. En organizaciones con cultura fuertes, los empleados son más leales y sus tendencias al desempeño son más altas. (Robbins, 2010)

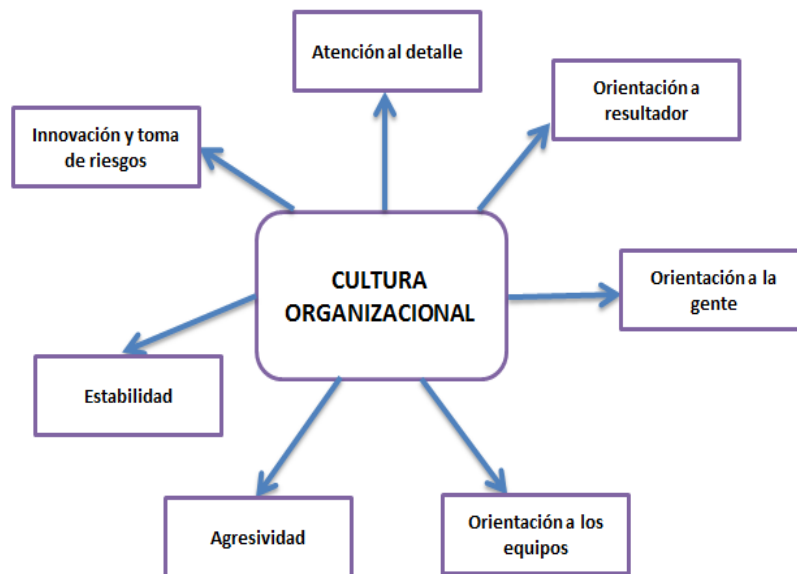


Figura 6 *Esquema de cultura organizacional*

Fuente: (Robbins, 2010)

En muchas de ellas una dimensión cultural enfatiza más que las otras y básicamente forma la personalidad de la compañía y como trabajan sus miembros. En resumen se puede decir que la cultura puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse, característico de una sociedad particular. (Robbins, 2010)

Para que los gerentes logren sus metas, es importante analizar y conocer la cultura de la organización, identificando a las personas que trabajan dentro de la misma, lo cual ayuda en la toma de decisiones de manera precisa y acertada, permitiendo obtener los mejores resultados en el desempeño de sus funciones. (Robbins, 2010)

1.1.6 Enfoque de la Administración

En la administración existen varios tipos de enfoques tales como: clásico, cuantitativo, conductual y contemporáneo. Los cuales aportan a las funciones básicas de la administración coordinando y supervisando las actividades que la empresa requiere. Desde el punto de vista teórico los enfoques se diferencian entre sí de la siguiente manera:

(Robbins, 2010)

- **Enfoque Clásico.-** Este enfoque enfatiza en que la organizaciones y los trabajadores sean lo más eficientes posible. Dos teorías principales constituyen el enfoque clásico: La Administración Científica y la Administración General.

La base del enfoque clásico de la administración la constituyen las teorías de Henry Fayol y Frederick Taylor. Ellos no se comunicaron entre sí, pero fueron contemporáneos. Mientras Fayol, alimentaba la teoría clásica, Taylor, instalaba los pilares de la teoría de la administración científica. Ambos buscaban incrementar la eficiencia de las empresas.

Muchos de los parámetros y técnicas que ideó Taylor para mejorar la eficiencia en la producción aún se utilizan en las organizaciones actuales. Cuando los gerentes analizan las tareas básicas que deben realizarse, utilizan un estudio de tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a los empleados más calificados para un trabajo, o diseñan sistemas de incentivos basados en resultados, están empleando los principios de la administración científica.

- **Enfoque Cuantitativo.-** Este enfoque es usado para mejorar la toma de decisiones. Conocido también como enfoque Matemático o Investigación de Operaciones, las matemáticas han tenido por propósito el análisis y el procesamiento de información para alimentar objetivos y la toma de decisiones en el área de planeación y control.

El interés de su análisis está centrado en el proceso de toma de decisiones para la solución de problemas directivos en campos tan diversos que van desde la propia

administración general hasta la mercadotecnia, las finanzas, los recursos humanos y los problemas técnicos en el área de la producción.

- **Enfoque Conductual.-** También conocido como humanista o humano relacionista; llamado así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en las empresas, considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la organización y este enfoque no puede ser casual sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones, y sus necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Este enfoque se conforma por la Teoría Conductista de la Administración con autores como Douglas McGregor, quienes trajeron una nueva visión de la teoría administrativa basada en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. (Robbins, 2010)

Se sabe que los gerentes logran que las cosas se hagan, trabajando recurso humano. Al campo de estudio que investiga las acciones de la gente en el trabajo se le conoce como comportamiento organizacional.

- **Enfoque Contemporáneo.-** Analiza lo que ocurre fuera de los límites de la Organización.

Dos perspectivas contemporáneas de administración forman parte de este enfoque: la de sistemas y la de contingencias.

Sistemas: es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado.

Contingencias: Plantea que las organizaciones no son iguales y enfrentan situaciones distintas y requieren diferentes formas de dirección.

En la administración de la empresa a la cual pertenecemos se utiliza el enfoque cuantitativo y contemporáneo debido a que se toman decisiones en base a resultados financieros y políticas gubernamentales. (Robbins, 2010)



Figura 7 Enfoque de la administración

Fuente: (Robbins, 2010)

Normas del Control Interno

Existen muchas normas para el control interno de los inventarios, entre los más importantes tenemos:

- Tener un control de inventarios por código de ítem y tipo de producto.
- Medidas de seguridad contra pérdida, robo y daño.
- En la recepción del material se deben verificar unidades, tipo de producto y especificaciones.
- El ingreso del material al sistema debe ser en línea, es decir inmediatamente que se haga el despacho.
- Movilización de mercadería con su documentación.
- Conteos cíclicos del inventario en las bodegas, para determinar las variaciones y diferencias que puedan existir.

- La baja de mercadería por daños sufridos debe tener la aprobación de un superior.

- Correcta planificación de los inventarios anuales y realizar con personal autorizado y especializado. (Serbinio, 2013)

El empaque en la cadena de valores para optimizar los costos de logística.

En la actualidad, por el incremento poblacional las grandes empresas se han visto obligados a plantearse nuevos retos entre esos está el mejorar su calidad de empaque para los productos ayudando de esta manera una mejor movilización teniendo así un costo menor en la parte logística al momento de la entrega de los mismos. El empaque en la logística es uno de los requisitos más importantes, son muy variadas y determinan como los clientes perciben al producto. (Argueta, 2014)

Los empaques tienen tres funciones:

- Protección del producto que se ofrece contra cualquier daño
- Fácil manejo en el transporte
- Información del producto que se está ofreciendo. (Argueta, 2014)

El empaque de un producto cuenta con tres niveles, el primer nivel de empaque es aquel que tiene contacto con el producto, el segundo nivel sirve para la protección del empaque del primer nivel y se lo conoce como unidad de empaque.

A continuación se presenta un detalle de la cadena de valor, en el cual se puede ver las diferentes actividades fijas en la producción y empaque de banano.



Figura 8 Cadena de valor producción de banano

Gestión de Inventarios.

Son el conjunto de políticas y controles sobre inventarios y los niveles que se debe mantener, se aplican métodos y estrategias para que sea productivo y rentable el producto. (FIAEP, 2014)

En la gestión de inventarios existen tres actividades muy básicas:

- Determinación de la existencia
- Análisis de los inventarios
- Control de producción del inventario de producto terminado. (FIAEP, 2014)

Causas por las que no coinciden el inventario físico con el contable.

Cualquier empresa debe de conocer con certeza las existencias que tiene en sus almacenes, pero estas no siempre coinciden con las cantidades que reflejan los sistemas de información contable de la empresa, sin embargo a 31 de diciembre es necesario saber con

exactitud la cantidad de existencias que hay en los almacenes y su valoración para reflejar dicha información en el balance de situación de la empresa.

Por lo tanto, para conocer con certeza las existencias que hay en los almacenes, será necesario realizar un recuento físico para verificar que estas coinciden con las que se reflejan en los registros contables de la empresa a la fecha del inventario

Si encontramos diferencia entre el stock teórico (lo que nos dice la contabilidad que debe haber) y el stock real (lo que se cuenta en el almacén) tendremos “diferencias de inventario”, que deberemos analizar.

Causas por las que se producen diferencias de inventarios.

- Una de las causas por las que se producen diferencias de inventario es por el hurto interno de empleados, de tal manera que los sistemas de información contable de la empresa reflejaran unas existencias inexistentes que será necesario ajustar. Para evitar este tipo de hurtos, es necesario establecer sistemas de seguridad que eviten o minimicen los robos. Además es aconsejable la realización de inventarios periódicos que sirvan para evaluar periódicamente las pérdidas que reflejan los almacenes de la empresa.

- Productos que salen de los almacenes sin producirse la correspondiente salida por albarán, factura o ticket. Esto puede ser debido a fraude cometido por empleados en colaboración con personas ajenas a la organización o por simple error administrativo. La fijación de precios no redondos que generen devoluciones de cambio dificulta este tipo de hurto, al ser más difícil retirar de la caja importes que supongan la retirada de la caja de diferentes tipos de monedas o billetes.

- Hurto de personas ajenas a la organización, en almacenes cerrados al público es más improbable que se produzca este tipo de hurto, pero en determinadas organizaciones los productos están al alcance del público y este tipo de hurto es relativamente frecuente.

- También pueden producirse diferencias de inventario por la entrada de mercancías en el almacén cuyo albarán de entrega se encuentra pendiente de registrar, por lo que antes de realizar el inventario deben de estar registrados todos los albaranes de entrada de mercancía.
- Otra diferencia puede ser debida a simples errores administrativos de registros de las cantidades de entrada y salida de las mercancías.
- Las confusiones como dar entrada a unos productos en lugar de otros, o dar salida a un producto con la referencia de otro, puede ser otra causa de diferencias, que aunque si bien, no implican la salida de los almacenes de dichas existencias sin registro, pueden suponer un quebranto para la empresa si hay diferencias de precios entre los productos.
- Y por último, tirar productos en mal estado o caducados, sin dar la correspondiente baja puede suponer otra causa de diferencias de inventario.

1.2 Marco Conceptual

1.2.1 Control Interno

Son las políticas y procedimientos adoptados por una entidad y orientados al logro de los objetivos organizacionales, a fin de asegurar que se dirija de manera ordenada y eficiente, incluyendo a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable. El Sistema de Control Interno se extiende más allá de los asuntos que tiene que ver directamente con las funciones del sistema de contabilidad. (La Gran Enciclopedia de Economía, 2012)

1.2.2 Control Interno Contable

Es la parte del control interno que impacta directamente o indirectamente en la confiabilidad de las transacciones contables y la confiabilidad de los estados financieros,

el objetivo del control interno contable son dos: (La Gran Enciclopedia de Economía, 2012)

- Establecer custodia de los activos de la organización.
- Salvaguardar la información contable para que los estados financieros contribuyan a una imagen fiel de la organización y muestren la realidad económica de la empresa. (La Gran Enciclopedia de Economía, 2012)

1.2.3 Material de empaque

Se definen como materiales de empaque, todos los componentes esenciales en el embalaje de un producto, que facilita la manipulación y transporte del mismo, existen varios tipos de materiales usados en la industria bananera, entre los más importantes tenemos:

- Cajas de cartón
- Pallets
- Etiquetas
- Fundas
- Cartulina
- Esquineros

Usados para el proceso de empaque de la caja de banano que posteriormente es exportada a los diferentes mercados. (Emprendices, 2012)

En la antigüedad, casi todo el banano se exportaba en racimos, actualmente la tendencia es de empacar y trasladar el banano en cajas de cartón, con esta forma de empacar la fruta se manipula menos y el porcentaje de daños en la fruta es menor en el punto de destino.

En la Industria Bananera se mueve mucho dinero anualmente solo en material de empaque para el proceso del producto, principalmente en cajas de cartón. (Revista El Agro, 2014)

Los entendidos manifiestan, que una industria cartonera que no fabrica cajas de cartón para la exportación de banano, no está en el negocio, pues la industria cartonera es la principal industria complementaria que tiene el negocio del Banano. (Revista El Agro, 2014)

En Ecuador existen muchas cartoneras que dedican un gran % de su producción a esta industria, ya que cuentan con muy buena tecnología, han invertido en el mejoramiento de su producción e impresión de cartón corrugado de acuerdo a las especificaciones del cliente y mercado internacional. (Revista El Agro, 2014)

1.2.4 Empaque de fruta

El empaque de la fruta, es una operación que tiene gran importancia, porque constituye el paso final en la presentación del producto en los mercados.

La labor consiste en acomodar los gajos o manos en las cajas, siguiendo especificaciones definidas que constituyen un patrón de empaque para cada calidad y para cada mercado. (DOLE, 2012)

La labor consiste en acomodar los gajos o manos en las cajas, siguiendo especificaciones definidas que constituyen un patrón de empaque para cada calidad y para cada mercado. (DOLE, 2012)

1.2.5 Logística

La Logística es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio. La logística empresarial implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y la comercialización de mercancías.

Por lo tanto, que la logística es el puente o el nexo entre la producción y el mercado. La distancia física y el tiempo separan a la actividad productiva del punto de venta: la logística se encarga de unir producción y mercado a través de sus técnicas.

1.2.6 Industrias Complementarias

El banano conlleva el crecimiento de las industrias complementarias que generan trabajo a más de un millón de familias en el Ecuador, las mismas dependen en un sesenta por ciento del Sector Bananero, siendo las aéreas más importantes para invertir: cartoneras, navieras, plásticos y resinas, agroquímicos, fertilizantes y abono, certificadoras, productoras de meristemas, fumigación aéreas, transporte terrestre y puertos. (AEBE, 2011)

1.2.7 Patrón de Empaque

Existen varios sistemas, que constituyen patrones de empaque, para las diferentes calidades y para los diversos mercados. (DOLE, 2012)

1.2.8 Caja de Cartón

El diseño, tamaño y forma de las cajas, obedece a las necesidades de los mercados y a los patrones de empaque que se recomiendan para cada calidad. Las cajas más corrientes son para el empaque de 12, 13,5 y 18,14 kilogramos, y es la última, la de uso más generalizado. La caja de cartón de 18,14 kilogramos, tiene las siguientes dimensiones: largo 52,5 cm, ancho 39 cm y lato 24,5 cm. La caja está construida de cartón corrugado de diferentes tipos, según la necesidad de manejo para cada mercado. El cartón es construido con papel “kraft” de diferentes resistencia y costo.

Algunas comercializadoras a fin de disminuir el consumo de cartón, y reducir el costo de manejo y reciclado, han iniciado el empaque en cajas sin tapa. Otras empresas, están investigado el embalaje y transporte de la fruta, en tarimas de plástico, retornable y reciclable de 48 compartimientos, del mismo tamaño de las cajas, para

transportar la fruta sin uso de cartón, pero hasta el momento no ha tenido un resultado favorable en la industria. (DOLE, 2012)



Figura 9 *Cajas de Cartón para el proceso de empaque de banano*

1.2.9 Plástico

Se usan en el empaque, con el propósito de evitar el rozamiento de la cutícula de los dedos con el cartón que causan lesiones y mala presentación de la fruta en los mercados. Así mismo los plásticos tienen la función de evitar la pérdida excesiva de humedad de la fruta durante el transporte y el almacenamiento; por esa razón se usan diferentes materiales de acuerdo al periodo entre la cosecha y el consumo. (DOLE, 2012)



Figura 10 *Pallets de Madera para proceso de banano*

1.2.10 Pallets

Tarima o base, generalmente de madera, de forma cuadrada o rectangular, de uso único o múltiple sobre la cual se apila o agrupa carga uniformemente dispuesta sobre él, a los efectos de su más rápido manipuleo y movimiento con el uso de medios mecánicos. (DOLE, 2012)

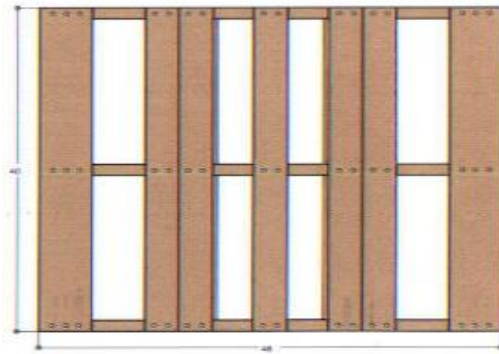


Figura 11 *Pallets de Madera para proceso de banano*

1.2.11 Cupo de Banano

Documento que contiene el compromiso del exportador de comprar la fruta al productor sea ese pequeño o grande, y de parte del productor a cumplir con lo establecido en este documento en lo que tiene que ver a especificaciones del mercado. (DOLE, 2012)

1.2.12 Material en consignación

La exportadora bananera Dole - Ecuador, maneja la figura de entrega de material de empaque en consignación, es decir, se entrega el material a los productores para el empaque de la fruta sobre el cual no tiene ningún derecho de propiedad, el productor no tiene la obligación de cancelar el material hasta que éste sea utilizado en la caja exportada. (DOLE, 2012)

1.2.13 Inventario

El inventario de una compañía está conformado por todas las materias primas, productos en proceso y productos terminados que pertenecen a dicha institución.

Todo inventario tiene su vida útil, por tal motivo la empresa deberá de detectar dependiendo cual sea el producto que tenga (cartón, plástico, etiquetas) para empaque de banano el tiempo idóneo para que al momento de ser utilizado los mismos tengan las condiciones óptimas para el manejo y transporte de la fruta.

Existen varios tipos de inventario entre los principales tenemos:

- Inventario de seguridad: Sirve en el caso que exista mayor demanda de un determinado producto.
- Inventario de anticipación: comprende el inventario que se realiza en previsión de la temporada.
- Inventario en tránsito: Es el inventario en camino de un lugar a otro y que se encuentra en el mismo canal de distribución desde el proveedor hacia el cliente. (Muller, 2005)

1.2.14 ¿Qué son los Inventarios?

Se entiendo por inventarios a los recursos que tiene la empresa en bodega ya sean estos para ser utilizados en la producción o como producto terminado para la comercialización. Gestión de los inventarios es un proceso muy importante de la gerencia en las organizaciones industriales y de comercio. La administración de inventarios es una etapa clave para lograr el éxito de la gestión empresarial. (Información y Negocios, 2012)

1.2.15 Inventario en los balances

El inventario representa un activo dentro de la empresa, los mismos que se pueden vender dentro de un plazo determinado dependiendo del producto que se tenga. A la vez los inventarios se encuentran reflejados en el estado de pérdidas y ganancias como ventas, se realiza la operación ventas menos costo de ventas (valor inventario) para determinar utilidad del producto ofrecido. (Muller, 2005)

1.2.16 Control de inventario

El control de inventario son los ingresos, egresos y ajustes que se realizan al inventario establecido de una compañía, ejercen control sobre los productos que manejan a medida del consumo diario de cada empresa. Todos los controles sobre el inventario se realizan para determinar los costos, proyecciones de compras, valoración de inventario y

proyecciones de ventas. Hoy en día existen varias formas de controlar el inventario por medio de sistemas integrados, el cual permite interactuar con Kardex, contabilidad, cuentas por pagar. Cuando existen diferencias en el inventario se recomienda realizar un inventario físico y compararlo con el saldo el Kardex. (DOLE, 2012)

1.2.17 Inventario físico

Se conoce como inventario físico a la verificación y confirmación del inventario reportado como existente dentro del sistema de Kardex. El inventario físico es importante por las siguientes razones: (DOLE, 2012)

- Verificar diferencias entre los registros del sistema y las físicas.
- Proporciona la información del valor de las existencias, para revisión de balances, ya que el inventario se realiza próximos al cierre fiscal. (DOLE, 2012)

1.2.18 Características del almacenaje

Este deberá contar con un diseño que facilite la colocación de los materiales, a su vez deberá tener un área definida para los productos que se hallen contaminados y obsoletos. A su vez deberá tener una temperatura adecuada, ventilación para que sean conservados en el mejor estado posible. Los materiales nunca deben de ser depositadas en el suelo, debido que pueden ser atrofiadas por cualquier factor externo. (Reyes, 2009)

1.2.19 Administración de Inventarios

La Administración de Inventarios es un grupo de procesos de planificación, utilizando correctamente los recursos, y manteniendo costos bajos. La mala administración de inventarios trae como consecuencia, niveles altos de inventarios, obsoletos, no contar con las cantidades óptimas de inventarios. Esto les sirve para tener un mejor control y saber se tienen algún sobrante o faltante de inventario, para esto deben de tener una buena logística y almacenamiento que juntos ayudan a obtener

un mejor control de cada uno de los productos, pero a su vez representa un costo adicional para la organización, debido que el almacenamiento incurren con gastos de manejo y personal adicional para el control del mismo. (Serbinio, 2013)

1.2.20 Exceso de Inventario

Situación financiera en la que una organización adquiere un inventario en exceso de la oferta del bien sobre la demanda. (Serbinio, 2013)

Razones para mantener un inventario

Existen muchas razones para mantener un inventario en las bodegas, que a la larga se convierte en un riesgo financiero para la operación. Entre las cual se muestran las siguientes:

- Porcentaje de demanda.
- Presupuesto de entrega.
- Tiempo estimado de consumo de inventarios.
- Programación.
- Servicios al cliente. (Serbinio, 2013)

1.2.21 Rotación de Inventarios.

Este indicador permite saber el número de veces que el inventario rota en un periodo determinado. (Gerencie.com, 2010)

Además se puede identificar cuantas veces el inventario se convierte en efectivo o en cartera por cobrar.

