



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TEMA

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA
EMPRESA COMAGRITRI S.A.**

TUTOR:

MAE. SILVIA ALEXANDRA ESPINOZA MENDOZA

AUTORES:

**FREIRE MUÑOZ ASHLEY SOLANGE
MARTÍNEZ HERNÁNDEZ NICOLÁS ALEJANDRO
GUAYAQUIL-ECUADOR**

2022

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Diseño de un manual de control interno para la empresa COMAGRITRI S.A.	
AUTOR/ES: Nicolás Alejandro Martínez Hernández Ashley Solange Freire Muñoz	REVISORES O TUTORES: MAE. Silvia Alexandra Espinoza Mendoza
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado en Administración de Empresas
FACULTAD: Facultad de Administración	CARRERA: Administración de Empresas
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 75
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración.	
PALABRAS CLAVE: Manual de control interno, Productividad, Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, riesgos.	
RESUMEN: Las empresas en la actualidad deben garantizar que cada uno de los procesos que llevan a cabo en sus actividades diarias se lleven observando las políticas, que se cumplan sus metas y actividades según los que han establecido como objetivos macro, intentando con el máximo esfuerzo y direccionado según el objeto del negocio dar el rendimiento para cumplir los postulados de su misión; por tanto el presente estudio está direccionado a desarrollar e implementar un manual de control interno para el departamento de producción de la compañía COMAGRITRI S.A. que permitirá un mejor desenvolvimiento de las diferentes	

áreas de la empresa, desde la siembra del banano, el proceso de germinación del fruto, su crecimiento para garantizar la calidad en todos nuestros procesos para obtener una rentabilidad máxima en la empresa. También se considerarán las demás áreas como el almacenaje de los productos, el despacho de la mercadería. Se realizará un control en las áreas administrativas, empezando por el departamento contable de manera que podamos cubrir todos los impuestos y aranceles necesarios para tener una empresa en regla sin problemas a futuro. El control también se realizará en el departamento de talento humano para garantizar no solamente el bienestar del recurso fundamental, el recurso humano y poder explotar sus habilidades dentro de la compañía y aprovechar sus conocimientos a fin de que se incremente la productividad. El estudio que se desarrolla pretende demostrar la importancia de la ejecución de un manual de control interno pues muchas empresas lo omiten.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Nicolás Alejandro Martínez Hernández Ashley Solange Freire Muñoz	Teléfono: # 0989639289 # 0982120969	E-mail: nmartinezh@ulvr.edu.ec afreirem@ulvr.edu.ec

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgtr. Oscar Machado Álvarez Decano. Teléfono: (04) 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Mgtr. Irma Aquino Onofre Directora. Teléfono: (04) 2596500 Ext. 203 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec
--	---

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA

CONTROL INTERNO

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%	6%	1%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	asana.com Fuente de Internet	4%
2	www.mades.gov.py Fuente de Internet	1%
3	agenciademarketing.click Fuente de Internet	1%

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 1%


DOCENTE TUTOR

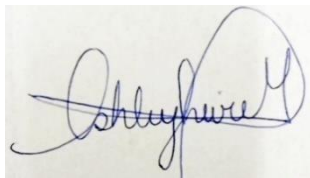
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados **Freire Muñoz Ashley Solange, Martínez Hernández Nicolás Alejandro**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, “**Diseño de un manual de control interno para la empresa COMAGRITRI S.A.**” corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor(es)

Firma:



Ashley Solange Freire Muñoz

C.I.: 0930722020

Firma:



Nicolás Alejandro Martínez Hernández

C.I.: 0930937032

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **Diseño de un manual de control interno para la empresa COMAGRITRI S.A.**, designados por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: (Título del trabajo de titulación), presentado por los estudiantes **Ashley Solange Freire Muñoz y Nicolás Alejandro Martínez Hernández** como requisito previo, para optar al Título de **Diseño de un manual de control interno para la empresa COMAGRITRI S.A.**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



Mgtr. Silvia Alexandra Espinoza Mendoza

C.C. 0910306257

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios todopoderoso por haber estado conmigo en toda circunstancia de mi vida, agradezco su fidelidad ya que él nunca nos abandona. Expreso mi más sincero honor y honra a mi creador por el propósito en esta tierra y por la voluntad de Dios que se ha dado en este día, el de convertirme en una profesional. Agradezco a mis padres por todo su apoyo y guía. Por todos sus esfuerzos; ¡hoy quiero compartir con ellos mis primeros logros y quiero hacerles saber que todo ha valido la pena, simplemente gracias!

Ashley Freire M.

Agradezco a Dios, fiel y verdadero por esta nueva etapa en mi vida de llegar a ser un profesional, quiero agradecer por cada victoria que Dios me ha dado hasta este momento; de corazón expreso mi más sincero agradecimiento a nuestro Padre Celestial que siempre está junto a nosotros como poderoso gigante, en gozo por cada batalla ganada. Quiero agradecerles a mis padres por su orientación, por los valores que me han inculcado y por el amor con el que fui formado. Agradezco a mi esposa y a mi hija, mi compañera de vida, gracias por compartir conmigo momentos buenos y difíciles, gracias por permanecer, ¡simplemente gracias por estar ahí!...

Nicolás Alejandro Martínez Hernández

De parte de ambos queremos agradecerle a nuestra tutora Silvia Alexandra Espinoza Mendoza por su apoyo en este proyecto, por impartirnos su conocimiento y por ser parte de este nuevo logro que tan solo es el comienzo de una visión a futuro. Gracias por formar profesionales, gracias por ser parte de una misión tan hermosa como es ser maestro.

Ashley Freire y Nicolás Martínez

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada al amor de mi vida, a mi ángel que está en el cielo mi papá EDISON FERNANDO FREIRE MEDINA gracias a él, esto está siendo posible he cumplido uno de sus más grandes sueños que él anhelaba a pesar de no estar aquí físicamente es esa fuerza que me inspira y me motiva día a día a que hoy esté dando este paso tan importante en mi vida como lo es obtener mi título profesional, a mi mamá la Dra. MATILDE ISABEL MUÑOZ PÉREZ por estar conmigo, ser mi soporte, mi mejor amiga además de ser mi ejemplo de superación y perseverancia, a mi tía DIANA MUÑOZ PÉREZ por ser como una segunda mamá aunque está lejos en otro país siempre ha sido un gran apoyo en mi vida en los buenos y malos momentos, a JANETH VILLAMARÍN ZAMBRANO por estar en momentos difíciles para mí por preocuparse y ser tan incondicional a pesar de no tener un vínculo familiar que nos una. Nuevamente quiero dejar mi gran agradecimiento y amor a todas las personas que he nombrado por hacer que esto ya no sea un sueño sino una realidad.

Ashley Freire M.

El presente trabajo va dedicado primero a Dios que siempre me lleno de menciones hasta el día de hoy, a mi esposa JOSSELYNE MENDEZ e hija MÍA MARTINEZ que siempre han sido mi fuerte y mi motor para seguir, a mi madre KARINA DENNISE HERNÁNDEZ VERA, que desde que era pequeño siempre me apoyo hasta el día de hoy seguir y terminar mi sueños, a mi padre ALEJANDRO DANIEL MARTÍNEZ CARDENAS, que siempre me inculco la frase de “nunca rendirme y seguir adelante” y gracias a ellos hoy por hoy he logrado mi objetivo, ustedes que han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quisiera hacer mención y agradecer a mis abuelos GUILLERMO HERNÁNDEZ Y ROSA VERA, ellos siempre fueron mis segundos padres en todo momento, nunca me dejaron solo en este proceso, también a CARLOS FERNANDO SILVA SALAZAR, que fue uno de los pilares que me mantuvieron recto hasta finalizar este gran proceso, que el día de hoy estoy logrando.

Nicolás Martínez H.

Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2 Formulación del problema	3
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1. Objetivo general de la investigación	4
1.4.2. Objetivos específicos	4
1.5 Idea a defender	4
1.6 Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	4
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	5
2.2 Marco Teórico.....	5
2.2.1. Proceso de manual de control interno.....	6
2.2.2. Componentes del control interno.....	7
Ambiente de control.....	8
Evaluación de riesgos.....	9
Actividades de control	9
Información y comunicación.....	9
Supervisión del sistema de control – Monitoreo.....	10
2.2.3. Factores a considerar en el manual de control interno	10
1. Capital de la empresa.....	10
2. Visión de la empresa.....	10
2.2.4. Análisis FODA.....	11
¿Qué son las fortalezas?.....	12
¿Qué son las oportunidades?	12
¿Qué son las debilidades?	13
¿Qué son las amenazas?.....	13
CAPITULO III	15
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	15

3.1	Metodología	15
3.2	Tipo de investigación.....	15
3.3	Enfoque de la investigación	16
3.5.	Método de la investigación	16
3.4	Técnicas e instrumentos para obtener datos	17
3.6.	Presentación y análisis de resultados.....	17
3.6.1.	Presentación de los resultados de la encuesta al personal administrativo	17
3.6.1.1.	Entrevista a personal de recursos humanos.....	24
3.7	Informe de los resultados de la investigación	27
3.8.	La propuesta.....	29
3.8.1.	Análisis de la situación de la empresa	29
3.8.1.1.	Análisis FODA.....	29
3.8.2.	Visión de la empresa	30
3.8.3.	Misión.....	31
3.8.5.	Organigrama de COMAGRITRI SA.....	32
	Propuesta de evaluación de riesgos.....	40
1.	Actividades de control	40
	Control en las compras de fungicidas, herbicidas y fertilizantes	43
	Política de control de uso de insumos	43
	Propuesta de fumigación	43
3.8.10.	Propuesta de sistema de Riego por goteo.....	45
4.	Información y comunicación.....	47
	Políticas de control interno.....	47
3.8.11.	Relación costo beneficio	48
3.8.12.	Manual de Control Interno Flujograma para el proceso de producción total (Prevención de riesgos).....	51
	Conclusiones	57
	Recomendaciones	58
	Bibliografía	59
	Anexos	60