La fórmula para calcular la rotación de inventarios es la siguiente:

Dividiendo el costo de mercadería consumidas o vendidas en un periodo entre el promedio de inventarios en un periodo. (Gerencie.com, 2010)

INDICADORES DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS
Rotación de inventarios = Costo de Ventas / Inventario
Duración promedio del inventario = días del periodo / rotación

Figura 12 *Indicadores de administración de activos*

Fuente: (Gerencie.com, 2010)

1.2.22 Gestión de inventarios y que áreas participan.

Son muchas las áreas que intervienen en la Gestión de Inventarios, ejemplo:

El área financiera se encarga de reducir los costos de inventarios, ya que mantener volumen de inventario en bodegas tiene un costo por el almacenaje, pues el espacio que ocupan los inventarios representa un costo para la organización, adicional se deben sumar costos administración, financieros, seguros, servicio básico, arriendo, etc.

(Información y Negocios, 2012)

Así como también hay razones para mantener un nivel alto de inventarios, cuando se compran lotes grandes de mercadería existe la posibilidad de negociar mejoras en el precio. (Información y Negocios, 2012)

Para el departamento de ventas, es importante siempre tener niveles alto de inventarios de productos terminados en bodega, de esta forma se contara con mercadería disponible para la venta, en la industria bananera es importante contar con un nivel de inventario óptimo de tal manera que no afecte al flujo de caja de la industria. Para es importante que se cuenten con proveedores estratégicos de pallets, cartón y plástico. (Información y Negocios, 2012)

El uso óptimo de los inventarios es un proceso complicado, pues la demanda del producto no es 100% predecible. (Información y Negocios, 2012)

1.2.23 Inventario Obsoleto.

El inventario obsoleto de una organización por lo general ocasiona grandes pérdidas económicas para la empresa, pues ocupa espacio importante en las bodegas e incluso ocupa recursos innecesario. Se debe mantener un listado del material obsoleto que se mantiene pues se debe tener un control sobre ellos. (Serbinio, 2013)

1.2.24 Baja de Inventarios.

Corresponde a los productos, artículos que posee la Cía., en sus bodegas y que están destinados para la distribución y la venta, pero por factores indiferentes al giro del negocio llegan a no ser utilizados para la venta. Por lo tanto debe darse de baja tanto físico como contablemente, los motivos de la baja de inventarios pueden ser ocasionados por encontrarse en condiciones no aptas para la venta ya sea por factores extremos, siniestros u obsolescencia. (Chambi, 2011)

La baja de inventario:

- Bajas por obsolescencia, se generan cuando los materiales se encuentran dañados, deteriorados o vencidos.
- Baja por diferencias, esto se genera cuando se encuentran diferencias en un inventario físico, sean estos sobrantes o faltantes. (Chambi, 2011)

1.2.25 Movimientos de materiales.

Es el proceso que siguen desde su llegada a las bodegas hasta el despacho, los materiales deben tener códigos que permitan las actividades normales de la bodega, como entradas y salidas de inventario y la realización de inventarios físicos. Para que exista un adecuado movimiento de materiales es recomendable: (FIAEP, 2014)

- Planificar un flujo de material.
- Separar las áreas de recepción y despacho de material.
- Considerar áreas para material dañados.

- Almacenar los materiales en áreas especialmente acondicionados. (FIAEP, 2014)
- Diseñar y delimitara pasillos para el tránsito de los montacargas y personas.

(FIAEP, 2014)

- Establecer áreas especialmente protegidas para materiales valiosos. (FIAEP, 2014)

1.2.26 Conceptos generales

Contrato de Compra de Fruta

Documento que contiene el compromiso del exportador de comprar la fruta al productor sea ese pequeño o grande. (DOLE, 2012)

Carta de Corte.

Documento que contiene el compromiso del exportador de comprar la fruta al productor sea ese pequeño o grande, y de parte del productor a cumplir con lo establecido en este documento en lo que tiene que ver a especificaciones del mercado. (DOLE, 2012)

Sigatoka Negra.

Es considerada la enfermedad foliar más destructiva y de mayor valor económico en los cultivos de banano y plátano y que puede causar pérdidas de hasta un 50% en el rendimiento. (DOLE, 2012)

Recirculación.

Recuperar el material sin uso de las bodegas de fincas de productores para darle una rotación optima del material y así de esta manera darle uso en el tiempo establecido para evitar obsolescencia. (DOLE, 2012)

EB, Egreso de Bodega.

Documento denominado egresos de bodegas, el cual es el soporte del material de empaque entregado a los productores. (DOLE, 2015)

Analista de zona. Persona encargada de la asignación del cupo semanal a los productores para el corte de fruta, mismo que realiza el registro en el sistema integrado que mantiene al exportadora objeto de estudio. (DOLE, 2012)

1.3 Marco Legal

1.3.1 Reglamento para aplicación de la LORTI

Art. 28.- Gastos generales deducibles.- (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015) Bajo las condiciones descritas en el artículo precedente y siempre que no hubieren sido aplicados al costo de producción, son deducibles los gastos previstos por la Ley de Régimen Tributario Interno, en los términos señalados en ella y en este reglamento. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015)

8 Pérdidas.

a) Son deducibles las pérdidas causadas en caso de destrucción, daños, desaparición y otros eventos que afecten económicamente a los bienes del contribuyente usados en la actividad generadora de la respectiva renta y que se deban acaso fortuito, fuerza mayor o delitos, en la parte en que no se hubiere cubierto por indemnización o seguros. El contribuyente conservará los respectivos documentos probatorios por un período no inferior a seis años; (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015)

b) Las pérdidas por las bajas de inventarios se justificarán mediante declaración juramentada realizada ante un notario o juez, por el representante legal, bodeguero y contador, en la que se establecerá la destrucción o donación de los inventarios a una entidad pública o instituciones de carácter privado sin fines de lucro con estatutos aprobados por la autoridad competente. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015) En el acto de donación comparecerán, conjuntamente el representante legal de la institución beneficiaria de la donación y el representante legal del donante o su delegado. (Asamblea

Nacional del Ecuador, 2015) Los notarios deberán entregar la información de estos actos al Servicio de Rentas Internas en los plazos y medios que éste disponga. En el caso de desaparición de los inventarios por delito infringido por terceros, el contribuyente deberá adjuntar al acta, la respectiva denuncia efectuada durante el ejercicio fiscal en el cual ocurre, a la autoridad competente y a la compañía aseguradora cuando fuere aplicable. La falsedad o adulteración de la documentación antes indicada constituirá delito de defraudación fiscal en los términos señalados por el Código Tributario. El Servicio de Rentas Internas podrá solicitar, en cualquier momento, la presentación de las actas, documentos y registros contables que respalden la baja de los inventarios. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015)

1.3.2 Procedimientos para el registro, control y manejo de inventarios

Objetivo, este procedimiento está diseñado para establecer lineamientos que permitan asegurar que las transacciones de ingresos y despachos de materiales a productores y terceros, se registren en el sistema de contabilidad, módulos de inventarios y cuentas por cobrar, así como también mantener un adecuado manejo y control del inventario físico de materiales en cada una de las instalaciones de la Compañía y de las fincas propias.

Alcance, deberá ser aplicado necesariamente en todas las oficinas, bodegas, almacenes y distribuidoras que estén relacionadas con el manejo de los inventarios de materiales de la Compañía.

Disposiciones generales, es responsabilidad de la Administración, el establecer y mantener una apropiada estructura de control interno. Se ha considerado que la estructura de control interno, es un factor determinante para diseñar y realizar procedimientos que nos permitan obtener certeza razonable de que las cifras contables no contienen errores importantes. Esta consideración no necesariamente revelará todos

los problemas en la estructura de control interno que se pudieran considerar debilidades materiales bajo normas establecidas. Este procedimiento ha sido elaborado con el propósito de que la Compañía controle la operación de programación de stock, registro de ingresos y salidas de materiales y de baja de inventarios por obsolescencia, lenta rotación y ajustes.

Una debilidad material es una condición en la cual el diseño o el funcionamiento de los elementos de la estructura de control interno no reducen a un nivel relativamente bajo el riesgo de que ocurran errores o irregularidades. El procedimiento descrito resultó de nuestras indagaciones y averiguaciones, el cual fue desarrollado con el propósito de controlar los inventarios en las bodegas y su registro en el sistema de control de inventarios.

Control de inventarios en bodegas Grupo Dole, con el propósito de mantener un stock óptimo de inventarios para el desarrollo normal del negocio, así como también la información de los saldos del sistema de manejo y control de inventarios, el Analista de Materiales, encargado del cuadro de integridades de los archivos de (Contabilidad) y (transaccional de Kardex) debe proceder a:

- Monitorear diariamente el control de inventarios en el sistema, verificando que todas las transacciones generadas por los ingresos y egresos de materiales en cada una de las bodegas quede registrada.
- Verificar la conciliación del 100% de las bodegas del módulo de inventarios y del sistema de contabilidad; en caso de detectarse diferencias deberá analizarlas y regularizarlas, y si se requiere algún registro contable, lo comunicará al supervisor de control interno para que proceda a su contabilización.

Programación de stock, la programación de stock de inventarios la debe efectuar cada uno de los compradores de la categoría correspondiente del área de compras, para lo cual

considerarán la cantidad estimada en el presupuesto anual de compras y también los programas efectuados por las áreas de Logística y Servicios Agrícolas.

Registro de inventarios, los supervisores de bodegas y/o bodegueros serán los responsables de elaborar la documentación de ingresos y egresos de bodegas al momento de recibir o despachar los materiales para lo cual procederán de la siguiente forma:

Ingreso de mercaderías por compras nacionales, los materiales serán recibidos por los responsables de cada bodega: Supervisor y/o bodeguero, quienes deberán revisar y verificar la documentación soporte, que consiste en:

- Guía de remisión del proveedor
- Orden de Compra
- Notas de entrega

Adicionalmente deberán verificar que las cantidades físicas de materiales que se reciben sean las mismas que se especifican en los documentos. (DOLE, 2015)

1.3.3 Norma Internacional ISO 9001

Sistema de Gestión de Calidad

Objeto y campo de aplicación

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que

sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados. (Organización Internacional para la Normalización, 2015)

Política

- La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que: (Organización Internacional para la Normalización, 2015)

- Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;

- Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;

- Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;

- Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Comunicación de la política de la calidad

La política de la calidad debe:

- Estar disponible y mantenerse como información documentada;

- Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;

- Estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.

(Organización Internacional para la Normalización, 2015)

Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para: (Organización Internacional para la Normalización, 2015)

- Asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;

- Asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas

previstas;

- Informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora.

- Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;
- Asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.

(Organización Internacional para la Normalización, 2015)

Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.

- La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

(Organización Internacional para la Normalización, 2015)

Los objetivos de la calidad deben:

- Ser coherentes con la política de la calidad;
- Ser medibles;
- Tener en cuenta los requisitos aplicables;
- Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;

- Ser objeto de seguimiento;
- Comunicarse;
- Actualizarse, según corresponda.

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.

Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:

- Qué se va a hacer;
- Qué recursos se requerirán;

- Quién será responsable;
- Cuándo se finalizará;
- Cómo se evaluarán los resultados. (Organización Internacional para la

Normalización, 2015)

1.3.4 Norma Internacional ISO 14001

Sistema de Gestión Ambiental

Introducción

Organizaciones de todo tipo están cada vez más interesadas en alcanzar y demostrar un sólido desempeño ambiental mediante el control de los impactos de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente, acorde con su política y objetivos ambientales incluido el desarrollo sostenible. (Organización Internacional para la Normalización, 2015)

El éxito del sistema de gestión ambiental depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la organización y especialmente de la alta dirección.

La norma se basa en la metodología conocida como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). La metodología PHVA se puede describir brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política ambiental de la organización.
- Hacer: implementar procesos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a la política ambiental, los objetivos, las metas y los requisitos legales y otros requisitos, e informar sobre los resultados.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión ambiental.

La norma promueve “enfoque basado en procesos”.

La norma no establece requisitos absolutos para el desempeño ambiental más allá de los compromisos incluidos en la política ambiental, de cumplir con los requisitos legales aplicables y con otros requisitos que la organización suscriba, la prevención de la contaminación y la mejora continua.

Objeto y campo de aplicación

Esta norma se aplica a cualquier organización que desee:

- Establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión ambiental;
- Asegurarse de su conformidad con su política ambiental establecida
- Demostrar la conformidad con esta norma por medio de autoevaluaciones.

El grado de aplicación depende de factores tales como la política ambiental de la organización, la naturaleza de sus actividades, productos y servicios y la localización donde y las condiciones en las cuales opera. (Organización Internacional para la Normalización, 2015)

Términos y definiciones

Para el propósito de esta norma mexicana, se aplican las siguientes definiciones.

- Auditor: persona con competencia para llevar a cabo una auditoría.
- Acción correctiva: acción para eliminar la causa de una no conformidad detectada.
- Medio ambiente: entorno en el cual una organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones.
- Aspecto ambiental: elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que puede interactuar con el medio ambiente.
- Impacto ambiental: cualquier cambio en el medio ambiente ya sea adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales de una organización.

- Sistema de gestión ambiental
- Objetivo ambiental: fin ambiental de carácter general coherente con la política ambiental, que una organización se establece.
- Desempeño ambiental: resultados medibles de la gestión que hace una organización de sus aspectos ambientales.
- Política ambiental: intenciones y dirección generales de una organización relacionadas con su desempeño ambiental, como las ha expresado formalmente la alta dirección.
- Meta ambiental: requisito de desempeño detallado aplicable a la organización o a partes de ella, que tiene su origen en los objetivos ambientales y que es necesario establecer y cumplir para alcanzar dichos objetivos.
- Parte interesada: persona o grupo que tiene interés o está afectado por el desempeño ambiental de una organización.
- Auditoría interna: proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría del sistema de gestión ambiental fijado por la organización.
- No conformidad: incumplimiento de un requisito.
- Organización: compañía, corporación, firma, empresa, autoridad o institución, o parte o combinación de ellas, sean o no sociedades, pública o privada, que tiene sus propias funciones y administración.
- Acción preventiva: acción para eliminar la causa de una no conformidad potencial.
- Prevención de la contaminación: utilización de procesos, prácticas, técnicas, materiales, productos, servicios o energía para evitar, reducir o controlar (en forma

separada o en combinación) la generación, emisión o descarga de cualquier tipo de contaminante o residuo, con el fin de reducir impactos ambientales adversos.

- Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso.
- Registro: documento que presenta resultados obtenidos, o proporciona evidencia de las actividades desempeñadas.

Requisitos

La organización debe establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental de acuerdo con los requisitos de esta norma, y determinar cómo cumplirá estos requisitos. (Organización Internacional para la Normalización, 2015)

Aspecto Ambiental

La organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para:

- Identificar los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que pueda controlar y aquel sobre los que pueda influir dentro del alcance definido del sistema de gestión ambiental.
- Determinar los aspectos que tienen o pueden tener impactos significativos sobre el medio ambiente.

Requisitos legales y otros requisitos

La organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para:

- Identificar y tener acceso a los requisitos legales aplicables y otros requisitos que la organización suscriba relacionados con sus aspectos ambientales; y
- Determinar cómo se aplican estos requisitos a sus aspectos ambientales.

(Organización Internacional para la Normalización, 2015)

Objetivos, Metas y Programas

La organización debe establecer, implementar y mantener objetivos y metas ambientales documentados, en los niveles y funciones pertinentes dentro de la organización. (Organización Internacional para la Normalización, 2015)

Los objetivos y metas deben ser medibles cuando sea factible y deben ser coherentes con la política ambiental, incluidos los compromisos de prevención de la contaminación, el cumplimiento con los requisitos legales aplicables y otros requisitos que la organización suscriba, y con la mejora continua.

Cuando una organización establece y revisa sus objetivos y metas, debe tener en cuenta los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba, y sus aspectos ambientales significativos. Además, debe considerar sus opciones tecnológicas y sus requisitos financieros, operacionales y comerciales, así como las opiniones de las partes interesadas. (Organización Internacional para la Normalización, 2015)

La organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios programas para alcanzar sus objetivos y metas. (Organización Internacional para la Normalización, 2015)

Capítulo 2

2. Marco referencial

2.1 Situación actual

La salida y despacho de materiales de los almacenes o bodegas del grupo a los productores o clientes se efectúa de acuerdo a los parámetros mencionados a continuación. Los materiales de empaque se entregan de acuerdo a la distribución del cupo de fruta asignado a un determinado productor, previamente aprobado por el Gerente de Zona. El encargado de retirar los materiales de empaque presenta una solicitud en formato libre o la carta de corte firmada por el productor. En ambos casos el Supervisor de Bodega verifica que la firma de la solicitud sea la del productor o de la persona a quien haya autorizado, esta revisión se realiza en el programa de FoxPro llamado “Registro de firmas”.



Figura 13 Consulta de firma de productores

CONSULTA DE FIRMAS

Código del Productor: 150543 Firma: Primokorona S.A.


Representante: Julio Enrique Torres Amador	Nombre: Mariano Victor Gonzalez Djanse
C.I. e RUC: 0901760219	C.I.: 0903047989
Firma Representante:	Autorizado para: a) <input checked="" type="checkbox"/> X b) <input checked="" type="checkbox"/> X c) <input checked="" type="checkbox"/> X d) <input checked="" type="checkbox"/> X
	
Nombre: Mansel Pineda Escobar	Nombre: Alan Medelita Schold
C.I.: 0908090763	C.I.: 1202846463
Autorizado para: a) <input type="checkbox"/> b) <input type="checkbox"/> c) <input checked="" type="checkbox"/> X d) <input type="checkbox"/>	Autorizado para: a) <input checked="" type="checkbox"/> X b) <input checked="" type="checkbox"/> X c) <input type="checkbox"/> d) <input type="checkbox"/>
Firma: 	Firma: 

Figura 14 Comprobación de firma de productor

El material es despachado sólo cuando haya confirmado la autenticidad de la firma, posteriormente se elabora el documento de egreso de bodega, mediante el sistema JD Edwards “Egresos de bodega”, para comprobar que el cupo de corte de fruta se encuentre ingresada en la distribución de semanal, la cual fue previamente digitada por el Analista de la zona.

Una vez verificada la información anterior se realiza la salida de los materiales en el Sistema de Inventarios de JD Edwards elaborando el documento “Egreso de bodega”, el cual deberá contener la siguiente información:

- Nombre y código del productor o cliente

- Fecha de elaboración del documento
- Cantidad y descripción del material entregado
- Lugar o sitio de entrega
- Firma de responsabilidad

Luego entrega el documento “Egreso de bodega” al ayudante de bodega para que proceda a la entrega y despacho de los materiales al productor o transportista autorizado.

Con la generación del documento EB/ EF se produce el cargo de inventarios en cantidades en las bodegas de productores. Simultáneamente y como soporte del ingreso en las bodegas de productores se contabiliza la transacción. Al cierre de cada día, el analista de materiales debe verificar que todos los despachos de la bodega madre, que concilien con los cargos en las bodegas de productores por medio de la generación de reportes de integridad.

Al mencionar cargo a la bodega del productor, se refiere al registro de saldo del inventario del productor.

Flujo de distribución de cupo y entrega de material de empaque.

- **Requerimiento:** Consiste en el pedido que hace el cliente internacional de los diferentes mercados sean estos de Asia, América, Europa.
- **Distribución de Cupo:** El analista de logística es el encargado de asignar el cupo para el corte de fruta y posterior empaque en cada una de las fincas de los productores.
- **Consulta y creación de egreso:** El analista de bodega se encarga de crear el egreso del material de empaque en el sistema, tomando en consideración cantidad y código de productor.
- **Despacho a productor “carga en camión”:** Acción en la cual el productor retira el material con camiones de su propiedad, corriendo con este costo.

- Confirmación y aprobación de entrega del material: El jefe de bodega autoriza el despacho del material.
- Carga a bodega consolidada: para llevar un control del material entregado, se lleva un Kardex en el sistema con el número de bodega (3400404), dando un debito a esa bodega, de esta manera se registran los despachos hasta que el productor entregue la fruta para la exportación; La bodega 3400404 es considerada virtual pues el productor traslada el material a sus bodegas en fincas hasta el proceso de corte y empaque de fruta, según programación establecida.

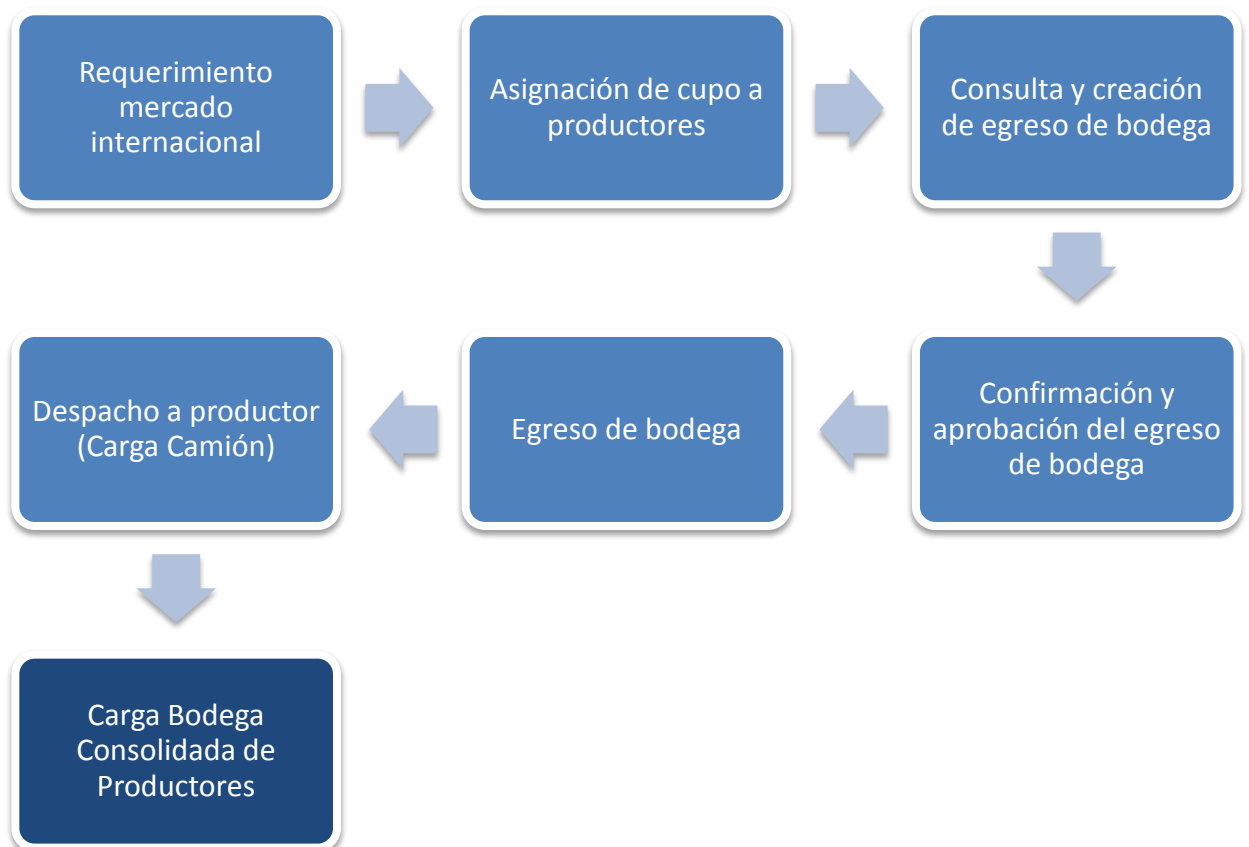


Figura 15 Flujo de asignación de cupo de corte

Fuente: (DOLE Políticas y Procedimientos, 2015)

Flujo de rebaja de material de empaque de las bodegas de productores.

- Egreso de material de empaque a productores: Acción en la cual el productor retira el material con camiones de su propiedad, corriendo con este costo.
- Carga a bodega consolidada: para llevar un control del material entregado, se lleva un Kardex en el sistema con el número de bodega (3400404), dando un debito a esa bodega, de esta manera se registran los despachos hasta que el productor entregue la fruta para la exportación.
- Digitación de manifiestos: acción en la cual el analista de zona procede a la creación del manifiesto de carga en el sistema.
- Rebaja de material de empaque: con el manifiesto ingresado en el sistema, el analista de inventarios procede a la rebaja de materiales usado en el proceso de empaque, descargando el Kardex de esta manera el inventario registrado en el momento del despacho del material.

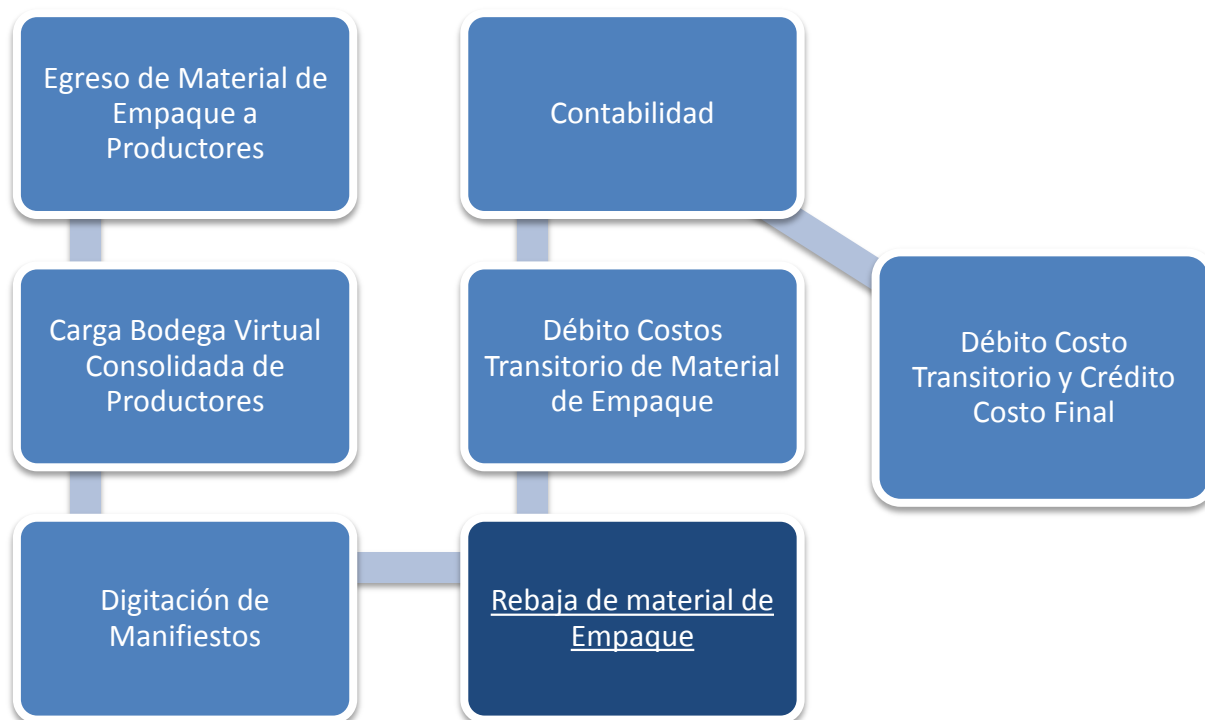


Figura 16 *Flujo de rebaja de materiales de bodega de productores*

Fuente: (DOLE Políticas y Procedimientos, 2015)

2.2 Entorno Institucional

El presente estudio se enfoca en la Gestión Administrativa en el manejo de material de empaque para el proceso de banano de la Exportadora del Grupo Dole, que conlleva a ubicar que el plan de mejora y control se puede implementar para el buen uso del material proporcionado, el cual no es usado por ninguna otra exportadora en el Ecuador, ya que dicho material lleva impreso la marca de la fruta que exporta.

La exportadora bananera Dole, trabaja mediante contrato de compra de fruta con los productores que pertenecen al grupo, en el cual se especifica que el material de empaque a usarse para la exportación será proporcionado por la compañía asumiendo únicamente el productor el costo del transporte por retiro de dicho material en las bodegas pertenecientes al Grupo Dole.

Se estudiara el manejo del material de empaque para el proceso del banano convencional en las bodegas de materiales de las fincas de los productores de banano convencional ubicadas en Zona Guayas, sector “Milagro, Puente Payo, Marcelino Maridueña, Triunfo” y Zona Los Ríos, sector “San Juan, Catarama, Vincas, Ventanas, Quevedo”, tomando como referencia los niveles de inventarios manejados durante el 2015.

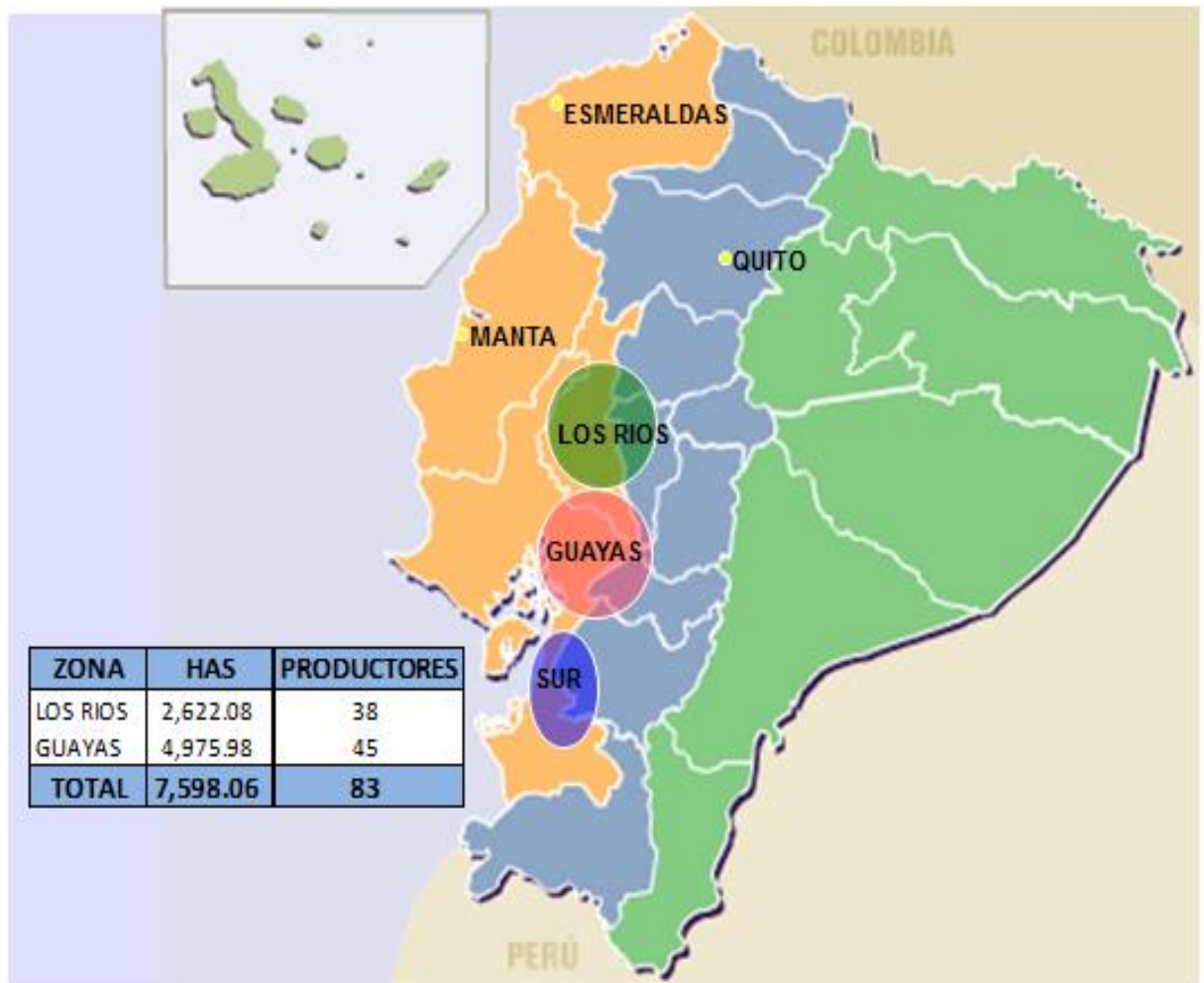


Figura 17 Mapa bananero por zona

Fuente: (DOLE, 2014-2015)

Estadísticas Institucionales.

Exportación de Fruta durante el 2015 en el Ecuador, según datos oficiales del AEBE a octubre del 2015, el Grupo Dole aportó con un 9.80% al volumen anual de Exportación de Banano en el Ecuador, esto solo hablando del banano convencional pues esta compañía además de esta fruta, también exporta otras especies como: plátano, baby banana, morado. (AEBE, 2015)

Tabla 1 Volumen de Exportación de banano por compañía en cajas, Octubre 2015

COMPAÑIA	TOTAL	%
UBESA	25,957,741	9.80%
REYBANPAC	13,982,719	5.28%
TRUISFRUIT	13,334,422	5.03%
COMERSUR	10,287,302	3.88%
SABROSTAR FRUIT	9,813,600	3.70%
ASOAGRIBAL	9,620,958	3.63%
CORAGROFRUT	8,180,849	3.09%
ORO BANANA	8,038,378	3.03%
ECUAGREENPRODEX	6,178,503	2.33%
BANACALI	5,242,198	1.98%
OTRAS EXPORTADORAS	154,294,060	58.24%
TOTAL	264,930,730	100%

Fuente: (AEBE, 2015)

Exportación de Fruta del Grupo Dole, a octubre del en el 2015 esta Cía. exportó 25'957 741 cajas de fruta misma que lo convierte en el principal exportador de banano y sus especies en el Ecuador.

Según el AEBE el Grupo Dole ha sido el principal exportador de banano, así lo muestra el cuadro las estadísticas que se muestra a continuación del histórico de cajas exportadas por la compañía en cajas de banano convencional, esta tendencia se refleja aproximadamente por más de cinco años, siendo un aporte muy importante en la economía del país.

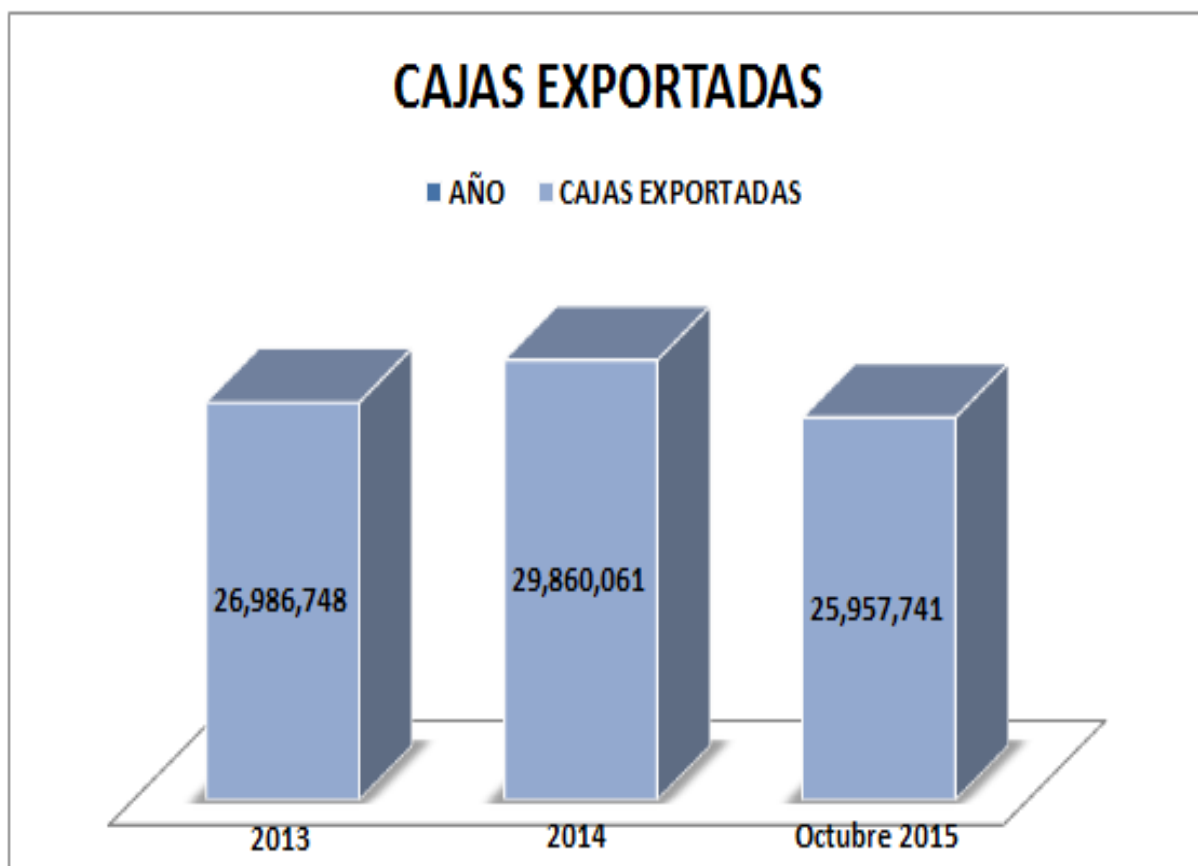


Figura 18 *Histórico de Exportación de banano Grupo (en cajas)*

Fuente: (AEBE, 2015)

Partiendo de estas estadísticas este grupo empresarial mueve miles de dólares de los productos provenientes de las diferentes industrias complementarias entre los más importantes tenemos:

- Cartoneras
- Navieras
- Plásticos y Resinas
- Madera – Pallets
- Agroquímicos
- Fertilizantes y Abono
- Certificadoras
- Productoras de Meristemas

- Transporte Terrestre
- Fumigaciones Aéreas
- Puertos

CARTONERAS
NAVIERAS
PLASTICOS Y RESINAS
MADERA - PALETS
AGROQUIMICOS
FERTILIZANTES Y ABONO
CERTIFICADORAS
PRODUTORAS DE MERISTEMOS
TRANSPORTE TERRESTRE
FUMIGACIONES AEREA
PUERTO

Figura 19 *Detalle de Industrias Complementarias en la actividad bananera*

Fuente: (DOLE, 2014-2015)

A continuación mostramos volumen de exportación de banano convencional del Grupo Dole a octubre del 2015, esto dará una idea clara del consumo mensual de material de empaque de la exportadora, que impacta directamente en el costo de producción de la caja de banano que se vende a los distintos mercados internacionales.