Índice de tablas

Figura 1 Componentes del control interno.....	22
Figura 2 FODA	25
Figura 3 CONOCE USTED EL CONCEPTO DE CONTROL INTERNO	32
Figura 4 En la empresa se efectúan actividades de control interno	33
Figura 5 CÓMO SE EFECTÚA EL CONTROL DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA	34
Figura 6 frecuencia se realiza la planificación de la producción.....	35
Figura 7 Conoce usted el proceso a seguir cuando la producción no cumple con la calidad esperada?	37
Figura 8 Nuevo organigrama de COMAGRITI S.A	46
Figura 9 Monitoreo con dispositivo móvil.....	47
Figura 10 Actividades de control.....	50
Figura 11 Propuesta de flujograma para el proceso de producción total (Prevención de riesgos)	51
Figura 12 Flujograma de Proceso Post cosecha	52
Figura 13 drones DJI de 8 boquillas.....	54
Figura 14 manipulación y control de los drones	54
Figura 15 Control de drones por parte de los técnicos	55
Figura 16 Información	y comunicación

Índice de figuras

Figura 1 Componentes del control interno	22
Figura 2 FODA.....	25
Figura 3 CONOCE USTED EL CONCEPTO DE CONTROL INTERNO	32
Figura 4 En la empresa se efectúan actividades de control interno.....	33
Figura 5 CÓMO SE EFECTÚA EL CONTROL DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA.....	34
Figura 6 frecuencia se realiza la planificación de la producción	35
Figura 7 Conoce usted el proceso a seguir cuando la producción no cumple con la calidad esperada?.....	37
Figura 8 Nuevo organigrama de COMAGRITI S.A.....	46
Figura 9 Monitoreo con dispositivo móvil	47
Figura 10 Actividades de control.....	50
Figura 11 Propuesta de flujograma para el proceso de producción total (Prevención de riesgos).....	51
Figura 12 Flujograma de Proceso Post cosecha.....	52
Figura 13 drones DJI de 8 boquillas	54
Figura 14 manipulación y control de los drones	54
Figura 15 Control de drones por parte de los técnicos.....	55
Figura 16 Información y comunicación.....	57

Índice de anexos

Anexo 1 Hacienda el porvenir: Hacienda El porvenir - Proceso de producción de banano	64
Anexo 2 Hacienda palmar 2: Plantación de banano	64
Anexo 3 Hacienda el paraíso - Parte de plantación de banano.....	65
Anexo 4 Hacienda El porvenir - proceso de producción y producto terminado	65

INTRODUCCIÓN

El presente estudio está direccionado a desarrollar e implementar un manual de control interno para el departamento de producción de la compañía COMAGRITRI S.A. que permitirá un mejor desenvolvimiento de las diferentes áreas de la empresa, desde la siembra del banano, el proceso de germinación del fruto, su crecimiento para garantizar la calidad en todos nuestros procesos para obtener una rentabilidad máxima en la empresa. También se considerarán las demás áreas como el almacenaje de los productos, el despacho de la mercadería.

Se realizará un control en las áreas administrativas, empezando por el departamento contable de manera que podamos cubrir todos los impuestos y aranceles necesarios para tener una empresa en regla sin problemas a futuro.

El control también se realizará en el departamento de talento humano para garantizar no solamente el bienestar del recurso fundamental, el recurso humano y poder explotar sus habilidades dentro de la compañía y aprovechar sus conocimientos a fin de que se incremente la productividad.

En este estudio se demostrará la importancia de la ejecución de un manual de control interno pues muchas empresas lo omiten. La idea es obtener buenos resultados, desde el aspecto monetario, valores organizacionales, la imagen de nuestra empresa como proveedor de banano y como fuente de trabajo.

Se decidirá a realizar este estudio a fin de garantizar la mayor rentabilidad para nuestra compañía, que servirá de base y ejemplo para las demás empresas, demostrando así el valor de un manual de control interno.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Diseño de un manual de control interno para la empresa COMAGRITRI S.A.

1.2 Planteamiento del problema

Cada organización puede verse afectada por distintos problemas que impactan en la productividad y la calidad del servicio que ofrece la compañía y también en la rentabilidad de la misma. Influye directamente en los ingresos monetarios, hace que existan bajas en la demanda de los productos, provoca un decrecimiento en los negocios. Si no se realiza un manual de control interno se corre el riesgo de afectación en algunas áreas. Se deberá aprovechar al máximo todos los recursos de los que dispongamos y evitar las pérdidas de la compañía.

Un manual de control interno está orientado a maximizar todos los recursos, aun del recurso tiempo.

A lo largo de los años, muchas empresas han decrecido, muchas han cerrado, han perdido mercado, han desvalorizado su imagen porque no han sabido gestionar sus procesos, porque no ha habido un control interno que los impulse a la mejora continua y muchas han caído porque no han sabido cómo responder a los factores externos.

Muchas empresas no han alcanzado los objetivos planteados porque no han diseñado un manual de procedimientos que les permita evaluar las capacidades de sus empleados, no han elaborado un manual que les dé a conocer el desenvolvimiento de cada colaborador, no han definido el perfil que se requiere para ocupar un determinado puesto de trabajo. No han trazado los objetivos que tiene cada función en la compañía y

no han sabido diferenciar entre lo esperado y la realidad de la empresa en relación a los colaboradores ya los recursos disponibles para la consecución de objetivos.

Muchas empresas desperdician recursos monetarios en responsabilidades duplicadas, contando con un mismo personal para una misma función. No han definido las responsabilidades y deberes de cada colaborador. No han definido la visión corporativa y los objetivos esperados en cada puesto de trabajo. Cada elemento de la empresa es importante y demanda del uso de recursos, el cual debe ser bien administrado.

Estos problemas suceden en la empresa Bananera COMAGRITRI S.A., que, con su rápido crecimiento en los primeros periodos y el destacado desarrollo de la producción, no han podido obtener un control adecuado de las funciones del personal, y esto provoca que se exponga a deficiencias en cada una de las áreas que afecta directamente en la productividad, en el factor tiempo y la rentabilidad de la empresa.

Del mismo modo como entran recursos a la empresa, deben ser acortados los costos, los gastos y cada elemento interno debe ser gestionado diligentemente para evitar un desfase monetario a futuro y convertirnos en una empresa productiva, rentable y sostener la imagen corporativa deseada. Solo analizando los procesos y trabajando con eficacia en cada área de la compañía se logrará un buen producto terminado y excelencia en el servicio al cliente.

1.2 Formulación del problema

¿La elaboración de un manual control interno permitirá mejorar la gestión del departamento administrativo de la empresa COMAGRITRI S.A.?

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo general de la investigación

Diseñar un manual de control interno para mejorar la productividad de banano de la empresa COMAGRITRI S.A.

1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del área de producción de COMAGRITRI S.A.
- Definir las principales actividades del departamento de producción
- Determinar el costo beneficio de la propuesta.

1.5 Idea a defender

El manual de control interno realizará ajustes en el departamento de producción para mejorar la productividad de la empresa COMAGRITRI S.A.

1.6 Línea de Investigación Institucional/Facultad.

En presente estudio va ajustado a las líneas de investigación de la facultad de Administración, en lo que se menciona el desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del arte:

La presente investigación se sustenta en conceptos de tesis que aportan con el desarrollo de este proyecto de control interno. Se recurre a fundamentos teóricos de profesionales en control interno y planes de acción a seguir para el incremento de la productividad de una empresa.

2.2 Marco Teórico

En este capítulo se exponen las bases teóricas que sustentan la investigación y que aportan al desarrollo del proyecto

Como refiere Meléndez (2016) “El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento” (pág. 24)

El manual de control interno son los procesos y lineamientos a seguir. Es una guía estratégica de la empresa para potenciar los activos con los que se cuentan. Incluye la elaboración de las políticas de la empresa, el direccionamiento de los supervisores para que a su vez puedan ir en sintonía con la meta planteada por la empresa.

El control interno, el constante seguimiento de las actividades no solo permite la entrega a tiempo de las labores, sino que también hace que detectemos la raíz de los problemas a tiempo y tomemos los correctivos necesarios. En el año 2013, la Srta. Jesica Baque, realizó un proyecto de tesis para la ULVR acerca de diseñar un manual de control interno y flujograma de procesos para el departamento de auditoría de la

camaronera LEBAMA S.A.; concluyendo así que la empresa no realizaba el seguimiento respectivo sobre las actividades laborales de esta área, debía existir un mayor orden desde los tiempos de entrega hasta las aprobaciones de pagos a proveedores y una evaluación del personal que nos dé a conocer el rendimiento de los colaboradores. (Baque, 2017)

2.2.1. Proceso de manual de control interno

TABLA 1 PROCESO DE MANUAL DE CONTROL INTERNO

PROCESO DE MANUAL DE CONTROL INTERNO	
1.	Análisis de la situación de la empresa
	1.1 FODA
	1.2 Cadena de valor
2.	Visión de la empresa
	2.1 Meta general
	2.2 Objetivos Específicos
3.	Planificación Estratégica por área
	3.1 Estrategias área administrativa
	Proceso de selección de personal actual vs propuesta de selección de personal a realizar.
	Capacitación del personal
	Definición del reglamento interno de la empresa
	Evaluación y medición del personal en base a resultados
	Sanciones al personal

3.2 Estrategias área contable
Estado de pérdidas y ganancias actual vs propuesta de estado de pérdidas y ganancias a obtener.
3.3. Estrategias área de producción
Proceso de producción (Normas de calidad)
Lineamientos de prevención de riesgos laborales
Prevenición de fraude
Inventario actual de insumos vs propuesta de manejo de inventario
3.4. Estrategias área comercial
Estrategias comerciales actuales vs propuesta de marketing a implementar
7P del marketing

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

2.2.2. Componentes del control interno

González (2015) escribió que “El sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo y supervisión. Un adecuado entorno de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por de la organización y un proceso de monitoreo

eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas herramientas gerenciales.” (pág. 14)



Figura 1 Componentes del control interno
Elaboración: Freire y Martínez (2022)

Ambiente de control:

González (2015) afirma que “Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización. Este componente crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las

actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión.” (pág. 15)

Evaluación de riesgos:

Según González (2015) “Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados. Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización.” (pág. 16)

Actividades de control

Según González (2015) “En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos. Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.” (pág. 17)

Información y comunicación

Según González (2015) “El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas,

administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información. La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos. La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa.” (pág. 17)

Supervisión del sistema de control – Monitoreo

González (2015) indica que “Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.” (pág. 19).

2.2.3. Factores a considerar en el manual de control interno:

TABLA 2 MANUAL DE CONTROL INTERNO

1. Capital de la empresa

2. Visión de la empresa

Objetivos a corto plazo
Objetivos a largo plazo
3. Activos de la empresa
4. Persona (Talento humano)
5. Materia prima
Compra de insumos
6. Producción de la mercancía
Maquinaria adecuada, recursos a utilizar

Buen manejo de la maquinaria
7. Administración de los recursos
8. Tecnologías de la información y de la comunicación
9. Área comercial y de negociación
Marketing corporativo
Imagen de la empresa
Negociación con distribuidores (Comercio exterior)
10. Cadena de Valor

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

2.2.4. Análisis FODA

Según (Raeburn, 2021) El análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio, incluso, de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones; el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales.



FIGURA 2 FODA
Elaboración: Freire y Martínez (2022)

¿Qué son las fortalezas?

Las fortalezas de FODA hacen referencia a las iniciativas internas que funcionan bien. Se podrían comparar con otras iniciativas o con un costado competitivo externo. Al analizar estas áreas puedes entender qué es lo que ya funciona. Entonces, puedes aplicar esas técnicas que sabes que funcionan bien —las fortalezas— en otras áreas que pueden necesitar un refuerzo extra como la mejora de la eficiencia del equipo. (Raeburn, 2021)

Cuando busques las fortalezas de la organización, para empezar, pregúntate lo siguiente:

- ¿Qué es lo que hacemos bien?
- ¿Qué hace que nuestra empresa sea especial?
- ¿Qué es lo que le gusta de nuestra organización a la audiencia objetivo?

(Raeburn, 2021)

Son las ventajas y beneficios que tiene la empresa a diferencia de la competencia; podrían ser la calidad de los productos que se ofrecen al público, el servicio al cliente, la maquinaria actualizada, valor de diferenciación, activos fijos disponibles.

¿Qué son las oportunidades?

Las oportunidades en FODA son el resultado de las fortalezas y las debilidades, junto con cualquier iniciativa externa que te colocará en una posición competitiva más sólida. Podría ser cualquier cosa, debilidades que quisieras mejorar o áreas que no se hubieran identificado en las primeras dos etapas del análisis. (Raeburn, 2021)

Como hay muchas maneras de que se nos ocurran oportunidades, es muy útil considerar las siguientes cuestiones antes de empezar:

- ¿Qué recursos podemos usar para mejorar las áreas en las que tenemos debilidades?

- ¿Hay brechas de mercado en nuestros servicios?
- ¿Cuáles son nuestras metas para este año? (Raeburn, 2021)

¿Qué son las debilidades?

Las debilidades en FODA se refieren a las iniciativas internas que no funcionan como es debido. Es una buena idea analizar las fortalezas antes que las debilidades para generar referencias de lo que significan el éxito y el fracaso. La identificación de las debilidades internas ofrece un punto de partida desde el cual mejorar los proyectos. (Raeburn, 2021)

Del mismo modo en que examinas las fortalezas, puedes hacerte diferentes preguntas para empezar a identificar las debilidades.

- ¿Qué iniciativas no funcionan bien y por qué?
- ¿Qué se podría mejorar?
- ¿Qué recursos podrían favorecer al rendimiento? (Raeburn, 2021)

|

Son las desventajas que tiene una entidad, son los puntos débiles y en los cuales debemos trabajar para ganar una mayor participación del mercado.

¿Qué son las amenazas?

Las amenazas en FODA se refieren a las áreas que tienen el potencial de causar problemas. Difieren de las debilidades en que las amenazas son externas y, por lo general, están fuera de nuestro control. Pueden ser eventos como la pandemia o un cambio en el panorama competitivo. (Raeburn, 2021)

A continuación, te presentamos algunas preguntas que podrías hacerte para identificar amenazas externas:

- ¿Qué cambios en el sector son preocupantes?
- ¿Qué nuevas tendencias del mercado se vislumbran?
- ¿En qué áreas nos supera la competencia? (Raeburn, 2021)

Son factores externos que podrían afectar la rentabilidad de la compañía; a los cuales debemos reaccionar rápidamente para evitar el decrecimiento en la organización.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Metodología

El presente proyecto de investigación se basó en primera instancia en el marco teórico detallado en el capítulo 2; que contando con conceptos desarrollados por profesionales en el control interno y el proceso que conlleva, también se consultaron fuentes fidedignas sobre producción de calidad, sobre análisis situacional para poder construir un FODA real que permita la mejora de la productividad de COMAGRITRI S.A.

Se consultaron varios proyectos de tesis realizadas por profesionales en el área de la producción eficaz, aprovechamiento de recursos, métodos de medición de resultados; todo ello contribuyó en la construcción de la propuesta desarrollada en el capítulo 4.

3.2 Tipo de investigación

Este estudio es de tipo descriptivo ya que especifica la importancia del control interno y el impacto que provoca en el área de producción realizar los cambios pertinentes. Según los datos que se obtuvieron durante las encuestas realizadas, durante la observación de campo que se realizó en las haciendas de la bananera y a través del análisis FODA se reflejó que COMAGRITRI S.A. incurre en un alto nivel de gastos operativos por lo que la rentabilidad de la empresa no es la planteada desde el inicio por los altos ejecutivos.

En este proyecto se ha analizado el proceso de producción y se ha estimado que los gastos son altos debido a los procesos costosos pudiendo cambiar la metodología de

trabajo a una más actualizada y que reduce notablemente los costos de producción y con una mayor efectividad.

3.3 Enfoque de la investigación:

La investigación fue de tipo mixta ya que se utilizó la técnica de la encuesta y una entrevista para medir con datos reales la situación actual de la empresa y posterior a ello diseñar una propuesta en plan de acción para la mejora continua; por tanto, la presente investigación está enfocada en la búsqueda de factores a mejorar en COMAGRITRI S.A., para dar a conocer a fondo las falencias de la compañía y sus puntos fuertes para poder convertir a esta empresa en una bananera competitiva.

3.5. Método de la investigación

Los métodos utilizados en el estudio fueron, el inductivo y deductivo, en el primer caso, es inductivo porque se realiza la toma de información de las personas que conocen del tema y están vinculadas directamente con el conocimiento suficiente que permitió llegar a la información requerida.

Por otro lado, se recolectó información cuantitativa en el colectivo dentro de la empresa que son los empleados de la empresa y que permitió llegar a conclusiones muy importantes para la propuesta.

3.4 Técnicas e instrumentos para obtener datos:

TABLA 3: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Encuesta al personal administrativo	Se realizó 1 cuestionario con preguntas cerradas y abiertas a 8 personas que pertenecen al personal de oficina.
Entrevista a personal de recursos humanos de empresa del sector petrolero como experto en control interno.	Se realizó 1 entrevista a la jefa de recursos humanos de la gasolinera Gaspetroleum, ubicada en varios sectores del país; se pudo conocer el testimonio de una empresa que implementa un manual de control interno y como les ha funcionado incrementando la rentabilidad de la organización y reduciendo las pérdidas de la empresa

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

3.6. Presentación y análisis de resultados

3.6.1. Presentación de los resultados de la encuesta al personal administrativo:

En esta primera encuesta se analizó a 8 personas del personal administrativo, cuyos resultados fueron los siguientes:

1. ¿Conoce usted el concepto de control interno?

TABLA 4: ¿CONOCE USTED EL CONCEPTO DE CONTROL INTERNO?

CONOCIMIENTO DE CONTROL INTERNO		
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

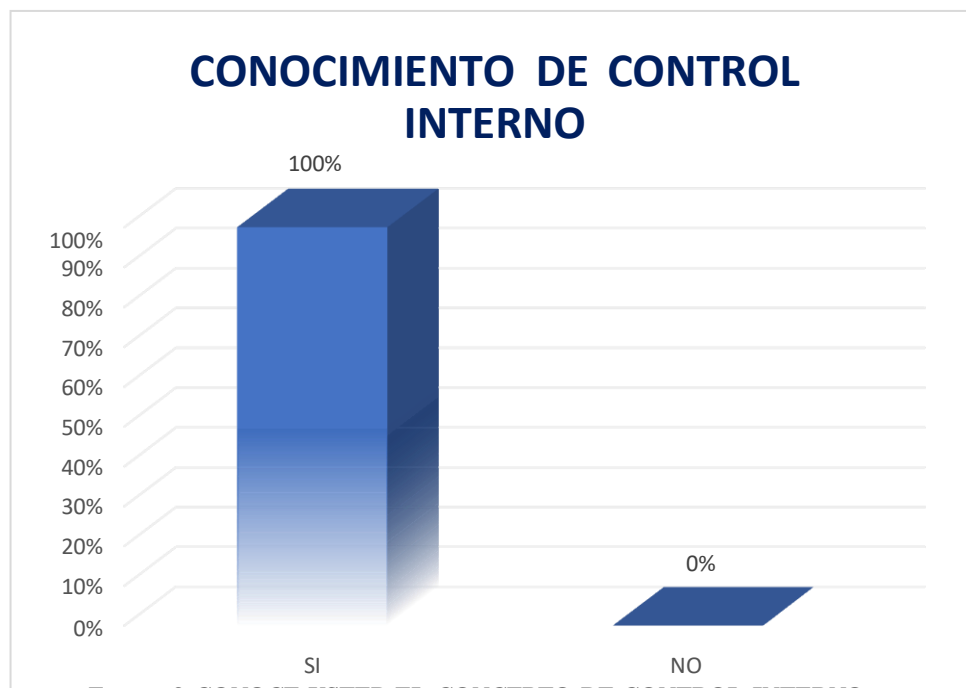


FIGURA 3 CONOCE USTED EL CONCEPTO DE CONTROL INTERNO
Elaboración: Freire y Martínez (2022)

En esta pregunta podemos observar que el 100% del personal de oficina tiene conocimiento acerca del control interno. Lo cual es una ventaja para la compañía ya que permite un mejor monitoreo de los procedimientos.

2. ¿En la empresa se efectúan actividades de control interno?

Describe la frecuencia:

TABLA 5: ¿EN LA EMPRESA SE EFECTÚAN ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO?