Exportación Banano Convencional a Octubre 2015

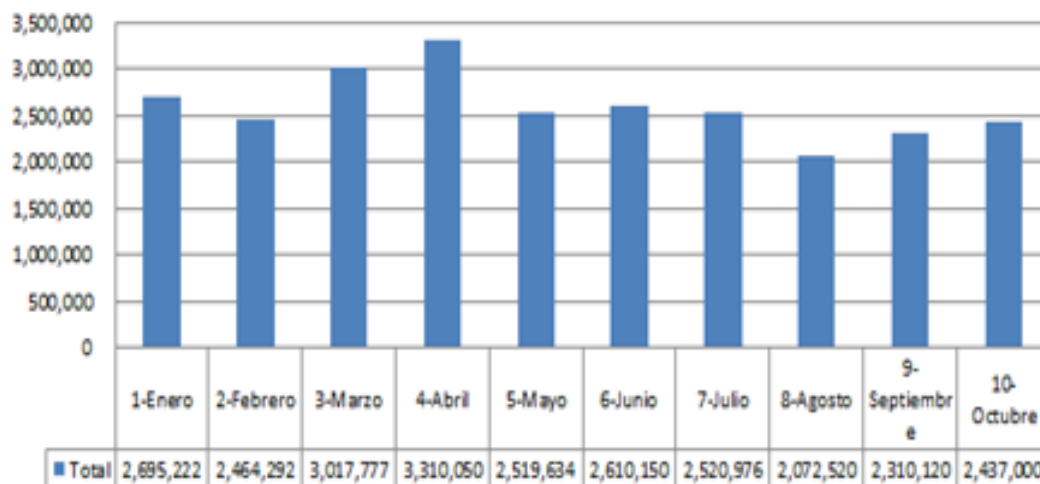


Figura 20 *Exportación de banano a Octubre 2015 (en cajas)*

Fuente: (AEBE, 2015)

Tabla 2 *Exportación de banano por mes del Grupo*

MES	Total
1-Enero	2,695,222
2-Febrero	2,464,292
3-Marzo	3,017,777
4-Abril	3,310,050
5-Mayo	2,519,634
6-Junio	2,610,150
7-Julio	2,520,976
8-Agosto	2,072,520
9-Septiembre	2,310,120
10-Octubre	2,437,000
Grand Total	25,957,741

Fuente: (DOLE, 2014-2015)

Niveles de Inventarios Mensuales, con relación a los niveles mensuales de inventarios de material de empaque que manejan dicha compañía no se tiene una certeza de que sean los óptimos para la operación del proceso de empaque de banano, una idea colateral de este proyecto de investigación es determinar el nivel óptimo de inventario. Al cierre del año 2015 manejaron los siguientes niveles de saldos de inventarios:

Tabla 3 Saldos mensuales de inventario de Material de Empaque

SALDOS MENSUALES EN MILES												
BODEGA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3400404	602,216	617,327	594,410	605,810	532,366	505,947	547,419	480,494	530,683	521,630	519,436	517,302

Historico de Baja de Inventarios Obsoletos, a continuación un reporte de los valores por baja de inventario que se han ejecutado anualmente a causa de material de empaque obsoleto recuperado de manera esporádica en cada una de las fincas de productores del Grupo Dole.

Tabla 4 Histórico de baja de inventarios de material de empaque del Grupo

HISTORICO BAJA DE INVENTARIOS DE MATERIAL DE EMPAQUE							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	PROMEDIO
Total	\$ 184,441	\$ 101,359	\$ 20,660	\$ 170,761	\$ 163,650	\$ 59,200	\$ 116,678

TOTAL BAJA	\$ 700,070
-------------------	-------------------

Control de inventarios en bodegas grupo DOLE

Salidas de materiales de empaque desde bodegas (DOLE, 2015)

Los materiales de empaque se entregan de acuerdo a la distribución de cupo que aprueba cada Gerente de Zona. La persona que va a retirar materiales de empaque presenta una solicitud en formato libre o la carta de corte. En ambos casos el Supervisor

de Bodega u Oficinistas verifica que la firma de la solicitud sea la del productor o la de quien él haya autorizado, mediante el programa de “Registro de firmas”. Despacha sólo cuando haya confirmado la autenticidad de la misma, preparando un egreso de bodega. (DOLE, 2015)

Procede a ingresar en el sistema, para comprobar que la carta de corte se encuentre ingresada en la distribución de cupo semanal, la cual fue previamente digitada por el Analista de la zona.

Una vez verificada la información anterior se realiza la salida de los materiales en el Sistema de Inventarios, elaborando el documento de EB Egresos de bodegas: *documento soporte del material de empaque entregado a los productores*, el cual deberá contener la siguiente información: (DOLE, 2015)

- Nombre y código del productor o cliente
- Fecha de elaboración del documento
- Cantidad y descripción del material entregado
- Lugar o sitio de entrega
- Firma de responsabilidad

Luego entrega el documento egreso de bodega, al ayudante de bodega para que proceda a la entrega y despacho de los materiales al productor o transportista autorizado. (DOLE, 2015)

Con la generación del documento EB se produce el cargo de inventarios en cantidades en las bodegas de productores. Simultáneamente y como soporte del ingreso en las bodegas de productores se deberá postear contablemente la transacción, generando el documento I6. Al cierre de cada día, el analista de materiales debe verificar mediante la generación de reportes de integridad, que todos los despachos de las bodegas madres concilien con los cargos en las bodegas de productores. Cualquier

desintegridad deberá ser analizada y regularizada. Adicionalmente a los reportes de integridades el Analista de Materiales concilia la cuenta puente de inventarios de material de empaque, la misma que es utilizada para el proceso de despacho de materiales a productores con documentos EB, el saldo de la cuenta antes mencionada al cierre de cada día debe ser cero. (DOLE, 2015)

Observación Física de Bodegas de Productores.

En la actualidad como parte del trabajo realizado en cada una de las bodegas de productores se puede observar las condiciones actuales en que se encuentran cada una de las bodegas, en la que se pueden observar lo siguiente:

- Bodegas sin condiciones mínimas para poder operar.
- Materiales a la intemperie.
- Materiales apilados de una manera incorrecta.
- Etiquetas sin orden.
- Materiales sin orden.



Figura 21 *Fotografías tomadas en campo # 1*



Figura 22 *Fotografías tomadas en campo # 2*



Figura 23 *Fotografías tomadas en campo # 3*

Es por eso que se requiere que el personal encargado de las bodegas de productores, obtenga el sentido de pertenencia para con el material de empaque pues es necesario que el mismo repose en buenas condiciones a la espera del respectivo proceso de empaque.

2.3 Entorno Nacional

La industria bananera ecuatoriana ha establecido esquemas muy similares con respecto a la asignación de cupo para el proceso de empaque de la fruta, por ende el control del inventario de varias exportadoras se transforma en una parte muy importante de este proceso, para efecto de estudio a continuación se presenta un esquema de entrega de material de empaque para el proceso del banano de una de las exportadoras del Ecuador:

Esquema de entrega de materiales en la industria ecuatoriana: (DOLE, 2015)

- Del departamento de banano, envían a las zonas los listados de cupos, con estos listados, los técnicos elaboran las órdenes de corte de cada productor, donde se indica entre otros datos la cantidad de cajas y el viaje.
- Cada Técnico entrega las órdenes de corte a sus productores, con esta orden el productor se acerca a la bodega a retirar los materiales que necesite para armar las cajas.
- El Bodeguero recibe la orden de corte, la revisa, despacha los materiales que el productor le pide y archiva la orden de corte.
- El Productor recibe sus materiales encargándose el del costo del transporte.
- El Ayudante o el Bodeguero, (*dependiendo de la disponibilidad y la cantidad de productores por atender*), ingresa los datos de los materiales despachados al sistema de inventario, se imprime un comprobante de egreso.
- Se carga el costo de material de empaque directamente a la contabilidad.
- El comprobante de egreso se entrega una copia al Productor y una se queda en la bodega para archivar. (DOLE, 2015)

Esquema de devolución de materiales de una industria local:

- Para las bodegas de zonas; el productor se acerca los días viernes o sábado con los materiales que quiere devolver a la bodega con la autorización del superintendente o supervisor de zona.

- Para las bodegas centrales; El cliente se acerca a la bodega, cualquier día, con la autorización de la gerencia administrativa o del supervisor general de bodegas.
- El bodeguero revisa si los materiales están completos, es decir todas las tapas, fondos, cajas, rollos, etc. Completos y confirmando que estén en buen estado.
- Si todo está correcto, el bodeguero ingresa la información al sistema de inventarios.
- Con este ingreso se le da un crédito al costo, ya que el material se ha reintegrado al inventario.
- Se emite un comprobante de ingreso del cual se entrega uno al productor como constancia y otro va a archivo. (DOLE, 2015)

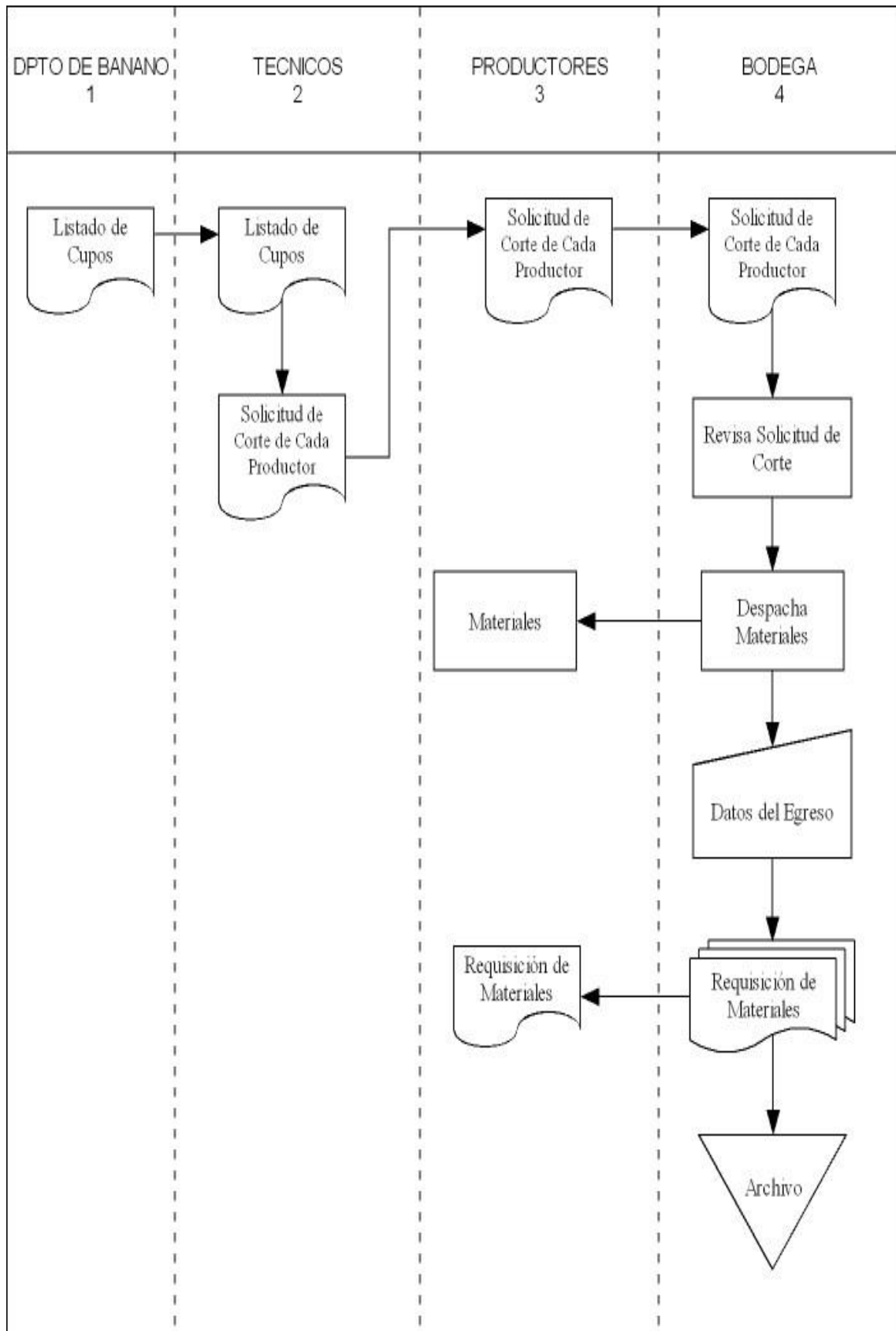


Figura 24 Esquema de entrega de materiales en la industria ecuatoriana

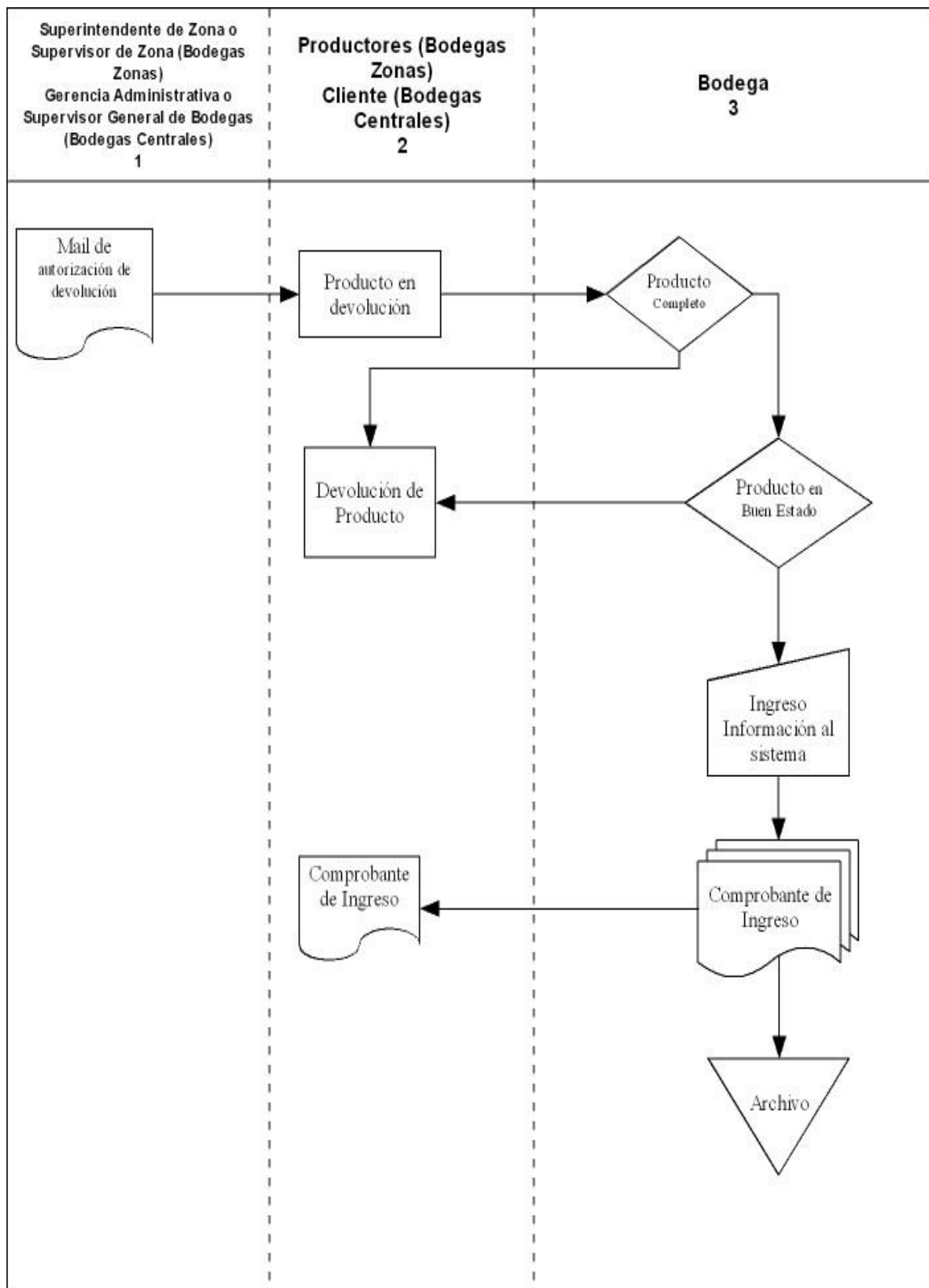


Figura 25 Esquema de devolución de materiales de una industria local

2.4 Entorno Internacional

La industria bananera a nivel internacional ha establecido esquemas para la entrega y distribución del material de empaque destinado al proceso de empaque de banano, por lo tanto el control del inventario en varias exportadoras de Centro América, son diferentes a los establecidos en la industria local, lo que queda claro que es un rubro muy importante que impacta en el costo de producción del producto a exportar; para efecto de estudio a continuación se presenta un esquema de entrega de material de empaque para el proceso del banano de una de las exportadoras de costa rica parte del grupo: (DOLE, Políticas y Procedimientos, 2015)

Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves
Fincas independientes envían sus inventarios al departamento de materiales.	Departamento materiales recibe la carta de corte por SKU y planta empacadora por parte de producción de Dole Costa Rica.		Se coordina con transporte para despachar materiales requeridos para el corte de la semana.	El departamento de materiales debe tener en bodega central mínimo 2 semanas y máximo 3 semanas de inventarios.	Proveedor de materiales de empaque procede a la entrega de las ordenes de compra.	
Los inventarios de fincas independientes no deben de incluir lo que se va a gastar en finca del viernes a lunes.	Materiales analiza los inventarios vs la carta de corte asignada por producción.			Se revisa cuanto inventario se tiene y se colocan las ordenes de compra a los proveedor.		
	Se decide cuanto material enviar a finca. Si es un corte especial solo se envía 1 semana de inventario. Si es un corte regular se ajusta para que tengan 2.5 semanas.					

Figura 26 Esquema de entrega de materiales de una industria internacional.

Fuente: (DOLE, Políticas y Procedimientos, 2015)

Capítulo 3

3. Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

La investigación a desarrollar en el presente estudio es campo, cuantitativa y cualitativa.

Investigación de campo, es la recolección de datos en el lugar ocurren los hechos, sin manipular la información, se aplicada para resolver problemas determinados, la investigación se realiza en el ambiente de las fuentes a consultar, de las que se obtienen datos para ser analizados. (UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS EZEQUIEL ZAMORA, 2015)

La investigación cuantitativa, es aquella que puede medirse en base a los resultados obtenidos mediante herramientas numéricas y estadísticas. Son utilizadas para obtener datos principales. (UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS EZEQUIEL ZAMORA, 2015)

3.2 Diseño de investigación

Tamaño de la población, es representada por un conjunto de elementos que se estudia y que presentan características comunes, acerca de los cuales se sacara conclusiones importantes para el presente estudio. (Edukanda, 2009)

El presente proyector de investigación se realizará en base a un diseño no experimental, dado que se observara los fenómenos tal y como ocurren naturalmente sin interponerse en el desarrollo de los mismos.

Podemos indicar que en el Ecuador los productores bananeros se encuentran distribuidos por hectáreas de la siguiente manera:

Tabla 5 Catastro sector bananero del Ecuador

PROVINCIA	AREA BANANERA ECUADOR		PRODUCTORES CONTRATO DOLE	
	HAS	%	HAS	%
LOS RIOS	58,420	36%	2,622	35%
GUAYAS	48,928	30%	4,976	65%
EL ORO	43,325	26%	0	0%
OTRAS ZONAS	13,287	8%	0	0%
	163,960	100%	7,598	100%

Fuente: (DOLE, 2014-2015)

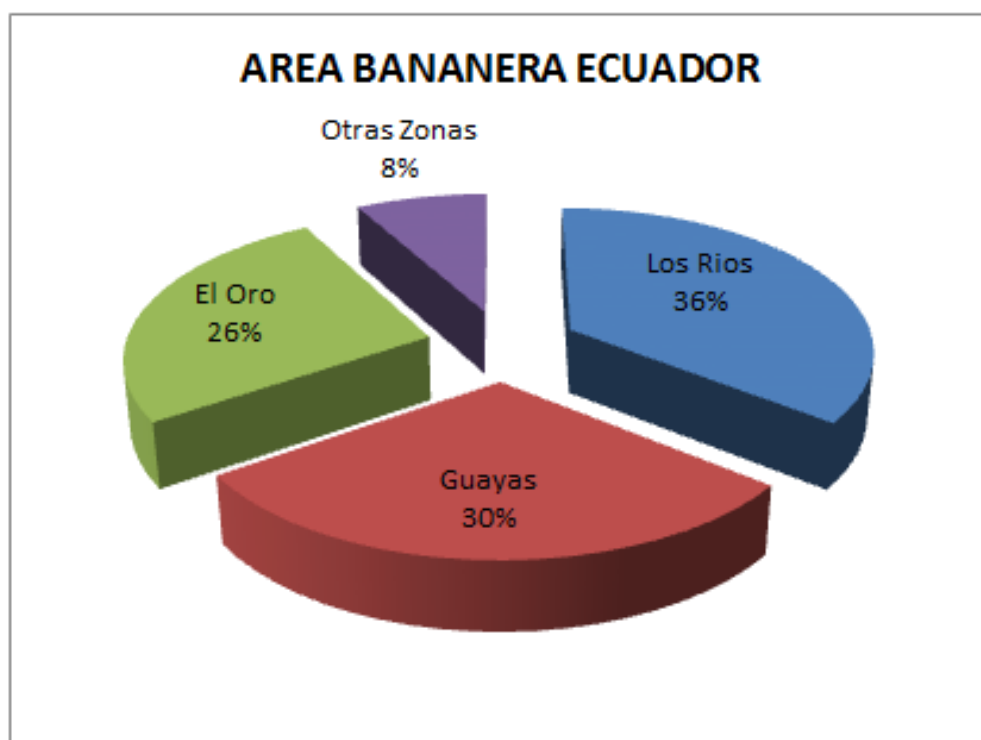


Figura 27 Catastro bananero del Ecuador

Fuente: (DOLE, 2014-2015)

El tamaño de la población para el presente estudio será de 83 productores, que se encuentran localizados en zona Guayas y Los Ríos, los mismos que tienen contrato de entrega de fruta con el Grupo Dole.