FRECUENCIA DE CONTROL INTERNO		
CADA MES	0	0%
CADA 3 MESES	1	13%
CADA 6 MESES	2	25%
CADA AÑO	5	63%
TOTAL	8	100%

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

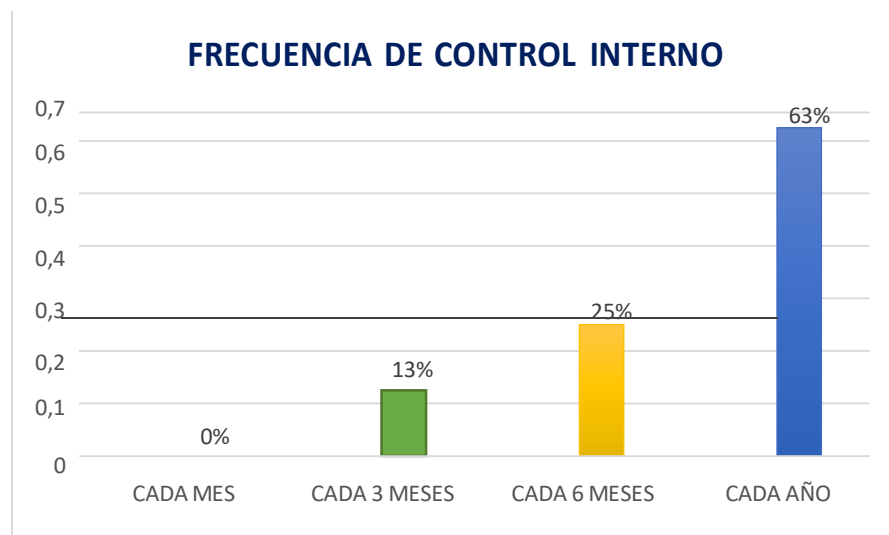


FIGURA 4 EN LA EMPRESA SE EFECTÚAN ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

Análisis:

Se evidencia que el 63% del personal indica que el control interno realizado en la compañía se da cada año. El 25% del personal indica que el monitoreo de las labores se da cada 6 meses.

3. ¿Cómo se efectúa el control de inventarios de la empresa?

TABLA 6: ¿CÓMO SE EFECTÚA EL CONTROL DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA?

MÉTODO DE CONTROL DE INVENTARIOS		
REPORTES ESCRITOS	8	100%
SISTEMA DE INVENTARIOS (VIRTUAL)	0	0
REPORTE EN EXCEL	8	100%
TOTAL	8	100%

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

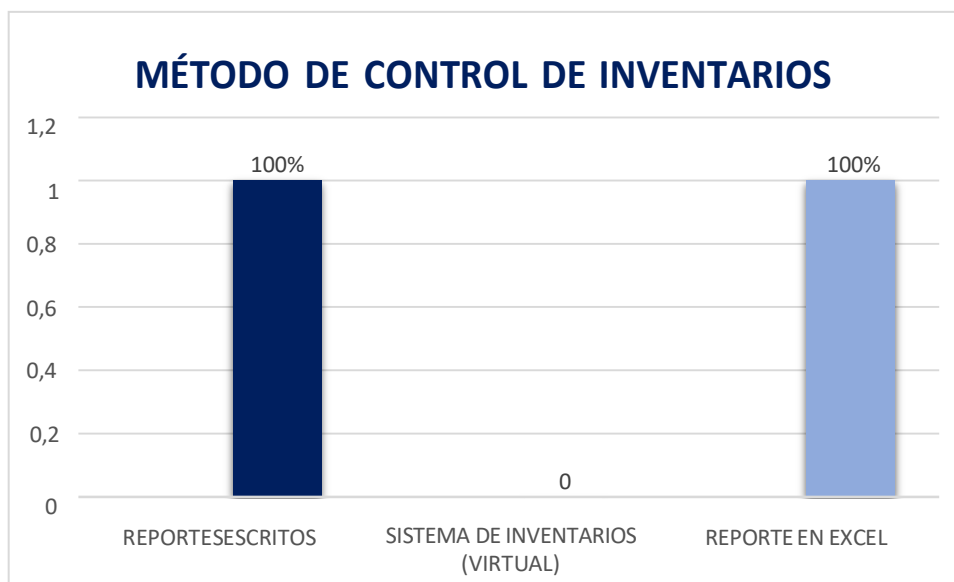


FIGURA 5 CÓMO SE EFECTÚA EL CONTROL DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

Análisis:

El personal en su totalidad marcó 2 opciones en esta pregunta, pues los reportes realizados son de forma escrita y posteriormente registrados en Excel. Esto quiere decir que no cuentan con un sistema que les permita mantener una exactitud en el inventario de insumos.

4. ¿Con que frecuencia se realiza la planificación de la producción?

TABLA 7: ¿CON QUE FRECUENCIA SE REALIZA LA PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN?

FRECUENCIA DE PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN		
CADA SEMANA	0	0%
CADA QUINCE DÍAS	0	0%
CADA MES	5	63%
POR PRODUCCIÓN	1	13%
POR CLIENTE	2	25%
TOTAL	8	100%

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

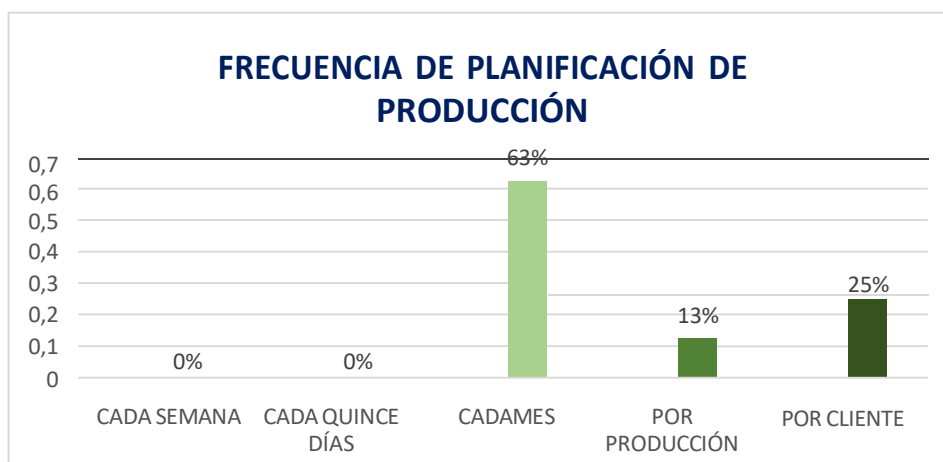


FIGURA 6 FRECUENCIA SE REALIZA LA PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

Análisis:

Aquí se refleja que el control interno no se realiza de forma periódica como debería ser. Se realiza por producción, por cliente o cada mes. El departamento de

producción es uno de los departamentos más importantes de la empresa ya que de ello depende la calidad en el producto terminado. Si bien es cierto la calidad en el banano no se ha visto afectada por la continua inversión de la compañía, pero la rentabilidad de la empresa refleja que hay muchos gastos de por medio debido a la mala gestión y administración de los recursos partiendo desde la falta de un sistema de control de inventarios.

5. ¿Conoce usted el proceso a seguir cuando la producción no cumple con la calidad esperada?

TABLA 8 ¿CONOCE USTED EL PROCESO A SEGUIR CUANDO LA PRODUCCIÓN NO CUMPLE CON LA CALIDAD ESPERADA?

PROCESO POR INCUMPLIMIENTO DE LA CALIDAD EN LA PRODUCCIÓN		
MEMORANDUM POR INCUMPLIMIENTO CON LAS ACTIVIDADES LABORALES	2	25%
MEMORANDUM CON 10% DE DESCUENTO EN EL SUELDO POR INCUMPLIMIENTO CON LOS TIEMPOS Y RESPONSABILIDADES	2	25%
DESPIDO Y DESCUENTO DE LOS DAÑOS ECONÓMICOS OCASIONADOS POR EL RETRASO EN LA PRODUCCIÓN	1	13%
VISTO BUENO POR PERJUICIOS EN LA PRODUCCIÓN	3	38%
TOTAL	8	100%

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

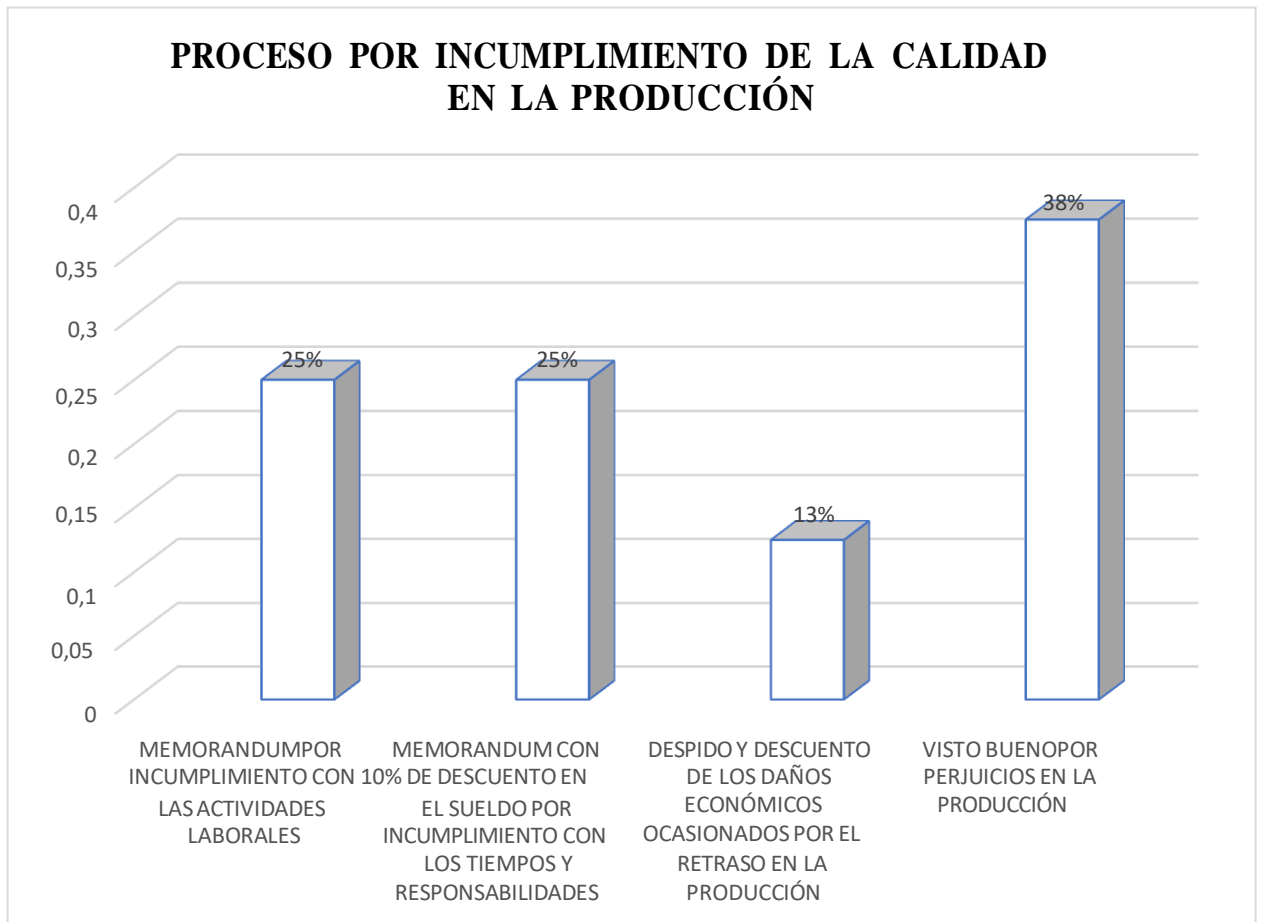


FIGURA 7 CONOCE USTED EL PROCESO A SEGUIR CUANDO LA PRODUCCIÓN NO CUMPLE CON LA CALIDAD ESPERADA?

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

Análisis:

Se refleja que las sanciones estipuladas en COMAGRITRI S.A., de acuerdo a su reglamento de control interno indican que, al cometer la tercera falta dentro de la empresa en el mismo año, se procede con el despido del personal.

3.6.1.1. Entrevista a personal de recursos humanos

Se realizó una entrevista en el lugar de trabajo a la Ing. María José Huilca, jefa de Recursos humanos de la compañía GESURYMACA S.A., para evaluar la efectividad de una manual de control interno. Se ha tomado el caso de las gasolineras GASPETROLIUM como testimonio de la efectividad de la ejecución de un manual de procedimientos.

Se considera que esta investigación fue un éxito debido a que pudimos conocer las políticas de esta compañía y la cultura laboral que los ha llevado a tener resultados visibles numéricamente y en la solvencia de la empresa para costear cambios necesarios.

1. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes del control interno?

Considero que los aspectos más relevantes del manual de procedimientos que maneja GESURYMACA S.A. es la cultura laboral que se mantiene en las gasolineras, las políticas de la empresa y la validación del personal por resultados.

Son 3 aspectos claves que la gerente general de GESURYMACA S.A. y el gerente comercial enfatizan constantemente en conjunto conmigo.

Hemos capacitado al personal para evitar que tenga pérdidas de forma personal, para encaminarlo a la productividad. Les hemos dado estabilidad laboral, contamos con personal que lleva en la compañía 10 años, 15 años, 18 años; eso demuestra que el control interno es positivo no solo para GASPETROLIUM sino para el recurso humano.

2. ¿Cómo se pueden identificar las principales acciones que ayuden al control interno?

Las principales acciones se ven reflejadas en nuestro sistema, tratamos de que todo sea computarizado para evitar errores y de esta manera encontrar el cuello de botella y llevarlo a la mejora.

El último cambio que realizamos en las islas de las gasolineras es el sistema de facturación que brinda más información de las compras de combustible por los clientes. Se tiene información sobre las placas de los vehículos que han realizado tanqueo en GASPETROLIUM.

3. ¿Es muy costoso establecer controles internos en las empresas?

Yo no lo considero altamente costoso, considero que son costos necesarios para evitar riesgos de pérdidas y prevención de fraudes. El sistema contable nos permite auditar facturaciones, depósitos bancarios, transferencias, emisión de cheques.

Yo considero que es más costoso no ejecutar el control interno porque conlleva pérdidas y eso podría llevar a una empresa a una muerte lenta.

4. ¿Cuánto tiempo se necesita para establecer controles internos en una empresa?

Considero que un periodo de 1 año el personal estará altamente acoplado a todos los procesos sin percibirlo como tedioso sino más bien necesario para el bienestar profesional y personal.

El último cambio que se ha realizado es capacitar a los despachadores de gasolina en servicio al cliente, hemos renovado nuestra imagen corporativa para producir más.

Se valida al personal dentro del puesto de trabajo, manejo óptimo del sistema, rapidez en la facturación, buena atención.

5. ¿En cuánto tiempo se pueden observar resultados?

En un periodo de 6 meses se pueden observar resultados en la rentabilidad de la empresa, en los procesos internos, en la reducción de las pérdidas.

Un aspecto clave que hemos venido realizando es evaluar constantemente al personal para de esta manera asegurarnos de que la inversión en los sueldos de cada colaborador se haga de forma diligente.

En un periodo de 3 años hemos abierto 3 nuevas gasolineras, 2 en Guayaquil en la calle Venezuela y la 16; la segunda sucursal está ubicada en la entrada de la 8.

La tercera sucursal está ubicada en Santo Domingo en la Coop. Los Alpes.

6. Cada cuanto tiempo se deben revisar y/o ajustar los controles?

El control interno es por área, cada mes se realizan los controles en cuanto al departamento financiero. Referente al personal que labora en los locales de las gasolineras en venta de snacks, bebidas gaseosas, es otro de nuestros ingresos; el control interno es en cuanto a las ventas ya que un negocio mantiene su nivel de ventas por la atención brindada. Las ventas son un indicador de un trabajo bien hecho o de lo contrario. Las ventas son analizadas cada semana ya que tenemos buenos ingresos por parte del local Snacky Market; analizamos también el nivel de ventas en base a la exhibición de productos, en base a las compras realizadas, productos rentables, productos que no se caducan porque son vendibles. También es validado el personal de compras.

7. ¿Cómo se controla el inventario desde Guayaquil hasta las gasolineras que quedan fuera de la ciudad?

Lo controlamos por medio de reportes mensuales de inventarios que son enviados por correo. Comparamos las existencias que indica el sistema versus las fotos tomadas por los supervisores de los locales.

3.7 Informe de los resultados de la investigación:

Las encuestas y las entrevistas efectuadas denotan que realmente hay un ambiente de poco control interno en la empresa

Análisis: Pregunta 1: Cuáles son los aspectos más relevantes del control interno?

En la primera pregunta se refleja que es necesaria la adaptación del personal a la cultura laboral de la empresa. La cultura de GESURYMACA es de “Ganar, ganar” y de “prevención de riesgo de pérdidas”. El personal ha sido orientado a cuidar los bienes y recursos de la empresa de modo que si gana la empresa ellos ganan estabilidad laboral, crecimiento profesional y crecimiento financiero. Los resultados son evidentes no solo en la empresa sino en lo personal de cada colaborador.

2. ¿Como se pueden identificar las principales acciones que ayuden al control interno?

Todas las áreas son validadas principalmente con la revisión del sistema de la compañía. Aquí se refleja la importancia de un sistema actualizado; el cual refleje reportes de ventas, pérdidas y ganancias en tiempo real, ventas comparadas del año anterior al nuevo año. Los sistemas suelen ser inalterables y se puede manejar un inventario con efectividad.

3. ¿Es muy costoso establecer controles internos en las empresas?

Debido a la experiencia de la Ing. María José en controles internos se conserva la teoría de que más costoso es no realizar un manual de control interno. El control interno evita pérdidas por descuido, pérdidas por fraude, pérdidas por personal nocabacitado para determinada área. Es necesario el control para analizar bien el resultado de cada inversión que se realiza. Todos los procesos que se hagan a diario en las empresas impactan de alguna forma. Lo ideal es que nos impacte de manera positiva.

Análisis: Pregunta 4: Cuanto tiempo se necesita para establecer controles internos en una empresa?

Se concluye que en el periodo de un año se habrá creado una cultura laboral en los colaboradores de una empresa. La cultura de “ganar ganar”, una cultura orientada a la productividad y la obtención de resultados positivos.

Otra característica de esta cultura laboral es la de reducción de gastos innecesarios, ahorro de recursos.

Análisis: Pregunta 5: En cuanto tiempo se pueden observar los resultados?

La Ing. María José indica que en corto tiempo se evidencian los resultados; se conserva la teoría debido a los frutos que ha generado el control interno de GASPETROLIUM. Desde nuestro punto de vista, habiéndonos encontrado en las instalaciones de GASPETROLIUM pudimos observar que los clientes de la gasolinera no siempre su objetivo principal es comprar combustible en GASPETROLIUM también lo hacen por realizar compras dentro del local Snacky Market. Pudimos evidenciar buena atención al cliente de parte de la cajera y mercadería. Se pudo observar que la mercadería exhibida en su mayoría se vendía por sí sola, sin mucho esfuerzo; esto quiere decir que el personal de Compras, realización de pedidos a proveedores es eficiente y está orientado a resultados.

En conclusión, el control interno requiere cambios inmediatos y los resultados se observarán en corto plazo, mediano plazo y largo plazo dependiendo del tipo de inversión realizada.

Análisis: Pregunta 6: Cada cuanto tiempo se deben revisar y/o ajustar los controles?

El control y monitoreo es constante. Es evidente que Ecuador no está 100% acostumbrado al control interno, pero hoy por hoy los profesionales son cada vez más, con el paso del tiempo se romperá la mediocridad laboral y serán más las personas enfocadas a los resultados.