Tamaño de la muestra, es la representación significativa de una población, el cual se estudian las características de un grupo mucho menos que la población total.

(Edukanda, 2009)

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global. (Edukanda, 2009)

El margen de error (5%) se basa al nivel de confianza, mientras mayor sea el nivel de confianza mayor será el margen de error aceptable.

Unidad de observación de la población y muestreo, para este estudio se usará el muestreo aleatorio e intencional, además del método técnico de encuesta y entrevista, para obtener los datos primarios que sirve para el análisis del presente estudio. Según el cálculo de la muestra corresponde encuestar a 69 productores. (Netquest, 2015)

Tabla 6 Detalle de la unidad poblacional

Grupo INDIVIDUO	TAMAÑO GRUPO (N)	TAMAÑO MUESTRA (N)	TIPO MUESTREO	METODO TECNICO
PRODUCTORES BANANEROS	83	69	ALEATORIO	ENCUESTA
ANALISTA DE COSTO / AUDITOR / SUPERVISOR CONTABLE / JEFE DE	4	4	INTENCIONAL	ENTREVISTA

Según la fórmula de ecuación estadística para proporciones poblaciones, el tamaño de la muestra es 69 encuestados para propósito del presente análisis. (Netquest, 2015)

$$n = \frac{Z^2 (p \cdot q)}{e^2 + \frac{(Z^2 (p \cdot q))}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
 z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población con la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

Figura 28 Ecuación estadística para proporciones poblaciones

Fuente: (Aemresearch, 2015)

Margen: 5%

Nivel de confianza: 95%

Poblacion: 83

Tamaño de muestra: 69

Figura 29 Resultado de la ecuación

Fuente: (Aemresearch, 2015)

CALCULADORAS ESTADÍSTICAS

Realiza tus cálculos estadísticos habituales de una forma aún más simple gracias a nuestras calculadoras estadísticas

CALCULADORA DE MUESTRA PARA PROPORCIONES

Calcula el tamaño de muestra que necesitas cuando tu encuesta mide un porcentaje o proporción (por ejemplo, el % de personas que fuman en la población). En esta calculadora avanzada podrás ver cómo se relacionan margen de error, nivel de confianza y tamaño de muestra. Más información sobre las fórmulas empleadas [aquí](#).

Para usar la calculadora:

- 🔍 Indica el tamaño del universo y qué grado de heterogeneidad hay en la población.
- 🔍 Indica 2 de los 3 parámetros restantes. Por ejemplo, si indicas la muestra y el nivel de confianza, podrás calcular el margen de error.
- 🔍 Pulsa en CALCULAR. El valor calculado quedará destacado.

83	TAMAÑO DEL UNIVERSO Número de personas que componen la población a estudiar.
50	HETEROGENEIDAD % Es la diversidad del universo. Lo habitual es usar 50%, el peor caso.
5	MARGEN DE ERROR % Menor margen de error requiere mayor muestra.
95	NIVEL DE CONFIANZA % Mayor nivel de confianza requiere mayor muestra. Lo habitual es entre 95% y 99%
69	MUESTRA Personas a encuestar

CALCULAR

El resultado anterior se lee así:

Si encuestas a 69 personas, el 95% de las veces el dato real que buscas estará en el intervalo $\pm 5\%$ respecto al dato que observas en la encuesta.

Figura 30 *Cálculo de la muestra*

Fuente: (Netquest, 2015)

3.3 Técnicas de recolección de datos

Esto se refiere a las técnicas y herramientas que son utilizadas por el investigador para el desarrollo del trabajo de recolección de datos, estas pueden ser entrevistas, encuesta, cuestionario, observación, el flujo de diagrama. (Llebet, 2013)

Para el presente estudio las técnicas de recolección de datos que se usarán son:

Observación

Es una herramienta muy utilizada en el proceso de investigación, observando a las personas en su desempeño, durante el investigador participa activamente como observador de las actividades desarrolladas por el equipo de personas, para de esta manera conocer los procedimientos que se siguen para una determinada función. (Llebet, 2013)

Esta observación, va a permite determinar:

¿Quién lo está haciendo? , ¿Cuándo se lo hace? , ¿Cuánto tiempo toma hacerlo?

¿Dónde se hace? , ¿Por qué se lo hace? , ¿Qué se está haciendo? , ¿Cómo se está haciendo?

Por medio de esta técnica se pudo evidenciar la realidad que se está viviendo en la exportadora, en la cual el desperdicio, pérdida de materiales y malas técnicas de almacenamiento de parte de los productores, hace que se vea afectado en el costo de material de empaque, ya que por lo antes indicado se torna obsoleto el material entregado en consignación para el empaque de banano.

Encuesta

Son preguntas dirigidas a una muestra representativa de la población que se quiere estudiar o analizar, con la finalidad de conocer opiniones, punto de vista o hechos específicos. La encuesta recolecta información importante para el objeto de estudio. (Llebet, 2013)

Se ha seleccionado el método de encuesta por ser una técnica eficaz de llegar a la información oportuna y veras de los hechos. Por medio de esta técnica se espera obtener información importante que lleve a plantear las conclusiones, sugerencia del trabajo de investigación.

La encuesta fue dirigida a los administradores de bodega de las fincas de productores de banano convencional que trabajan con el Grupo Dole en la producción y exportación de esta fruta, ya que es muy importante saber el punto de vista de ellos pues están involucrados directamente con el mantenimiento, control y uso del material de empaque.

Para esta encuesta se consideró el tamaño de muestra de 69 Fincas con los respectivos Supervisores de Bodega de Material de Empaque, el grupo empresarial objeto de estudio del proyecto de investigación trabaja con productores de banano ubicados en el sector de la provincia de Los Ríos y Guayas.

Entrevista

Es la técnica de obtención de información mediante el diálogo sostenido en un encuentro formal y planeado, entre una o varias personas entrevistadoras y una o varias entrevistadas. (Universidad de Granada, 2013)

Tipos de entrevistas

- Entrevista Estructuradas: en esta se deben realizar preguntas estudiadas y bien estructuradas, y las respuestas pueden ser:
 - Abiertas: aquí el entrevistador puede responder libremente a cada una de las preguntas que le haga el entrevistado.
 - Cerradas: aquí el entrevistado decide que preguntas responder.
- No estructuradas: en esta las preguntas y respuestas son libres.
- Mixta: se realizan preguntas solo de dos tipos. (Universidad de Granada, 2013)

3.4 Análisis de Resultados de Encuestas a Supervisores de Bodega.

1. ¿En qué zona se encuentra ubicada su finca?

Se realizó la encuesta a 69 administradores de bodegas de fincas productoras de banano, entre los cuales se puede evidenciar que están divididos en 49% Zona Guayas y 51% Los Ríos. Se toma en consideración hacer las encuestas a productores de los Ríos y Guayas en proporciones iguales pues la relación de productores es 45 para Zona Los Ríos y 38 para Zona Guayas, total 83 productores y según fórmula aplicada salió a encuestar a 69 códigos de productores.

Tabla 7 Ubicación

DETALLE	RESULTADO
LOS RIOS	51%
GUAYAS	49%
TOTAL	100%

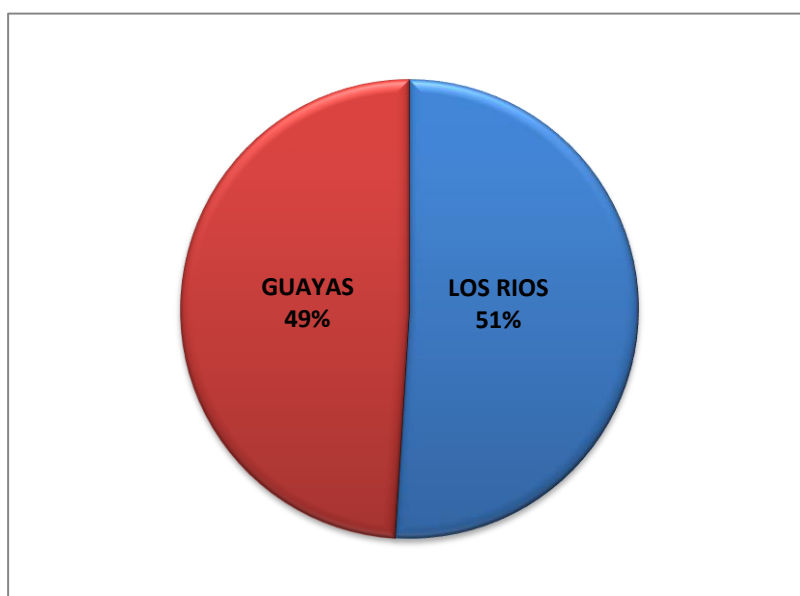


Figura 31 Ubicación

2. ¿Con qué frecuencia la exportadora le hace la entrega del material de empaque?

En los resultados de la encuesta se puede constatar que el porcentaje mayor al momento de entregar material de empaque a los productores son diarias, partiendo de este resultado se puede evidenciar que el material de empaque se manipula a diario, puesto que por factores externos (cliente del exterior), logística no puede hacer una programación semanal para el corte de fruta.

Tabla 8 Frecuencia de entrega de material

DETALLE	RESULTADO
DIARIA	78%
QUINCENAL	12%
SEMANTAL	10%
TOTAL	100%

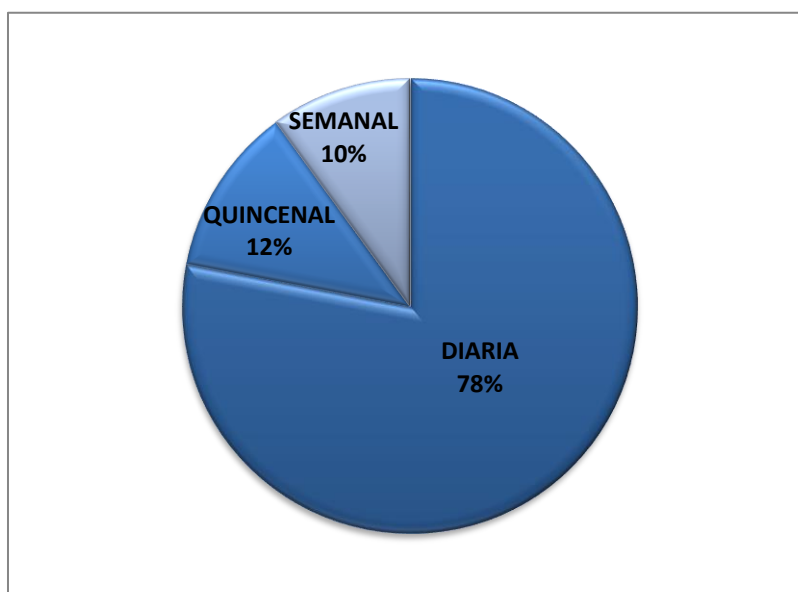


Figura 32 Frecuencia de entrega de material

3. ¿Con qué frecuencia se suspende el corte de fruta a la semana?

Según los resultados se puede evidenciar que la suspensión del corte de fruta es uno de los factores primordiales para que exista sobrante de material de empaque, dado que el material es entregado al productor por el número de cajas que va a entregar a la semana. Se debe aclarar que la suspensión de corte de fruta se debe a factores externos como; naturaleza, cliente, logísticos.

Tabla 9 Frecuencia de suspensión de corte de fruta

DETALLE	RESULTADO
SIEMPRE	80%
CON POCA FRECUENCIA	10%
MUY RARA VEZ	7%
NUNCA	3%
TOTAL	100%

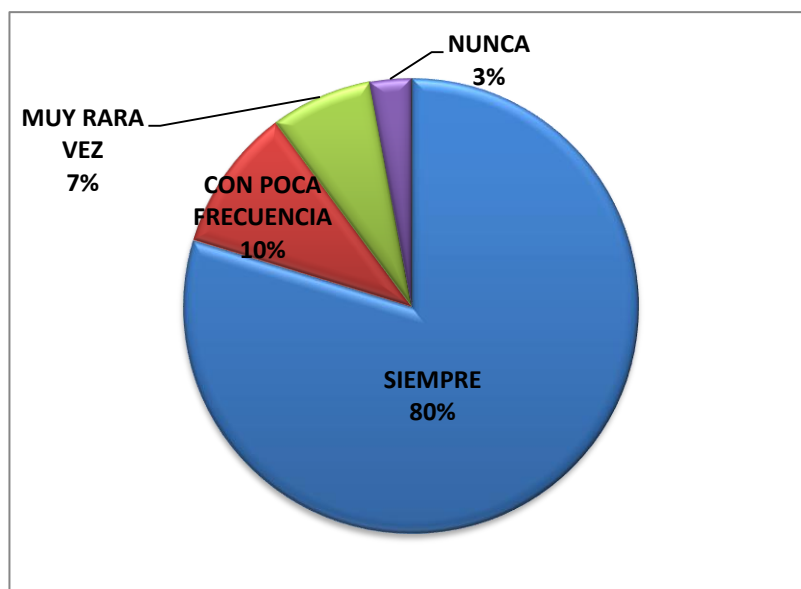


Figura 33 Frecuencia de suspensión de corte de fruta

4. ¿Conoce usted sobre los procedimientos de control de inventarios de la exportadora?

Según la encuestas el 52% de los productores si tienen un conocimiento sobre el control interno que maneja la exportadora sobre los inventarios, de igual manera se deberá de tomar ciertas medidas con el grupo que corresponde a un 48% que no los conoce dado que es fundamental que todos tengan conocimientos del mismo.

Tabla 10 Conocimiento de los procedimientos de control

DETALLE	RESULTADO
SI	52%
NO	48%
TOTAL	100%

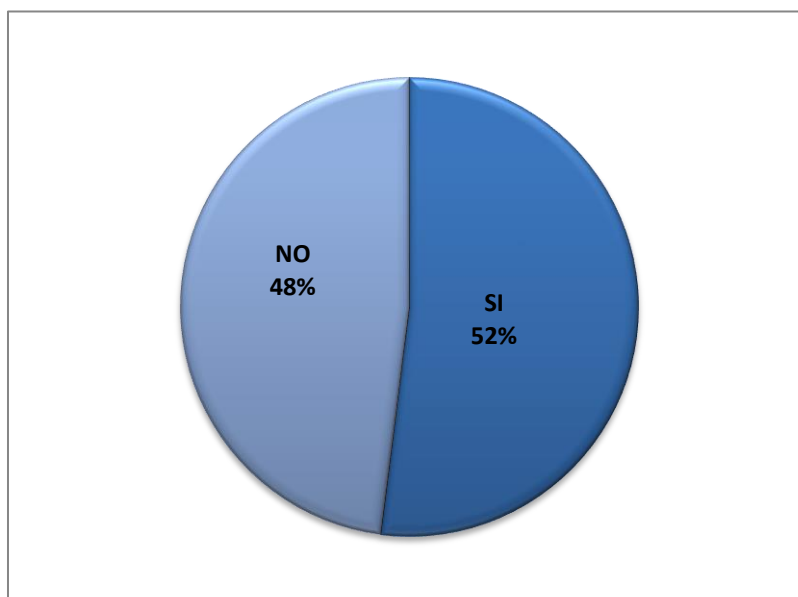


Figura 34 Conocimiento de los procedimientos de control

5. ¿Cuenta con personal responsable para el control de inventarios de material de empaque en su finca?

Según el resultado del 58% indica que los productores si cuentan con personas encargadas de controlar sus inventarios, lo cual no quiere decir que estén 100% capacitados para llevar un riguroso control del inventario del material entregado en consignación por la exportadora para el proceso de empaque de la fruta a exportar.

Existe un 42% muy importante de fincas que no cuentan con una persona encargada de llevar un control de este inventario, y esto es parte de los factores que conllevan a la acumulación y pérdida de material de empaque.

Tabla 11 Cuenta con persona responsable

DETALLE	RESULTADO
SI	58%
NO	42%
TOTAL	100%

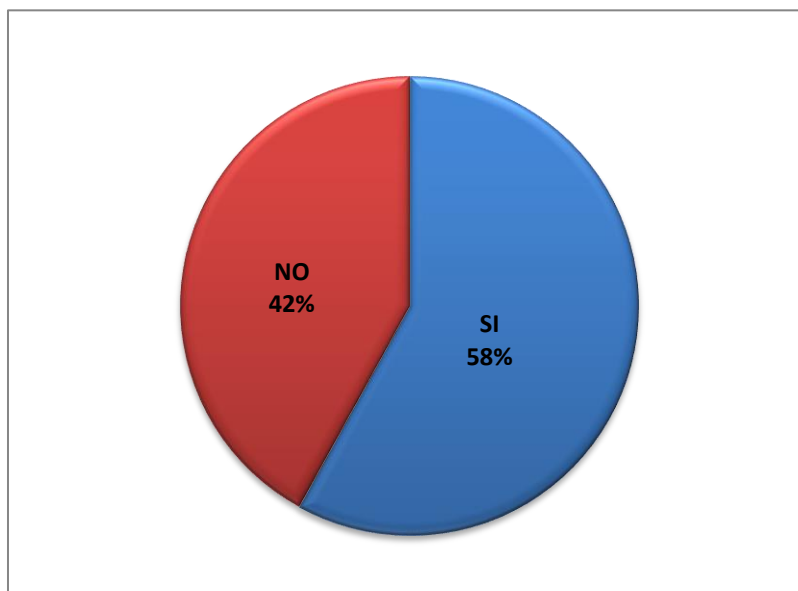


Figura 35 Cuenta con persona responsable

6. ¿Con qué frecuencia realiza inventario de material de empaque en su finca?

Se puede evidenciar que un 50% de las fincas encuestadas hacen inventarios de material de empaque de manera anual mientras que con el 22% de manera semestral y 22% de manera mensual. Partiendo de este resultado es importante crear los procedimientos para la toma física de inventario de manera semestral, de esta manera se refuerza los controles de inventarios que llevan los productores en sus fincas.

Tabla 12 Frecuencia de inventarios

DETALLE	RESULTADO
ANUAL	50%
MENSUAL	22%
SEMESTRAL	22%
QUINCENAL	3%
SEMANAL	3%
TOTAL	100%

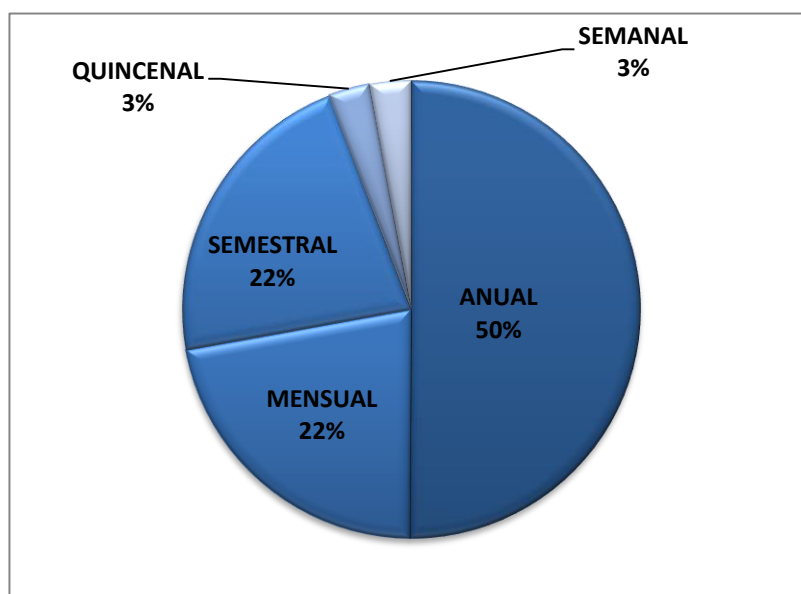


Figura 36 Frecuencia de inventarios

7. ¿Qué porcentaje de material de empaque considera usted que se deteriora semestralmente?