3.8. La propuesta

Para empezar la propuesta para la mejora continua del control interno de COMAGRITRI S.A., se inicia con los cambios de acuerdo al manual establecido en el capítulo 2 que hace mención al marco conceptual en donde se puede encontrar el proceso de un manual de control interno por área:

3.8.1. Análisis de la situación de la empresa

3.8.1.1. Análisis FODA

TABLA 9: FODA

TABLA 9 ESQUEMA F O D A

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Capital disponible para la inversión en nuevos procesos.2. Buena imagen corporativa con clientes en el exterior.3. Ecuador ocupa el 5to lugar como productor y exportador de banano en el mundo.4. COMAGRITRI S.A., dispone de 4 haciendas con hectáreas suficientes para la siembra y 4 piscinas para el lavado del plátano.5. Personal tiene experiencia en cultivo.6. El banano es uno de los alimentos más importantes para el consumo y el comercio, tiene alto contenido vitamínico y es un producto que forma parte de la	<ol style="list-style-type: none">1. Nivel de ventas bajo en relación a la competencia.2. Bajo posicionamiento en el mercado3. El sistema de riego es convencional (subfoliar) con aspersores D-NET 8550 que emanan una gran cantidad de litros de agua al día, su forma de riego es simulando una llovizna lo cual provoca el uso abundante de agua incurriendo en costos de producción (Este método de riego no es el más actualizado)

Canasta básica familiar.	4. Mal manejo de inventario (Extravío de materiales).
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevo método de riego, sistema por goteo que permite reducir los niveles de agua a usar minimizando así los costos de producción (Innovación). 2. Se considera que la pandemia no le afectó a la producción de banano ya que el producto es rico en potasio, rico en proteínas que aportan al sistema inmunológico. 3. En todo el mundo se producen 116.781.658 toneladas de banano por año por el alta de demanda de este producto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfermedades comunes del banano, a las cuales es necesario evitar. 2. Países desarrollados con un mejor proceso de riego y fumigación

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

3.8.2. Visión de la empresa

La nueva visión de COMAGRITRI S.A.:

“Nuestra visión es convertirnos en el mejor exportador de banano a nivel nacional con altos niveles de calidad en la producción y un personal calificado para los procesos operativos, dejando así a nuestro país en alto por niveles de ventas.” (COMAGRITRI S.A., 2022)

3.8.3. Misión

“Nuestra misión es consolidarnos como productores de banano con valores corporativos, buena producción y ser una fuente de empleo sostenible para nuestro país.”
(COMAGRITRI S.A., 2022)

3.8.4. Direccionamiento de la propuesta

Dada la coyuntura de la empresa COMAGRITI SA., donde radica la problemáticaes en el área de producción que requiere mayor atención y dónde se va a asentar la propuesta para disminuir las pérdidas generadas por los procedimientos que hasta ahora se vienen realizando.

3.8.5. Organigrama de COMAGRITRI SA.

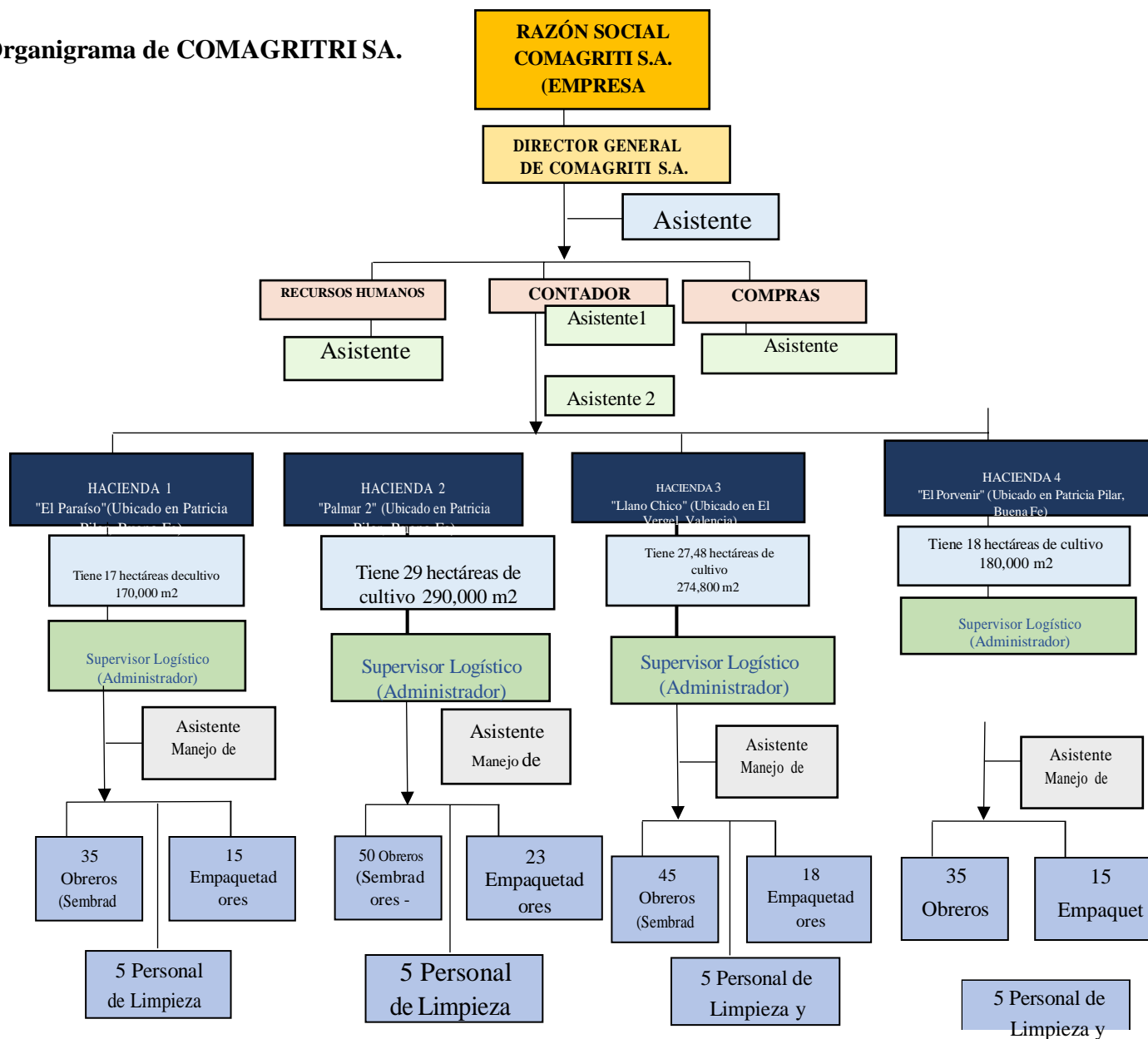


FIGURA 8 NUEVO ORGANIGRAMA DE COMAGRITRI S.A.
Elaboración: Freire y Martínez (2022)

3.8.6. Diagnóstico de la Empresa COMAGRITRI S.A.

Al analizar la situación de la empresa se observó variadas fortalezas, que, pueden ser reforzadas mediante la utilización de tecnologías de información y comunicación, dado que, los mercados globales presentan avances tecnológicos cada cierto tiempo, para los cuales, las empresas deben adaptarse a estas tendencias para mantener un alto nivel de competitividad, por ende, si la entidad bananera COMAGRITRI S.A. no adecúa su gestión administrativa actual podría ir perdiendo competitividad con el tiempo.

Además, para las áreas administrativas que se identificaron, es pertinente ejecutar capacitaciones cada año o cada dos años, con la finalidad de que mantengan aptitudes y conocimientos actualizados que permitan resolver los inconvenientes y problemas que se puedan presentar en el área que se desenvuelven y contribuyan con estrategias para una mejor realización de sus funciones.

Por su parte, para las áreas críticas de la empresa COMAGRITRI S.A. se recomienda que, para incrementar la evaluación y control sobre los departamentos y la eficiencia que tienen en sus funciones es prudente aplicar indicadores de gestión para cada uno de los sectores laborales que conforman la compañía, esto le permitirá a la gerencia estimar la productividad que muestra su personal y verificar en que aspectos se fallan. A su vez, la información que generen estas herramientas facultara a la toma de decisiones del área de gerencia.

Por último, desarrollado el manual es pertinente que, posterior a su implementación se revise y analice dicha herramienta de forma anual para actualizar las directrices conforme a los objetivos que se plantea la empresa bananera COMAGRITRI S.A., verificando que los lineamientos se adapten a la misión establecida y faciliten su alcance. Además, el gerente general de la entidad debe establecer una estrategia de mejora continua que le permita a la compañía mantener una alta productividad y gestión, para extender su posicionamiento y competitividad a nivel local e internacional, generando mayores fuentes de ingresos y provocando nuevas plazas de empleos.

3.8.7. Principales Actividades Del Departamento De Producción

El mercado mundial de banano requiere siempre productos de alta calidad, ya sea en los aspectos fisiológicos de la fruta o aspectos de empaque para debida presentación.

Para el cultivo de banano se necesita una serie de diferentes labores, tanto en el campo como en la planta empacadora de la misma, que deben estar totalmente en sincronía y súper bien planificadas. Estos trabajos constituyen un punto importante para la tener una fruta de buena calidad para la negociación, comercialización para los clientes.

Cada una de estas labores, cuando son mal ejecutadas causan demasiadas pérdidas de producción, para ello se necesita un constante proceso de capacitación al personal para lograr la mayor eficiencia y calidad.

Principales actividades de labores de campo para la producción:

- Labor de control de malezas utilizando productos químicos para el cuidado de la plantación.

Importancia

Utilizando este método podemos obtener un control eficaz sobre las malas hierbas, se logra mantener el cultivo libre de plantas invasoras.

- La cosecha consiste en 3 procesos básicos:
 1. Labor de cosecha y recorrido del área
 2. Identificación de la edad y grado de corta
 3. Acarreo y transporte a la planta de empaque

Importancia

Estos 3 procesos son muy importantes, pues una cosecha bien realizada, no queda área sin cosechar, no se debe maltratar la fruta y así poder conseguir buena calidad.

- Labor en la planta de empaque, recibir frutas

Pesar, controlar la cantidad de racimos, edad del racimo (color de cinta), evaluación del estado de fruta y cálculo del ratio.

Importancia

Permite la toma de importantes datos para fines administrativos y de fundamental ayuda en el proceso de clasificación de la fruta.

- Proceso de Desmane.

Separar las manos de banano (racimos) del pinzote, usando la cuchara de desmane.

Importancia

Este proceso se debe manejarlo con precaución, ya que al momento de utilizar la cuchara puede dañar la fruta.

- Proceso de Selección.

Se escoge, “sanear”, “curar”, y separar las manos de frutas (racimos), para atender normas de calidad de exportación.

Importancia

Esta sección es una de las más importantes ya que determina la calidad final del producto y en consecuencia para la mayor o menor prestigio para la marca productora.

- Proceso de llenado de panas, fumigación y sellado.

Una vez que la fruta sea lavada, se procede a llenar las panas de acuerdo al tamaño de los gajos. Se debe poner el cada pana, gajos pequeños, gajos medianos y gajos grandes. Cabe recalcar que se debe poner la mejor calidad de fruta.

Fumigación

Se debe aplicar la mezcla de producto, directamente sobre la corona para evitar pudriciones.

Sellado

Se debe poner el sello adecuado para cada mercado.

La práctica consiste en poner el sello de la comercializadora en la pila interna de los dedos de la mano (racimo).

- Proceso de Empaque.

Consiste en acomodar los gajos en las cajas de cartón, según las especificaciones de los mercados.

Importancia

Esta operación se constituye en la última etapa de presentación del producto antes de llegar a los mercados.

3.8.8. Propuesta de Entorno de control:

Se propone que COMAGRITRI S.A. debe realizar la instalación de cámaras de vigilancia en las cuatro haciendas disponibles debido a la pérdida de insumos para la producción de banano en anteriores ocasiones y aun contando con un personal de supervisión no se ha podido llevar a cabo un control exacto de los fertilizantes comprados, de los herbicidas, materiales como escaleras para el tratamiento de las plantas.

Se propone la contratación del servicio de monitoreo 24/7 para poder salvaguardar inclusive las cajas de plátano que se encuentran listas para el despacho antes de ser enviadas a la empresa naviera.

Uno de los objetivos de COMAGRITRI S.A. es bajar notablemente el nivel de gastos operativos, gastos innecesarios para así poder contar con la ganancia neta de la producción.

Las cámaras de vigilancia serían ubicadas en puntos estratégicos de las haciendas tales como la plantación, la bodega donde se encuentran los materiales de trabajo, la puerta de entrada, la oficina de la hacienda; las cámaras que estarían instaladas cuentan con visión nocturna, alto alcance y definición, capaz de proyectar la identidad de las personas que ingresan a los puntos de las haciendas. El sistema de vigilancia permite que el personal encargado de COMAGRITRI S.A. pueda monitorear los movimientos en cualquiera de las haciendas desde un dispositivo móvil con eventos en tiempo real.

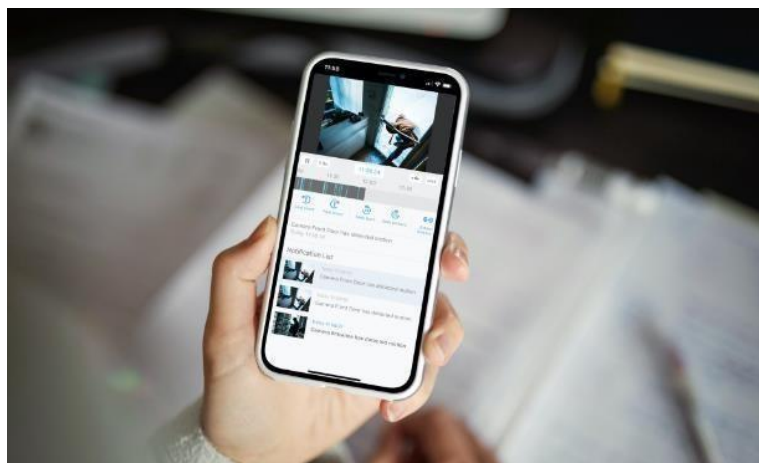


FIGURA 9 MONITOREO CON DISPOSITIVO MÓVIL
Elaboración: Freire y Martínez (2022)

3.8.9. Esquema del manual de control interno

TABLA 10 ESQUEMA DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO

PROCESO DE MANUAL DE CONTROL INTERNO
1.- Actividades de control
1.1.- Riesgos de afectación de la producción de banano
1.1.1.- Enfermedades del banano
1.1.2.- Inundación de la plantación
2.- Flujograma para el proceso de producción total (Prevención de riesgos)
2.1.- Tratamiento de fertilización MATA MADRE
2.2.- Desinfección del colino con hipoclorito
2.3.- Crecimiento de la planta
2.4.- Control de enfermedades
2.5.- Monitoreo de la plantación
3.- Flujograma de Proceso Post cosecha
3.1 Traslado del banano a través de Cable vía
3.2 Colocación de los racimos en la piscina de desinfección
3.3 Colocación de las frutas en las cajas
3.4 Almacenamiento de las cajas listas para ser enviadas al exterior
3.5. Embarcación de las cajas en los contenedores
3.6. Monitoreo del banano con la empresa NAVIERA

4.- Información y comunicación

- 4.1. Colocación de las frutas en las cajas
- 4.2. Propuesta de Implementación de nuevo sistema para manejo de inventarios y contabilidad
- 4.3. Área contable será monitoreada de forma semestral para evitar pérdidas en la compañía por robos (fraude) o negligencia

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

Propuesta de evaluación de riesgos

PINKABANANA se enfrenta a varios tipos de riesgos:

1. Actividades de control

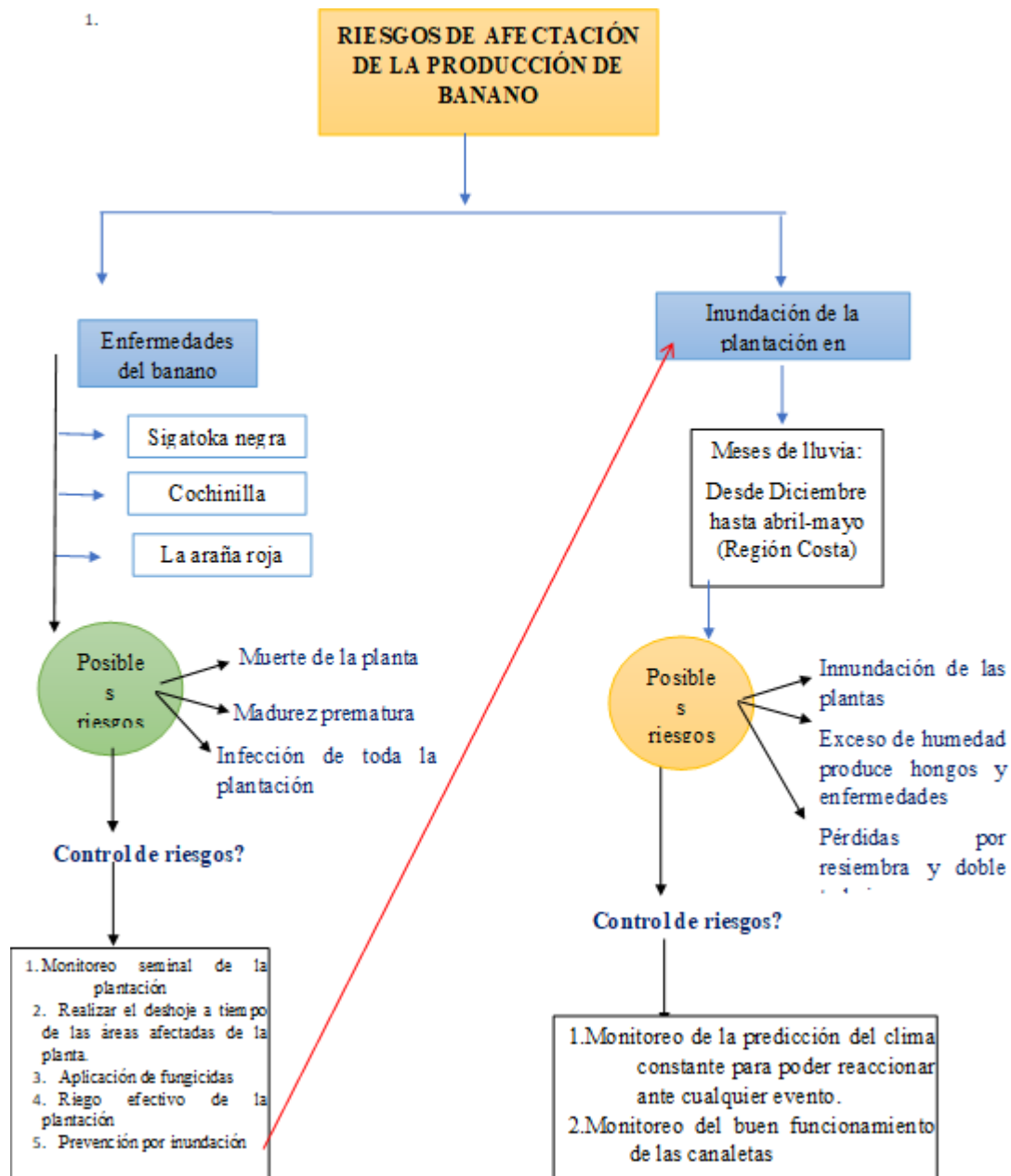


FIGURA 10 ACTIVIDADES DE CONTROL
Elaboración: Freire y Martínez (2022)