El resultado en esta pregunta es un poco preocupante pues el 61% de los encuestados indican que el 30% del material de empaque se deteriora en sus bodegas semestralmente, mientras que un 29% consideran que el material se deteriora en un 20%. El mismo que no podrá ser utilizado para otros empaques ocasionando grandes pérdidas a la exportador propietaria de este inventario. Este resultado demuestra que existe una administración incorrecta del material de empaque de parte de los productores.

Tabla 13 Porcentaje de deterioro semestral de materiales

DETALLE	RESULTADO
TREINTA PORCIENTO	61%
VEINTE PORCIENTO	29%
DIEZ PORCIENTO	9%
CINCO PORCIENTO	1%
TOTAL	100%

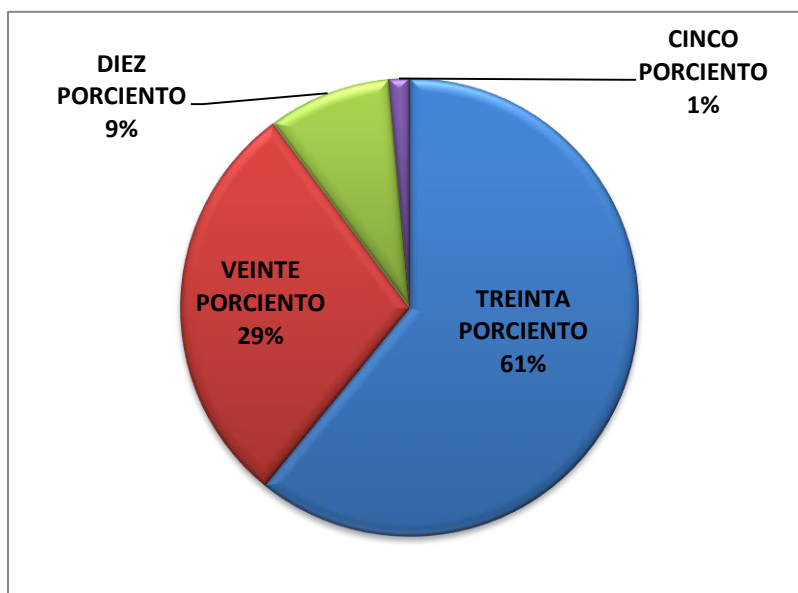


Figura 37 Porcentaje de deterioro semestral de materiales

8. ¿Con qué frecuencia se monitorea y se evalúa el material de empaque?

Según los resultados obtenidos se puede ver claramente que 55% de encuestados indicaron que nunca hacen monitoreo y evaluación del material de empaque. Esto podría traer consecuencias al momento de utilizar el material de empaque sin rotación para los futuros empaques, viéndose afectado la calidad del empaque de la fruta que es muy importante para seguir manteniendo en alto el nombre de la compañía y de la fruta ecuatoriana en el mercado internacional.

Tabla 14 Frecuencia de monitoreo de materiales

DETALLE	RESULTADO
NUNCA	55%
MUY RARA VEZ	26%
CON POCA FRECUENCIA	10%
SIEMPRE	9%
TOTAL	100%

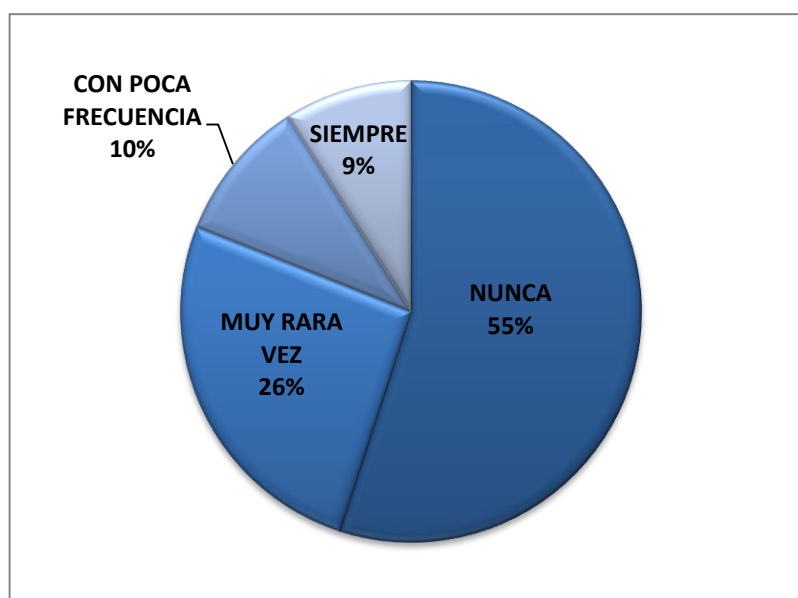


Figura 38 Frecuencia de monitoreo de materiales

9. ¿Con qué frecuencia la exportadora le hace inventario de material de empaque entregado en consignación?

Las encuestas indican que al 97% de los productores se le realiza un inventario anual, por tal motivo no se puede evidenciar con tiempo si existe algún material en mal estado. Es por ello que se propondrán la creación de políticas y procedimientos para el realizar inventarios semestrales en cada una de las 83 fincas de productores de Zona Guayas y Zona Los Ríos.

Tabla 15 Frecuencia de inventarios de parte de la exportadora

DETALLE	RESULTADO
ANUAL	97%
SEMESTRAL	3%
TOTAL	100%

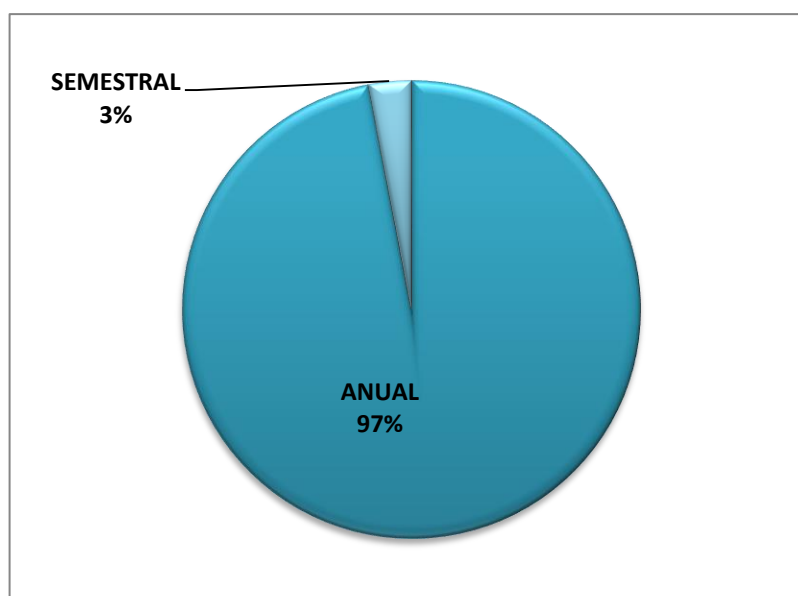


Figura 39 Frecuencia de inventarios de parte de la exportadora

10. ¿Prefiere usted que la exportadora siga con el esquema de entrega en consignación del material?

Los productores en un 91% indicaron que están sumamente satisfechos con el servicio que les da la exportadora con respecto a la entrega en consignación del material para el proceso de banano. Puesto que los productores están satisfechos, la única manera es seguir con el esquema actual pero requieren ciertas modificaciones, para lo cual se propondrán políticas y procedimientos para la recolección y rotación de material de empaque, evitando de esta manera la obsolescencia de materiales.

Tabla 16 Preferencia por el esquema actual

DETALLE	RESULTADO
SI	91%
NO	9%
TOTAL	100%

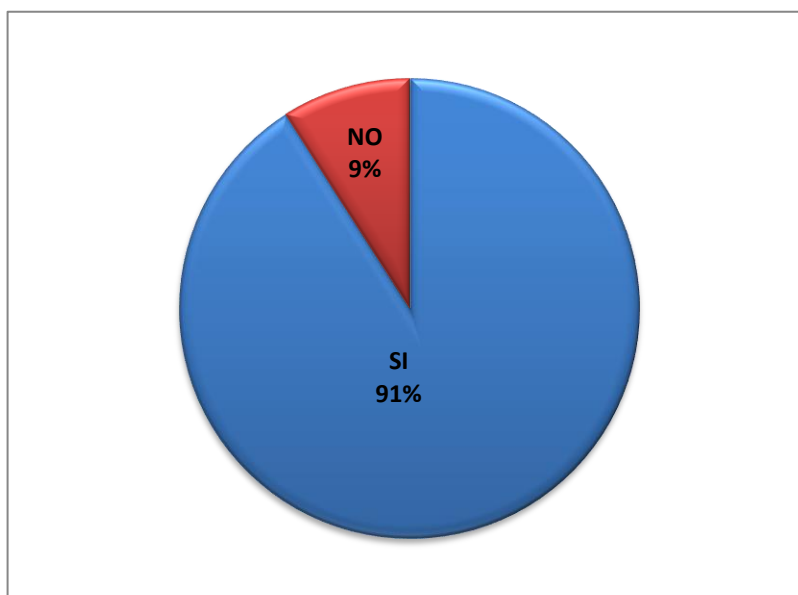


Figura 40 Preferencia por el esquema actual

11. ¿Se evalúa y se capacita anualmente al personal?

Según los resultados de las encuestas, el 61% de los encuestados indicaron que no les dan la capacitación para que lleven un adecuado control del material del empaque, pero el 39% indicaron que si reciben una capacitación para el manejo de material de empaque. En este punto como proyecto de mejora a futuro se puede hacer un plan de capacitación para abarcar el porcentaje que esta sin una adecuada capacitación y reforzar a los que si reciben capacitaciones.

Tabla 17 Se evalúa y se capacita al personal

DETALLE	RESULTADO
NO	61%
SI	39%
TOTAL	100%

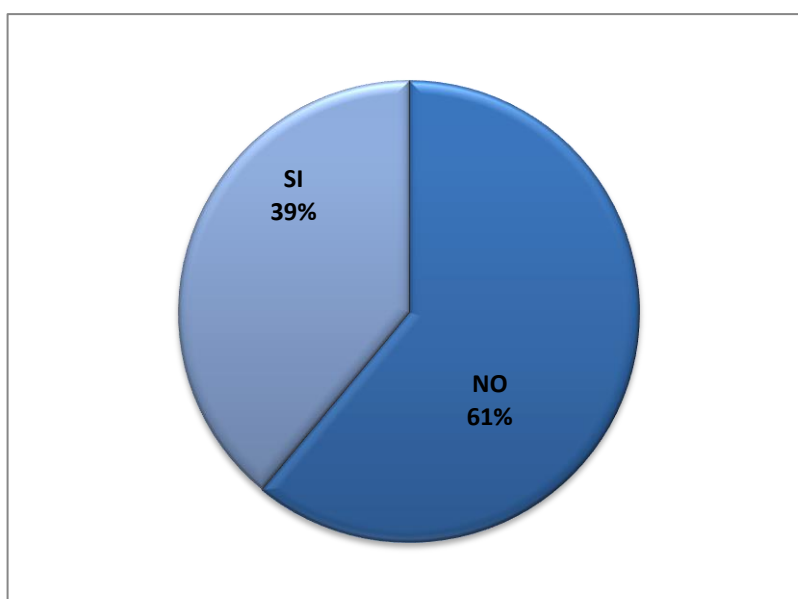


Figura 41 Se evalúa y se capacita al personal

12. ¿Le gustaría contar con la implementación de un diseño de control interno de inventario para su finca?

Se puede evidenciar que el 91% de los productores esperan mejorar sus procesos y manejo de inventario queriendo de esta manera implementar procesos de control interno dentro de su finca.

Tabla 18 Diseño de controles internos para las fincas

DETALLE	RESULTADO
SI	91%
NO	9%
TOTAL	100%

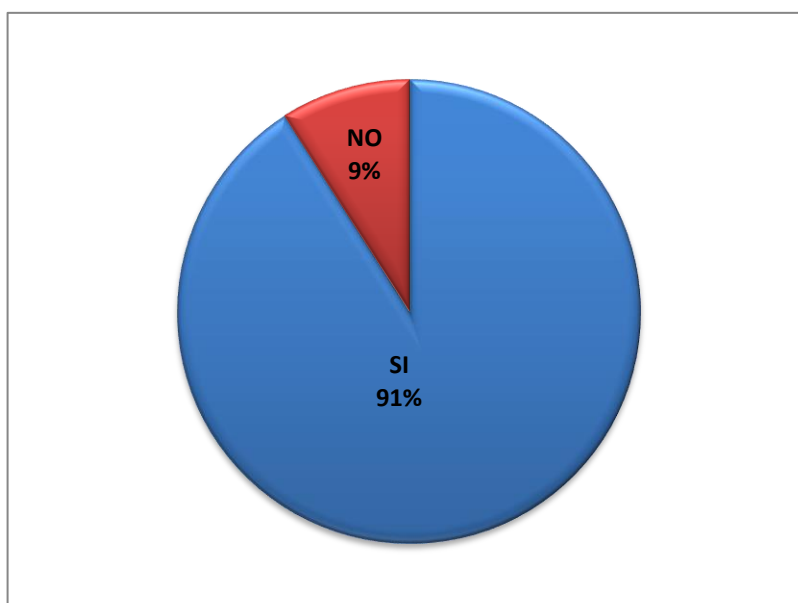


Figura 42 *Diseño de controles internos para la fincas*

13. ¿Está de acuerdo usted en que la Exportadora le haga la recolección de material de empaque sobrante de sus bodegas de finca?

En esta última pregunta de la encuesta, se indican que al 94% de los productores están de acuerdo y les gustaría contar con un programa de recolección de materiales de empaque, por tal motivo se ve claramente la necesidad de trabajar en un proyecto que permita establecer estos procedimientos y políticas para realizar este trabajo.

Además en esta pregunta se conversó con los encuestados y se confirmó que están de acuerdo en colaborar y dar la apertura necesaria para que la exportadora haga la recolección de los materiales sobrantes en cada una de las bodegas.

Tabla 19 Recolección y rotación de inventarios

DETALLE	RESULTADO
SI	94%
NO	6%
TOTAL	100%

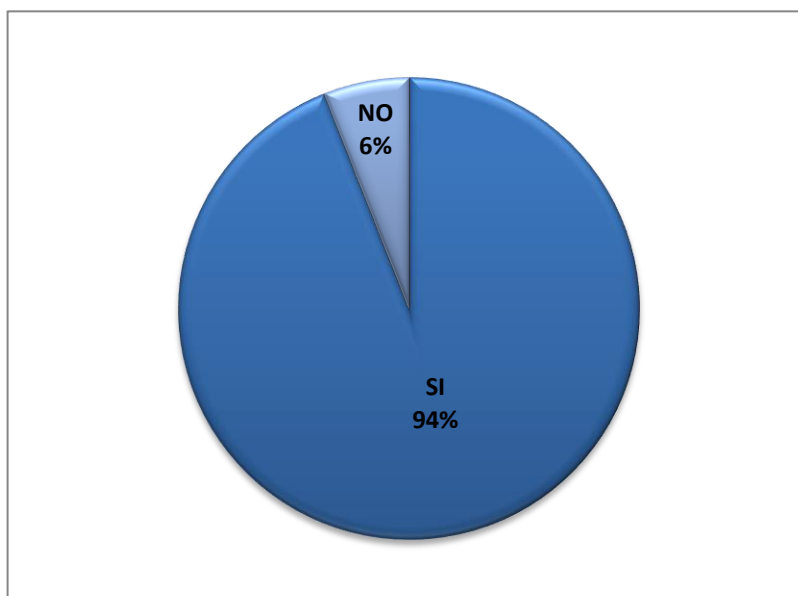


Figura 43 Recolección y rotación de inventarios

3.5 Análisis general de resultados de encuestas

Como conclusión de los resultados de las encuestas se puede indicar que los productores asociados al Grupo Dole se encuentran en entera satisfacción con el servicio que presta con respecto al inventario en consignación, producto de ellos es el 91% de aceptación en la pregunta diez, sin embargo a la exportadora le trae pérdidas del material de empaque obsoleto por falta de rotación de inventario en las bodegas de los productores, producto del poco monitoreo y evaluación del material de empaque como se refleja en la pregunta ocho que resultó con un 55% de los productores nunca hacen este trabajo.

Otra de los resultados importante se dio en que no se evalúa y ni se capacita a más del 60% del personal encargado de la administración y custodio del material de empaque.

Además de los resultados importantes, es que están de acuerdo en que la exportadora implemente diseños de control interno y programa de retiro y rotación de materiales sobrantes de fincas de productores.

El principal inconveniente para la acumulación de material de empaque, es producto de la suspensión de corte de fruta, es decir que una vez asignado el cupo para el proceso y empaque de banano, se le suspende esta programación, dado que esto depende de muchos factores importantes como cliente del exterior, climáticos y logísticos, en su experiencia el 80% de los bodegueros o administradores de bodega encuestados indican siempre se le suspende el corte de fruta semanalmente.

3.6 Entrevista a personal de puestos claves

Analista de costos

Según entrevista con el analista, indica que el rubro de material de empaque es factor de gran impacto en el costo de venta del banano, se han visto afectado por la pérdida de material de empaque producto de la baja de material obsoleto al año, para lo cual se ha establecido un historial de la baja de material de empaque que es aprobada anualmente.

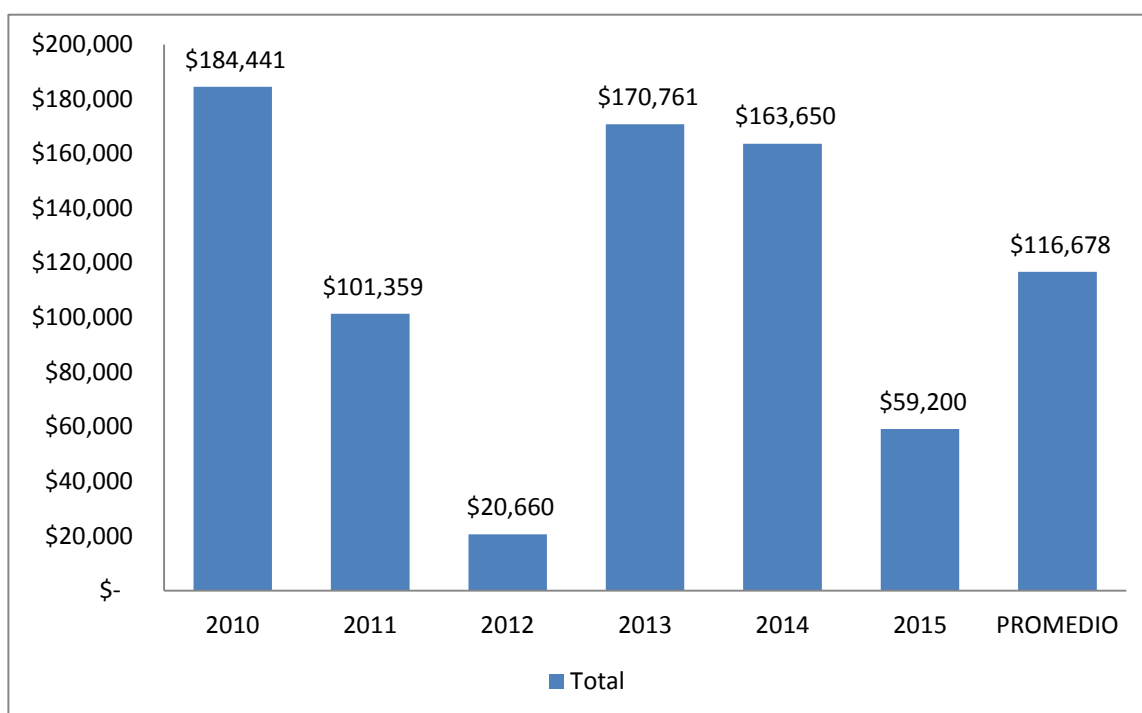


Figura 44 *Histórico de baja de inventarios*

Al entrevistado se le hace la siguiente pregunta:

¿Cree usted que este indicador se puede reducir si se crean políticas de control interno como recuperación y rotación de material de empaque?

Si se puede reducir, dado que al recuperar el material sobrante de las fincas de productores, da la oportunidad al Grupo Dole de rotar o recircular dicho material, ahorrando costos al momento de compras de material por abastecimiento.

Jefe de Bodega

El Jefe de Bodega da su criterio sobre el material de empaque entregado en consignación a los productores para el proceso de banano, el indica que este proceso

actualmente está funcionando correctamente pero se puede hacer algo pues por experiencia propia expresa que con frecuencia escucha quejas a los transportistas y productores, producto de la suspensión de la programación del corte de fruta, se ven afectados por el costo de transporte ya que este corre por cuenta del productor al momento de ir a retirar el material a las bodegas. El cree que los productores echan a perder el material de empaque pues con frecuencia recibe material de empaque obsoleto que va destinado a la planilla de ajuste por baja de inventarios anualmente.

Al entrevistado se le hace la siguiente pregunta:

¿Cree usted que es necesario crear políticas y procedimiento de recuperación y rotación de material de empaque?

Es importante contar con una política de recuperación y rotación de inventarios pues esto va a generar un ahorro significativo a la compañía, dado que se puede recircular y dar una mayor rotación al material de empaque destinado al proceso de banano.

Auditor Interno

La impresión del Auditor Interno, con respecto al proceso de entrega en consignación del material de empaque a los productores, indica que es un proceso que se debe reforzar pues este proceso si bien es cierto da un sentido de fidelidad con los productores asociados al Grupo Dole, ocasiona pérdida de material de empaque anualmente producto de material obsoleto, pues son ellos que dan el visto bueno para la baja en su auditoria anual, ya que hacen la toma física de inventario en cada una de las fincas de los productores.

Al entrevistado se le hace la siguiente pregunta:

¿Cree usted que es necesario crear políticas y procedimiento para la toma física de inventarios semestralmente?

Aunque no tienen el personal como para hacer inventarios semestralmente, cree que es importante para el control del inventario entregado a los productores, pues esto va a evitar la obsolescencia del material que es muy importante para el proceso.

Supervisor Contable

Para él lo más impactante en el tema de inventarios son los sobrantes de inventarios que se encuentran en cada una de las fincas de los productores, pues con un muestreo realizado por el departamento de contabilidad se pueden evidenciar una acumulación de materiales de empaque que conlleva a una obsolescencia futura de este material y posterior baja de inventarios. Dado que se les suspende el corte de fruta a los productores por diversos factores, ellos al no tener un sentido de pertenencia del material no se preocupan en devolver dicho material para ser recirculado y entregado a las fincas que tengan programado dicho proceso. El inmediatamente indica que es importante contar con procesos que garanticen la conversión y el buen uso del material de empaque entregado en consignación a cada uno de los productores y más aún si no es usado para el proceso en la misma semana.

Al entrevistado se le hace la siguiente pregunta:

¿Cree usted que es necesario crear políticas para la visita de coordinadores de material de empaque a cada una de las fincas?

Si es importante esto garantizará que los productores cumplan con el buen uso y cuidado del material y así de esta manera se mantiene la calidad del material de empaque y se evita la baja de inventarios que se dan año a año a causa de estos factores.

3.7 Análisis general de resultados de entrevista

Entre las personas entrevistadas se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- Lo que más preocupa a estas personas es la baja de inventarios obsoleto producto de la poca rotación del material de empaque.
- Están de acuerdo en que la empresa cree políticas de control de inventarios que ayuden a la conservación y cuidado de estos materiales.
- Es importante hacer conciencia con los administradores de bodega de los productores para que logren tener el sentido de pertenencia para con el material de empaque.

Capítulo 4

4. Propuesta del trabajo de investigación

Como parte del desarrollo de la investigación, se propone identificar el modelo de gestión administrativa actual que mantiene la exportadora bananera del Grupo Dole para el control de inventarios, a continuación la presentación de los escenarios.

4.1 Objetivo de la propuesta

El propósito de los procedimientos es mantener un óptimo control en el inventario de material de empaque, entregado en consignación a cada productor bananero, para el empaque de la fruta, evitando la acumulación de material de empaque que tienda a transformarse en obsoleto y disminuir los costos que implica tener un material obsoleto y con baja rotación.

4.2 Implementación de mejoras en la gestión.

En vista de la amplia necesidad de la exportadora bananera en mantener un control con saldos reales de los inventarios de material de empaque, es preciso establecer procedimientos de control de inventarios, con el objetivo de disminuir la compra innecesaria de material de empaque manteniendo una rotación óptima y evitando altos costos de material obsoleto y de baja rotación.

A continuación se detallan dos pilas fundamentales para la mejora en la gestión:

- Sistema de recolección y rotación de material de empaque.
- Inventarios semestrales y visita de coordinadores de inventarios.

4.2.1 Sistema de recolección y rotación de material de empaque

4.2.1.1 Descripción

El propósito principal de este sistema es mantener los inventarios en buen estado, evitando se conviertan en obsoleto, producto del mal uso que se le pueda dar en las fincas de los productores afiliados al grupo.

El procedimiento aplica al material entregado en consignación para el proceso de empaque de banano y que no sean usados para este fin ya sean buenos u obsoletos.

4.2.1.2 Metodología

La persona responsable de llevar a cabo y mantener este diseño es el Jefe de Inventarios del departamento de Materiales y Suministros, acompañado de dos coordinadores de materiales y un chofer de camión encargado de la recolección del material sobrante.

Se establece un cronograma para los coordinadores de zonas, los cuales visitaran las fincas de los productores del afiliados al Grupo y verificar que estas no mantengan sobrantes de materiales y si existiera se programa el retiro de dicho material, mismo que será retirado de la bodega de fincas de productores para luego ser llevado a la Bodega Madre para el descargo del saldo del inventario al código del productor y posteriormente recircular y rotar dicho material nuevamente.

El departamento dispondrá con un camión en cual se usará exclusivamente para las recolecciones de material de empaque.

Como soporte de la devolución de materiales de empaque la persona encargada de retirar dicho inventario entregará un acta, la cual debe ser firmada por el productor y el coordinador de donde se detallan los siguientes campos:

- Finca
- Código de finca
- Fecha de entrega
- Código de Ítem
- Descripción del ítem
- Cantidad de material entregado
- Material en buen estado

- Material dañado/ obsoleto

Esquema organizacional

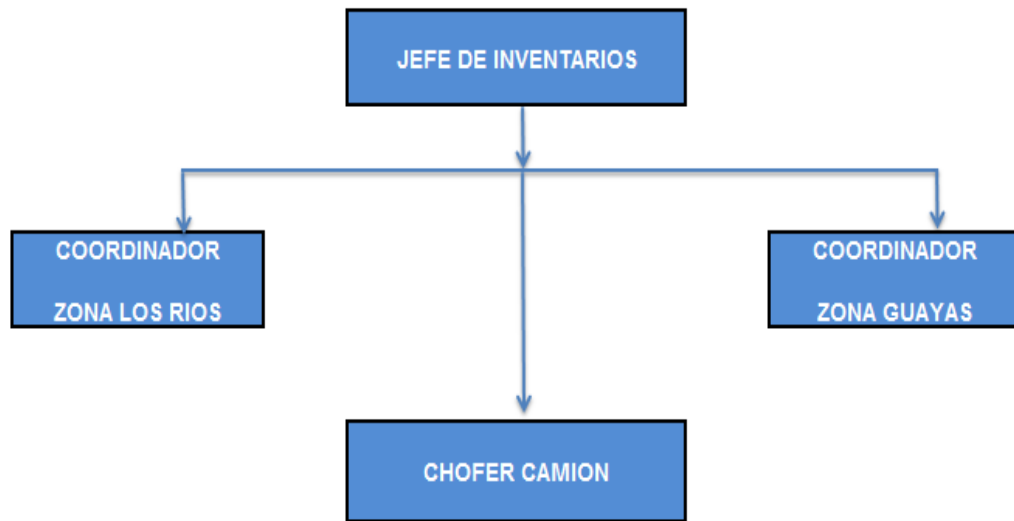


Figura 45 Estructura del Equipo de Trabajo para el diseño planteado

Diseño del acta para el retiro del material de empaque de las fincas de productores.

El siguiente documento será el que se propondrá para dejar constancia del retiro del material sobrante en cada una de las fincas de los productores.

ACTA DE RETIRO DE MATERIALES EN FINCAS					
NOMBRE FINCAS				ACTA #	
CODIGO DE FINCA				FECHA	
CODIGO DE ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD			
		BUEN ESTADO	OBSOLETO/DAÑADO	TOTAL DEVUELTO	

 REPRESENTANTE DE PRODUCTOR

 COORINADOR DE MATERIAL DE EMPAQUE

Figura 46 *Diseño de acta para el retiro del material*

4.2.1.3 Procedimiento y Política de recolección; rotación de material de empaque

Alcance

El procedimiento aplica al material entregado en consignación para el proceso de empaque de banano y que no sean usados para este fin ya sean buenos u obsoletos.

Responsabilidades

La responsabilidad por la actualización y mantenimiento de los documentos relacionados con la presente Política, le corresponden al Departamento de Control de Inventarios.

El presente procedimiento, tiene que ser verificado cada año por las personas encargadas del proceso, con la finalidad de que se analice la incorporación de nuevos cambios.

Objetivo

Establecer el proceso para el retiro de materiales de empaque y cartón sobrantes en fincas de Productores.

Política

Todo sobrante de material de empaque en las bodegas de productores será retirado de acuerdo a los programas, estos sobrantes de materiales serán identificados por los coordinadores de cartón y material de empaque en las fincas bajo su responsabilidad, mediante visitas previas de reconocimiento y en conversaciones con el jefe de bodega del productor. Adicionalmente, se efectuarán retiros a pedido explícito de las Gerencias de Zonas y /o Gerente de Calidad.

Los daños en el cartón y material de empaque que resulten por un mal manejo de los productores o por condiciones físicas no adecuadas en las bodegas de su propiedad serán cobrados al productor por medio de factura.

Procedimiento

Durante el transcurso de un período deberán realizarse al menos 2 visitas en el cual se coordinará la recolección de material por finca, para esto se procederá de la siguiente manera:

1. Los coordinadores de material de empaque de cada zona deberán identificar el material obsoleto, en exceso y/o dañado durante sus visitas semanales a las bodegas de productores, y deberán proveer esta información al jefe de control de inventarios del departamento de Materiales y Suministros.

2. Sobre la información obtenida, el jefe de control de inventarios o quien él delegue elaborará el cronograma de retiros, considerando lo siguiente:

- La distancia entre las fincas.
- La cantidad del material.
- El estado del material.
- La disponibilidad de los vehículos y personal.

El cronograma tiene que ser preparado semanalmente con la siguiente información:

- Código de productor.
- Descripción del material en exceso, obsoleto y/o dañado
- Nombre de la persona responsable de la entrega
- Día del retiro
- Medio de transporte a ser usado

Este cronograma debe ser aprobado por el Gerente de Materiales y Suministros.

3. Con el cronograma de retiros aprobado, el jefe de control de inventarios o su delegado iniciará el proceso de recolección, esto debe ocurrir siempre en la semana siguiente a la planificación de los retiros.

4. El retiro de los materiales sobrantes se deben hacer con los vehículos del departamento de Materiales y Suministros, o si es necesario por medio de compañías de transporte de carga.

5. El coordinador deberá supervisar el retiro para así asegurar que se cumpla lo siguiente:

a) Sólo se retirará el inventario que se encuentre completo en su presentación.

b) No se retirará el inventario que este programado para el empaque de fruta cercano.

c) Sí los material corresponden al despacho de materiales realizado durante los 3 días anteriores a la recolección, se dejará en la bodega las existencias mínimas para que el productor pueda cumplir con su corte.

d) Sí los material corresponden al despacho de materiales realizado hace más de tres días se procederá con el retiro correspondiente, sin dejar ningún stock mínimo en la bodega, a excepción de las unidas que su presentación esté incompleta.

6. Se entregará un acta de retiro de material en fincas de los productores que soporten la devolución del material de empaque.

7. Los materiales retirados serán transportados con una Guía de Remisión manual y el acta de retiro debidamente firmada.

8. Una vez validadas las transferencias contra lo recibido físicamente, los bodegueros de Almacén Guayas procederán a registrar los ingresos correspondientes en la bodega madre, y serán rebajados de las ubicaciones respectivas de los productores dentro de la bodega consolidada de inventarios de los productores.

9. En caso de que un productor desee devolver material obsoleto deberá solicitar por correo electrónico, al Jefe de Inventarios.

10. Los inventarios obsoletos y/o dañados permanecerán en el almacén Guayas un tiempo máximo de 6 meses hasta ser aprobado para la trituración o venta como obsoleto, en el caso del cartón y pallets.

- El Gerente de Materiales y Suministros deberá confirmar vía correo electrónico con el Gerente de Calidad las probabilidades de consumo a futuro del material que se piensa destruir.

- El departamento de Auditoria deberá hacer la constatación física del material, cuya disposición será la destrucción.

- Los materiales de empaque dañados y devueltos al Almacén Guayas deberán ubicados en el área de bodega que está destinada para el material que está a espera de aprobaciones para su destrucción.

- Una vez aprobada la baja de inventarios por el Director Financiero el Jefe de Inventario procede realizar una acta de baja de inventarios que debe estar firmado y sellado por un notario para que sea un documento deducible de impuesto para el SRI.

4.2.2 Inventarios semestrales y visita de coordinadores de inventario.

4.2.2.1 Descripción

El fin de esta propuesta es llevar un mejor control de inventarios, que permita tener saldos reales y actualizados.

Este procedimiento aplica a todas las fincas de productores que trabajen en la producción y empaque de banano para la Exportadora del Grupo Dole.

La persona responsable de llevar a cabo y mantener este diseño es el Jefe de Inventarios del departamento de Materiales y Suministros, acompañado de los coordinadores de materiales.

4.2.2.2 Metodología

El Jefe de Inventarios debe crear un cronograma de inventarios semestral de tal manera que abarque los 83 códigos que trabajan en la producción y empaque de banano convencional para la exportadora, este programa debe estar por zonas (Guayas y Los Ríos).

Una vez realizado el cronograma de inventario este se llevará a cabo con el apoyo de los coordinadores quienes trabajaran en la toma física, conciliación y preparación de los resultados para de esta manera informar a los productores y proceder con el cobro del faltante de inventario si es el caso.

Adicional a esto los coordinadores serán encargados de visitar las fincas de los productores como mínimo dos veces por mes, de esta manera se puede evidenciar y observar el buen uso, almacenamiento adecuado y el sobrante de materiales de empaque que se complementa para el programa de recolección.

De esta forma se evita los grandes ajustes por faltante y pérdida de materiales.

Programa de inventarios el cual debe ser elaborado por el Jefe de Inventarios y aprobado por el Gerente del Área para dar la autorización de proceder con los inventario semestrales a los 83 código de productores de banano convencional que trabajan con contrato con el Grupo de la Exportadora.

PROGRAMA DE INVENTARIO A PRODUCTORES												
Fincas	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10	Periodo 11	Periodo 12
Los Rios (Quevedo)	3 Fincas			3 Fincas								
Los Rios	24 Fincas 18 Fincas			24 Fincas 18 Fincas								
Guayas				19 Fincas 19 Fincas			19 Fincas 19 Fincas					
TOTAL 83 FINCAS	24	21	0	19	19	0	24	21	0	19	19	0
	100584	100198		150343	150341		100584	100198		150343	150341	
	101776	100234		151206	150422		101776	100234		151206	150422	
	150133	100237		151203	150617		150133	100237		151203	150617	
	150136	100242		150575	150620		150136	100242		150575	150620	
	150370	100537		150325	151139		150370	100537		150325	151139	
	150393	100633		150374	151289		150393	100633		150374	151289	
	150899	100639		101682	151349		150899	100639		101682	151349	
	150901	100698		151527	151379		150901	100698		151527	151379	
	150908	100702		150572	152566		150908	100702		150572	152566	
	150911	100743		150290	153522		150911	100743		150290	153522	
	150966	101116		151143	150266		150966	101116		151143	150266	
	150976	101227		102692	150267		150976	101227		102692	150267	
	150983	101605		150376	150245		150983	101605		150376	150245	
	151138	101648		151302	100293		151138	101648		151302	100293	
	151149	101652		150201	150582		151149	101652		150201	150582	
	151154	101674		150520	151383		151154	101674		150520	151383	
	151222	101684		150408	150344		151222	101684		150408	150344	
	151404	101694		101577	151312		151404	101694		101577	151312	
	151900	100711		101578	151519		151900	100711		101578	151519	
	151915	100817					151915	100817				
	152978	150809					152978	150809				
	151980						151980					
	150371						150371					
	150360						150360					

Figura 47 Cronograma de toma física de inventarios

4.2.2.3 Procedimiento y Política, inventarios semestrales y visita de coordinadores

Alcance

Este procedimiento aplica para todos los inventarios de material de empaque que intervienen en el proceso de empaque de banano y que están en custodia de los productor.

Responsabilidades

La responsabilidad por la actualización y mantenimiento de los documentos relacionados con la presente Política, le corresponden al Departamento de Control de Inventarios.

El presente procedimiento, tiene que ser verificado cada año por las personas encargadas del proceso, con la finalidad de que se analice la incorporación de nuevos cambios.

Objetivo

Establecer el proceso del conteo físico de materiales de empaque de manera semestral, de tal manera que asegure una información correcta.

Política

Se tomará los inventarios físicos semestralmente en cada una de las 83 Fincas de Productores que trabajando con el Grupo para el empaque de banano para la exportación. En esta visita los coordinadores de material de empaque proceden hacer los inventarios de todos los materiales que están almacenados en las fincas de productores de Zona Guayas y Zona Los Ríos.

Procedimiento

Durante el transcurso de un año deberán realizar dos inventarios de material de empaque, para lo cual se procederá de la siguiente manera:

1. El jefe de Inventario deberá realizar un cronograma de inventarios para el año calendario, en este cronograma debe ser elaborado de tal manera que se haga el inventario al menos dos veces por año en cada código.
2. Cada una de las bodegas de los productores deberán llevar un registro de los ingresos y egresos de bodega "Kardex", de tal manera que sirvan de soporte para justificar los faltantes generados en los inventarios.
3. Los inventarios físicos podrán realizarse de manera imprevista, siempre y cuando exista el personal necesario para efectuarlo.
4. Los faltantes observados durante el inventario físico realizado, serán informados a los productores luego de que se haga las conciliaciones.

5. La conciliación se debe hacer e un máximo de cuatro semanas hábiles contadas desde el día de los inventarios.
6. Se enviara el resultado de la conciliación, directamente al productor.
7. El productor tendrá un plazo de diez días laborables para justificar dicho faltante si es el caso.
8. El productor podrá solicitar información adicional para su revisión.
9. En caso de que el productor no aclare las diferencias dentro de los diez días después de haber recibido la carta, la exportadora a través del área de Control de Inventarios procederá a cobrar los faltantes mediante la aplicación de descuentos en el pago de las liquidaciones de fruta.

Acta para la toma física de inventarios en la exportadora de banano.

ACTA DE TOMA FISICA DE INVENTARIO											
PRODUCTOR: _____ CODIGO: _____ FINCA: _____					ZONA: _____ FECHA: _____						
CODIGO	DESCRIPCION DE PRODUCTO	BUEN ESTAD	OBSOLETO	MAL USO	TOTAL	CODIGO	DESCRIPCION DE PRODUCTO	BUEN ESTAD	OBSOLETO	MAL USO	TOTAL
	TAPA BANANO CONVENCIONAL					F0095	FONDO SF-95 SV KRAFT GENERICO				
2AR22XU	TAPA PRE-PRINT 22XU AZUL					F1071	FONDO SHARBATLY BANANAS BOX				
AR22XU	DOLE PREMIUM 22XU/B PRE-PRINT					F1110	FONDO SF101 PREMIUM BANANAS				
BCP0101	TAPA SF101 DOLE BANDED CONSUME					F1110SV	FONDO SF-101 SV BANANAS F1110S				
BJ0095	TAPA BAJELLA BANANAS SF-95					FO1031	FONDO SF-98A KRAFT				
BJ0095SV	TAPA SF-95 SV BAJELLA BANANAS					PR3000	FONDO 22XU CS PESADO KRAFT SI				
BJ1110	TAPA SF101 BAJELLA USA					XPE016	FONDO SF-95 KRAFT				
BJ1111	TAPA SF101 BAJELLA PREMIUM						PADS				
C22KRP	TAPA SINGLE BANANA SF22 KRAFT					DIV101	DIVISOR H SF101 DOLE				
CB0068B	TAPA CABANA KRAFT SF68B					P1010K	PAD TROQUELADO #6 47LBS.				
CN1110	TAPA CONSUMER PACK SF101					PAD208	PAD SHARBATLY-BABY 027				
CN11101	TAPA CONSUMER PACK GENERICO					PAD300P	PADS 22XU-47 LBS.				
CN1210	OPEN TOP BOX COSTCO SF107					PAD9800	PAD SF-98 DOLE (40X60) 47LBS.				
CO101	TAPA COOP SF-101A						MATERIAL DE PALETIZADO				
COPH13K	TAPA PH 13K DOLE BANANAS					0071238909	ESQUINERO ROJO 77"				
DI1110	TAPA DIAMANTE SF-101					0071238910	ESQUINERO NEGRO 77"				
DO1110	TAPA DEL ORO SF101					0071245185	MINIESQ.NEGR/ROJO245x45x45x2.8				
EK0095SV	TAPA SF-95 SV EDEKA ECUADOR					0071245531	ESQUINERO NEGRO 90" RAYA ROJA				
EZ1110	EZ SLIP PREMIUM BANANA					0071255606	ESQUINERO VERDE 77" SEMIPALLET				
LID107	TAPA SF-107					007333	MINIESQUINERO/AMARILJ230mmD230				
PR1110	TAPA SF101 PREMIUM BANANAS					007334	MINIESQUINERO/AZULJ220mm D220				
	FONDOS						PALLETS				
B22KRP	FONDO SF22 SINGLE KRAFT					0060000107	PLASTIC PALLET IGPS				
BO95	FONDO GENERICO SF-95					0060839548	PALLET GMA-02				
BOPH13K	FONDO PH 13K DOLE T-450 CB					0060855368	PALLET AMERICANO VERDE SEMIPAL				
F0022	FONDO 22XU PESADO KRAFT					0060858028	PALLET 130/8 GENERICO				
F1010	FONDO SF94 PREMIUM BANANA					007033	PALLET AMERICANO PINO 122x102				
F1050	FONDO QUAD PACK MASTER SF50					007034	PALLET EUROPEO PINO 120x102				
F1060	FONDO QUAD PACK PEQUENO SF50					007156	PALLET EUROP. OPEN TOP 100x120				
FO1031	FONDO SF-98A KRAFT					007162	PALLET METRICO EUROPEO 80x120				
COORDINADOR DE MATERIAL						PRODUCTOR O REPRESENTANTE					
NOMBRE _____						NOMBRE _____					
FECHA _____						FECHA _____					

Figura 48 Acta para la toma física de inventarios

4.3 Análisis PEST

El análisis PEST para explorar el entorno externo en el cual opera una organización, para lo cual se procede a realizar un análisis de cada de uno de los cuadrantes:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico

<u>POLÍTICO</u>	<u>ECONÓMICO</u>
Regulaciones y protecciones ambientales Políticas de Impuestos Regulaciones y restricción arancelarias Ley de Régimen Tributario Interna Estabilidad gubernamental Norma ISO 14000 para el medio ambiente Norma ISO 9000 para la calidad	Desarrollo económico del sector bananero Pagos de Impuestos Impuesto Único para el sector bananero Costo de la mano de obra Costo de producción de caja de banano Costo de empaque \$1,43 por caja
<u>SOCIAL</u>	<u>TECNOLÓGICO</u>
Condiciones de vida para los trabajadores agrícolas Proyectos de agricultura sostenible Capacitación al personal que aportan al desarrollo Aporte al reciclaje de materiales obsoletos	Desarrollo tecnológico en cada una de las fincas Implementación de páginas web para controles de inventarios de productores. Sistemas automatizados Avances tecnológicos

Figura 49 Análisis PEST

4.4 Indicadores a considerar para el control de los procedimientos.

En el presente proyecto de investigación como valor agregado se propone establecer un seguimiento y control por medio de dos indicadores fundamentales para

el mantenimiento y conservación de la política de recolección y rotación de inventarios:

- Monto en dólares de retiro de material.
- Monto en dólares por categoría de material retirado y recirculado.

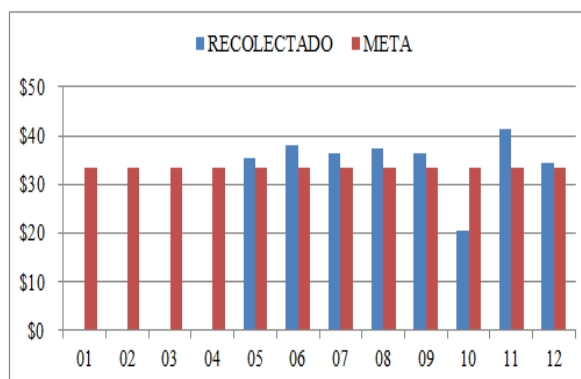
Para tener una base que sustente los indicadores y los resultados de la encuesta de las preguntas tres - siete - 13, se pidió autorización a la Gerencia de Materiales y Suministros, permitir trabajar en la recolección de materiales de empaque sobrante desde las bodegas de productores durante cuatro meses.

Mismo que se obtuvieron excelentes resultados y muy buena apertura de parte de los productores para el propósito del trabajo de recolección y recirculación, por lo cual la gerencia decidió continuar con el proyecto en lo que resta del año para evaluar los resultados obtenidos.

Como se observa en los resultados obtenidos de este trabajo se pudo recolectar en ocho meses de trabajo un monto total de \$ 279 776 de material de empaque en las visitas a las 83 fincas que trabajan con el Grupo Exportador, dando un promedio de \$ 34 972 por cada periodo de trabajo.

Es por ello que se decidió colocar una meta mensual de \$ 33 333 con el fin de tener un control de lo recolectado en cada uno de los meses.

**INDICADOR DE RECOLECCIONES DE MATERIALES (Miles \$)
EN BODEGAS DE FINCAS PRODUCTORES**



DETALLE	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Total
RECOLECTADO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$35.250	\$38.082	\$36.498	\$37.429	\$36.257	\$20.476	\$41.344	\$34.440	\$279.776
META	\$33.333	\$33.333	\$33.333	\$33.333	\$33.333	\$33.333	\$33.333	\$33.333	\$33.333	\$33.333	\$33.333	\$33.333	\$400.000
% CUMPLIMIENTO	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	61%	100%	100%	69.94%

Figura 50 *Indicador de recolección de materiales*

Tomando en cuenta los resultados obtenidos se debe considerar que para este indicador la meta de recolección en dólares debe ser un monto igual o superior a \$ 400 000.

Así mismo se hizo los trabajos de recirculación y rotación del material sobrante retirado en cada una de las fincas de los productores durante los 8 meses restantes el 2015, con el fin de determinar cuánto de este material se puede recuperar y reintégralo al ciclo normal de despacho de materiales.

Como resulta de un porcentaje mayor al 95% del material recirculado, que es un porcentaje muy bueno para medir el indicador.

En este indicador se puede observar que se recuperaron casi en un 100% los materiales más importantes dentro del proceso como son los Pallets y Cartones ya que por lo visto anteriormente son materiales que tiene un costo muy representativo para la

Exportadora de Banano, partiendo del hecho que el costo del material de empaque es de la exportadora.

INDICADOR DE RETORNO MATERIALES RECOLECTADOS \$\$				
Periodo 5 al 12				
DETALLE	PALLETS	MAT. CHICO	CARTON	TOTAL
RECOLECTADO	\$22,398	\$113,000	\$144,378	\$279,776
RECIRCULADO	\$22,121	\$109,199	\$143,566	\$274,885
NETO	\$277	\$3,801	\$813	\$4,891
% RECIRCULACION	99%	97%	99%	98%

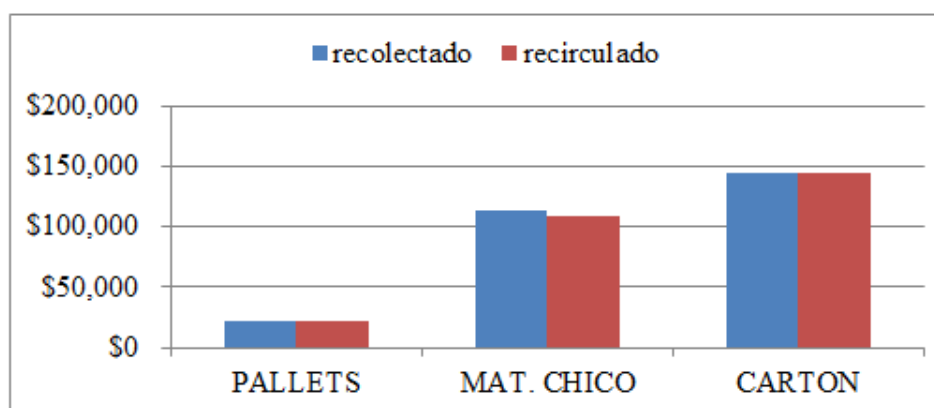


Figura 51 *Indicador de retorno de materiales recolectado*

Conclusiones

Para el presente proyecto de investigación que se ha realizado, se concluye lo siguiente:

- Durante el trabajo de investigación a la exportadora de banano se determinó la carencia de procedimientos y políticas en el área de inventarios para el control interno de inventario de material de empaque entregado en consignación a los productores para el proceso de empaque de cajas de banano.
- Se concluyó que la exportadora del Grupo no cuenta con políticas y procedimientos para esta área de inventarios, estarán propensas constantemente a riesgos y pérdidas.
- En este trabajo se determinó que existen falencias importante en el monitorear determinar el stock de los inventarios que se encuentran físicamente en las finca de los productores, de esta manera existe la posibilidad de pérdida, robo o deterioro del material, es por ello que los procedimientos que se están proponiendo deben ser implementado de manera inmediata y controlados cada año.
- En las encuestas se determinó que existe un alto índice de deterioro semestral de material de empaque, por lo tanto es de mucha importancia los procedimientos que se están planteando para la recuperación y rotación oportuna del material de empaque, esperando bajar el índice de obsolescencia que se mantiene a la presente fecha.
- En las entrevistas se concluyó que existe una preocupación por las estadísticas de bajas de inventarios de materiales obsoletos producto de la poca rotación, por lo tanto están de acuerdo con la creación de políticas de control de inventarios que ayuden a la conservación y cuidado de material.

Recomendaciones

Para el presente proyecto de investigación realizado, se recomienda lo siguiente:

- Crear procedimientos y políticas para el área de inventario de material de empaque entregado en consignación a los productores de banano, para evitar riesgos futuros.
- Se recomienda establecer dos políticas muy importante para el control de los materiales de empaque:
 - a. Procedimientos y Política de recolección y rotación de material de empaque.
 - b. Procedimientos y Política de inventarios semestrales y visitas de coordinadores.
- Crear un proyecto de recolección y rotación de materiales de empaque en las fincas de productores, evitando la acumulación de materiales evitando la perdida y deterioro de los mismos.
- La Gerencia del departamento de materiales y suministros deberá dar prioridad a los procedimientos, para mejorar el control de los inventarios entregados en consignación.
- Se recomienda dar capacitación constante al personal encargado del material de empaque en las fincas de productores, esta capacitación puede ser liderada por el Jefe de Inventarios, el cual está en plena capacidad para dar charla de manejo de inventarios.
- Que las bodegas de material de empaque de cada una de las fincas adopten sistemas sencillos de control interno administrativos que conlleven a la mejora de los controles del material de empaque de la exportadora.
 - Es importante hacer conciencia con los administradores de bodega de los productores para que logren tener el sentido de pertenencia para con el material de empaque.

Referencias

- AEBE. (2011). *Análisis de la industria bananera*. Obtenido de <http://www.aebe.com.ec>
- AEBE. (2015). *Estadísticas anuales*. Guayaquil: <http://www.aebe.com.ec>. Obtenido de <http://www.aebe.com.ec>
- AEBE, Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador. (2014). Estadísticas Exportaciones Mensuales. *BANANOTAS*, <http://www.aebe.com.ec>.
- Aemresearch. (2015). *Agencia de estadística de mercados*. Obtenido de [Aemresearch.com: http://www.corporacionaem.com/tools2/calc_muestras.php](http://www.corporacionaem.com/tools2/calc_muestras.php)
- Aemresearch. (2015). *Agencia de estadística de mercados*. Obtenido de [Aemresearch.com: http://www.corporacionaem.com/tools2/calc_muestras.php](http://www.corporacionaem.com/tools2/calc_muestras.php)
- Argueta, C. M. (2014). *Análisis del tamaño de empaque en la cadena de valor para minimizar*. Bogotá-Colombia: ELSEVIER DOYMA.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (18 de Diciembre de 2015). <http://www.sri.gob.ec>. Obtenido de REGLAMENTO PARA LA APLICACION DE LA LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/bases-legales>
- Chambi, G. (13 de diciembre de 2011). *Baja de inventarios*. Obtenido de [Mailxmail.com: http://www.mailxmail.com/bajas-inventarios-contabilidad_h](http://www.mailxmail.com/bajas-inventarios-contabilidad_h)
- Coronel, I. (Diciembre de 2014). *Perspectivas del Sector Bananero*. (M. A. Alcivar, Entrevistador)
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos .
- Dole. (2012). *TECNICAS DE PRODUCCION, POSCOSECHA Y COMERCIALIZACION*. Guayaquil: Dole Ecuador.

DOLE. (2012). *TECNICAS DE PRODUCCION, POSCOSECHA Y COMERCIALIZACION*. Guayaquil: Local.

DOLE. (2012). *Técnicas de producción, poscosecha y comercialización*. Guayaquil: Local.

DOLE. (2014-2015). *Estadísticas Bananeras 2014-2015*. <http://intranet-dole-ecuador/>.

DOLE. (Marzo de 2015). *Procedimiento de entrega de materiales*. Guayaquil: Dole Ecuador.

DOLE. (2015). *Procedimiento de Registro, Control y Manejo de Inventarios*. Guayaquil: Dole Ecuador.

DOLE Políticas y Procedimientos. (2015). *Intranet Dole*. Obtenido de Publicaciones de Manuales: <http://intranet-dole-ecuador/>

DOLE, Políticas y Procedimientos. (2015). *Entrega de materiales a productores para proceso de empaque de banano*. San Jose de Costa Rica: Dole Costa Rica.

Edukanda. (2009). www.edukanda.es. Obtenido de http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_07.htm

Emprendices. (2012). Obtenido de <http://www.emprendices.co/material-de-empaque-guia-de-compra/>

Escuela Profesional. (30 de Diciembre de 2014). *MANUAL PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de *MANUAL PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL*: <http://documents.mx/documents/manual-psicologia-organizacional.html>

FIAEP. (2014). *Control y manejo de inventario y almacen*. Obtenido de Fiaep.com: <http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>

Gallardo, E. (2011). *Fundamentos de la administración*. Obtenido de Dpto de Economía y organización de empresas.

Gerencie.com. (12 de junio de 2010). *Gerencie*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html>

Ilustrados. (2010). *Las principales Teorías Administrativas y sus principales enfoques*. Obtenido de <http://www.ilustrados.com/tema/114/principales-Teorias-Administrativas-principales-enfoques.html>

Información y Negocios. (21 de mayo de 2012). *Información y Negocios*. Recuperado el 2015, de Información y Negocios: <http://www.quiminet.com/empresas/que-es-el-manejo-de-inventarios-2742759.htm>

Inventarios. (2015). *Saldos Mensuales*. AS400.

La Gran Enciclopedia de Economía. (2012). Obtenido de La Gran enciclopedia de Economía: <http://www.economia48.com/spa/d/control-interno-contable/control-interno-contable.htm>

Laza, S. (Abril de 2006). *Pensamiento Economico*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/canales6/eco/adam-smith-teoria-de-la-economia-politica.htm>

Llebet, G. (2013). *Técnicas de recolección de datos*. Obtenido de <https://gabriellebet.files.wordpress.com/2013/01/tecnicas-de-recoleccion3b3n4.pdf>

MAGAP. (2013). *Catastro Bananero*. Guayaquil: MAGAP.

MAGAP. (2015). *Registro Oficial*. Guayaquil: MAGAP.

Muller, M. (2005). *Fundamentos de administración de inventarios*. Editorial Norma.

Navarro, U. d. (2014). *Universidad de Navarra*. Obtenido de <http://www.iese.edu/research>

Netquest. (2015). *SOLUCIONES NETQUEST DE INVESTIGACIÓN S.L.* Obtenido de Netquest.com: <http://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras.html>

Organización Internacional para la Normalización. (2015). *Norma Internacional ISO 9001-14001*. Ginebra, Suiza: Quinta edición 2015-09-15.

Revista El Agro. (23 de Mayo de 2014). *Revista El Agro*. Recuperado el 2015, de <http://www.revistaelagro.com/2014/05/23/los-empaques-hacen-la-diferencia-en-productos-de-exportacion/>

Reyes, D. P. (2009). *Métodos de Almacenaje*.

Robbins, S. P. (2010). *Administracion 10ma edicion*. Mexico: Pearson Educacion.

Roberts, L. J. (2009). *Empresarios Ecuatorianos de Bananano*. Quito.

Serbinio, A. (2013). *Seminario de Inventario*. Obtenido de <http://www.biamericas.com/presentaciones/2013/001-Compras-y-negociaciones/Seminario-de-Inventarios.pdf>

Stephen P. Robbins, M. C. (2010). *Administracion 10ma edicion*. Mexico: Pearson Educacion.

Universidad de Granada. (2013). *Técnicas de entrevista*. Obtenido de <http://lsi.ugr.es/~mvega/docis/entre1.doc.sxi.pdf>

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS EZEQUIEL ZAMORA. (Septiembre de 2015). *wordpress.com*. Obtenido de <https://experienciadelseminario1.files.wordpress.com/2015/09/seminario.pptx>



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Héctor Javier Alcívar Jiménez, con C.C: # 0919771352 y Michele Johanna Andrade Ordoñez con C.C # 0917238628 autor(s) del trabajo de titulación: "Incidencia de la gestión administrativa en el sobrante de inventario de material de empaque en el proceso del banano. Diseño de procedimientos de control para la exportadora del Grupo Dole", previo a la obtención del grado de **MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 28 de marzo de 2016

f. _____

Héctor Javier Alcívar Jiménez
C.C: 0919771352

f. _____

Michele Johanna Andrade Ordoñez
C.C: 0917238628



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Incidencia de la gestión administrativa en el sobrante de inventario de material de empaque en el proceso del banano. Diseño de procedimientos de control para la exportadora del Grupo Dole.		
AUTOR(ES)	Alcívar Jiménez, Héctor Javier ; Andrade Ordoñez, Michele Johanna		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Eco. Glenda Mariana Gutiérrez Candela, Ing. Elsie Zerda B. Msc., CPA. Laura Vera Salas		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Master en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de Junio de 2016	No. DE PÁGINAS:	121
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistemas de Inventarios, Diseño de Políticas y Procesos.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	INCIDENCIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS, RECUPERACIÓN Y ROTACIÓN DE MATERIALES.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El objetivo principal del proyecto de investigación, es analizar la incidencia de la gestión administrativa en los sobrantes de inventario de material de empaque para el proceso del banano, realizando una investigación de campo en las bodegas de productores independientes del Grupo Dole, con el propósito de diseñar procedimientos de control interno en el área de inventarios, estableciendo procedimientos y políticas para el buen manejo y cuidado de los materiales destinados a la proceso de producción y empaque de banano. El método de investigación a desarrollar de campo, cuantitativa y cualitativa, se realizaron encuestas en campo y entrevistas que permitieron dar un criterio general del estado actual de los procesos y esquemas existentes en la organización, con la final de dar a conocer a los involucrados en el proceso, que están presentando ciertas falencias en el área objeto de estudio.</p> <p>Entre los principales resultados obtenidos en el trabajo de investigación, se determinó la carencia de procedimientos y políticas para el control del material de empaque de banano entregado en consignación, además no cuentan con un manual específico para esta área, por lo tanto están propensos a riesgos.</p> <p>En las encuestas y entrevistas, dan como resultado que existe un alto índice de deterioro de material de empaque, para lo cual se hace de mucha importancia los procedimientos que se proponen para la recuperación y rotación del material de empaque, esperando disminuir los costos por obsolescencia.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0980155190	E-mail: Patrick-javier@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre:		
	Teléfono:		
	E-mail:		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			