2. Flujograma para el proceso de producción total (Prevención de riesgos)

FIN

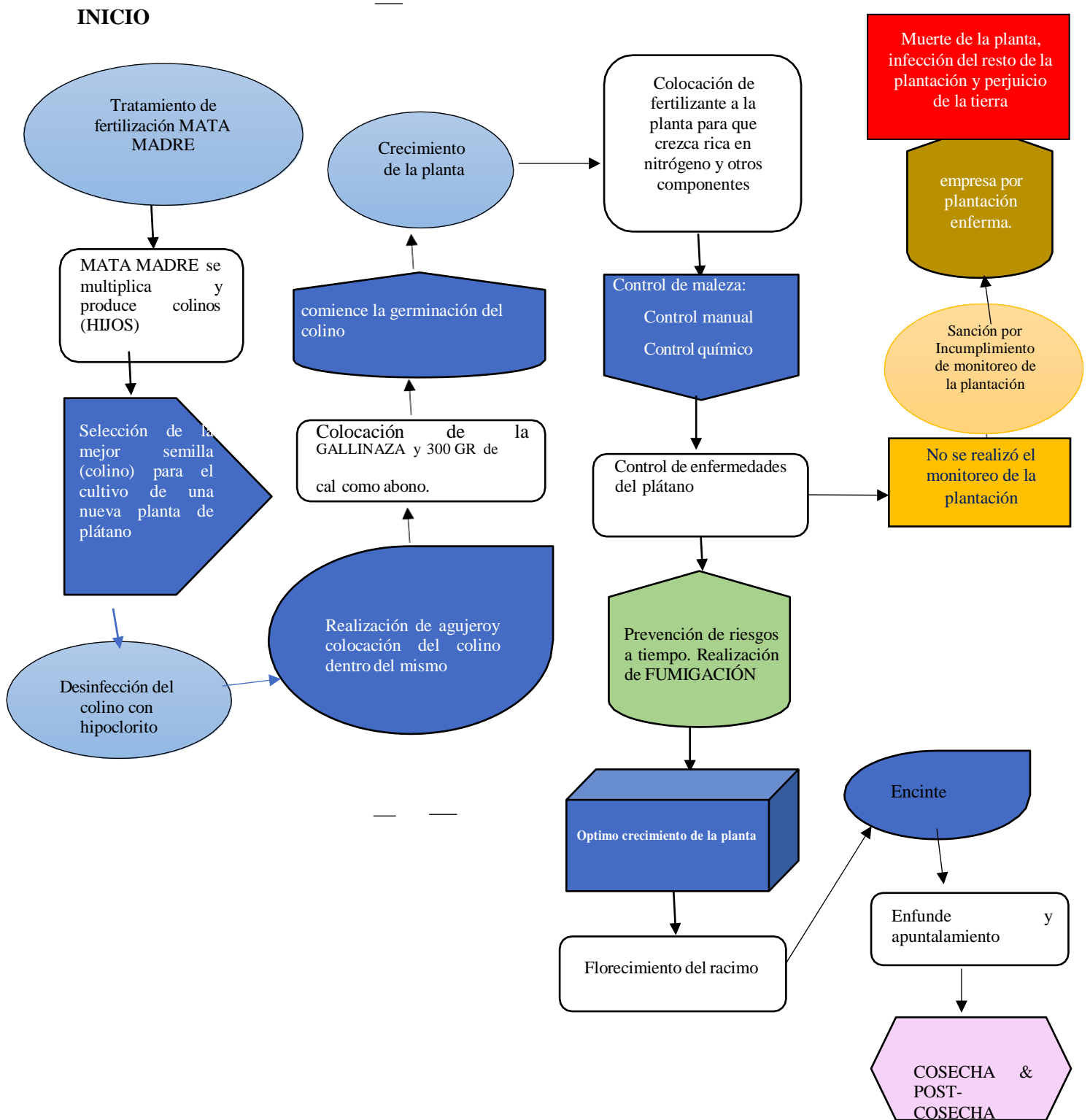


FIGURA 11 PROPUESTA DE FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN TOTAL (PREVENCIÓN DE RIESGOS)
Elaboración: Freire y Martínez (2022)

3. Flujoograma de Proceso Post cosecha

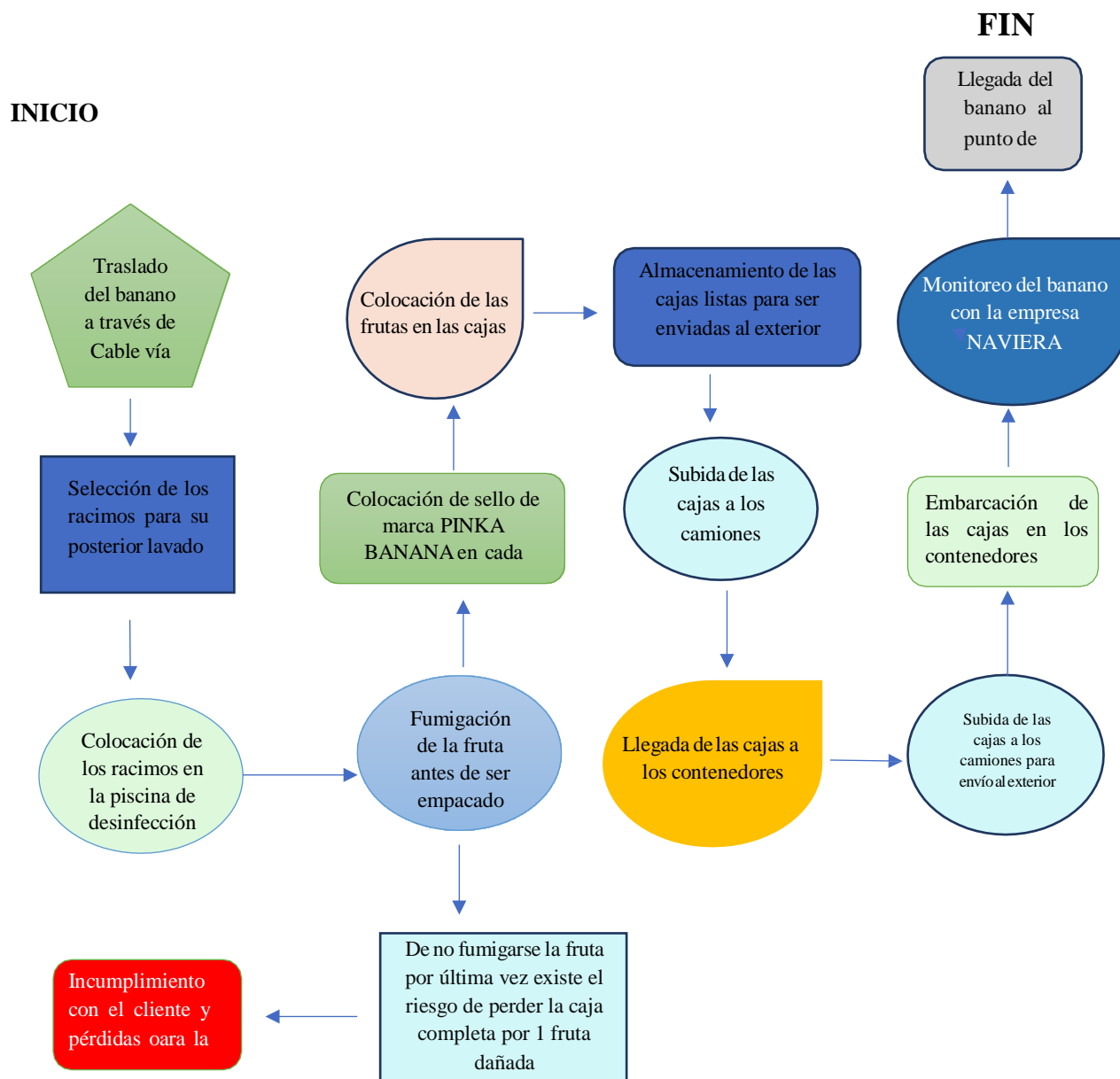


FIGURA 12 FLUJOGRAMA DE PROCESO POST COSECHA
Elaboración: Freire y Martínez (2022)

Control en las compras de fungicidas, herbicidas y fertilizantes

Se realizará un monitoreo de las compras en general que se realicen tanto en cantidades como en la efectividad de los productos adquiridos.

Para poder tratar la Sigatoka negra, la cochinilla, la araña roja entre otros, es necesario estar actualizados hasta en insumos. La plantación podría volverse resistente a los químicos regulares por ello es necesario realizar todos los controles en la producción. Se deberá invertir en los insumos más efectivos en el mercado para poder competir en calidad y en oportunidades de ventas.

Política de control de uso de insumos:

Se determinará una medida exacta de uso de fertilizantes y fungicidas por planta para evitar el desperdicio y poder programar la siguiente compra.

Se llevará un control en las fundas de protección que se utilizan en cada racimo de plátano para garantizar la buena administración de los materiales comprados.

Se llevará un inventario de escaleras para tratamiento de plantas, palas para la tierra, guantes para uso del personal. El inventario a realizar será generalizado de todos los recursos de la compañía para evitar el despilfarro de las entradas de dinero y será monitoreado vía sistemática a través de Odoó.

Propuesta de fumigación

COMAGRITRI S.A. ha pensado en renovar su sistema de fumigación reduciendo los costos que incurre en esta actividad colocando un sistema de desinfección de plantas por drones (TICS); en los últimos años se ha estado realizando este nuevo procedimiento en maíz, cacao, arroz, caña, cebada y habiendo visto el éxito en este tipo de cosechas hemos decidido ser la primera bananera en incursionar en esta nueva metodología que nos permitirá reducir costos ya que no solo dejaríamos de pagar el alquiler de la avioneta, la cual incurre en costos de combustible sino que la fumigación sería con los drones cuyo funcionamiento es usando energía eléctrica la cual

es económica hoy por hoy; la fumigación es más precisa casi directa en la plantación, es eco amigable ya que no perjudica ningún sector aledaño a nuestras haciendas y el trabajo de nuestro equipo sería manipular los drones y no precisamente el método convencional.



FIGURA 13 DRONES DJI DE 8 BOQUILLAS
Elaboración: Freire y Martínez (2022)

Los drones DJI tienen 8 boquillas para la expulsión del químico, tiene una capacidad de 16 litros y vuela muy cerca de la plantación, lo que nos garantiza una mayor precisión del químico en nuestro cultivo.



FIGURA 14 MANIPULACIÓN Y CONTROL DE LOS DRONES
Elaboración: Freire y Martínez (2022)

Los drones DJI llegan a una altura de 30 mts sobre la superficie, su peso sin carga es de 8,5 KG y su peso con carga es de 41 KG. Para su funcionamiento debemos cargarlo por 20 minutos por fumigación.



FIGURA 15 CONTROL DE DRONES POR PARTE DE LOS TECNICOS
Elaboración: Freire y Martínez (2022)

3.8.10. Propuesta de sistema de Riego por goteo

El riego por goteo es la nueva propuesta a nivel mundial para el suministro de agua a las plantaciones por mangueras a modo de goteo directo en la tierra que habiendo sido probado en otros países y habiendo tenido éxito en la absorción del agua por la plantación, COMAGRITRI S.A., ha decidido incurrir en este nuevo sistema que ahorra una gran cantidad de agua. Puesto a que se dejaría de usar el riego a través de aspersores que simulan la lluvia para así comenzar un nuevo modelo de goteo en las hectáreas de modo que no tengamos que costear los 25 litros de agua que se requieren al día regularmente por planta.



FIGURA 16 MEJORA DE SISTEMA DE RIEGO
Elaboración: Freire y Martínez (2022)

Se reduciría notablemente mes a mes el costo de agua potable y contribuiríamos en la conservación de este recurso vital en el planeta.

4. Información y comunicación

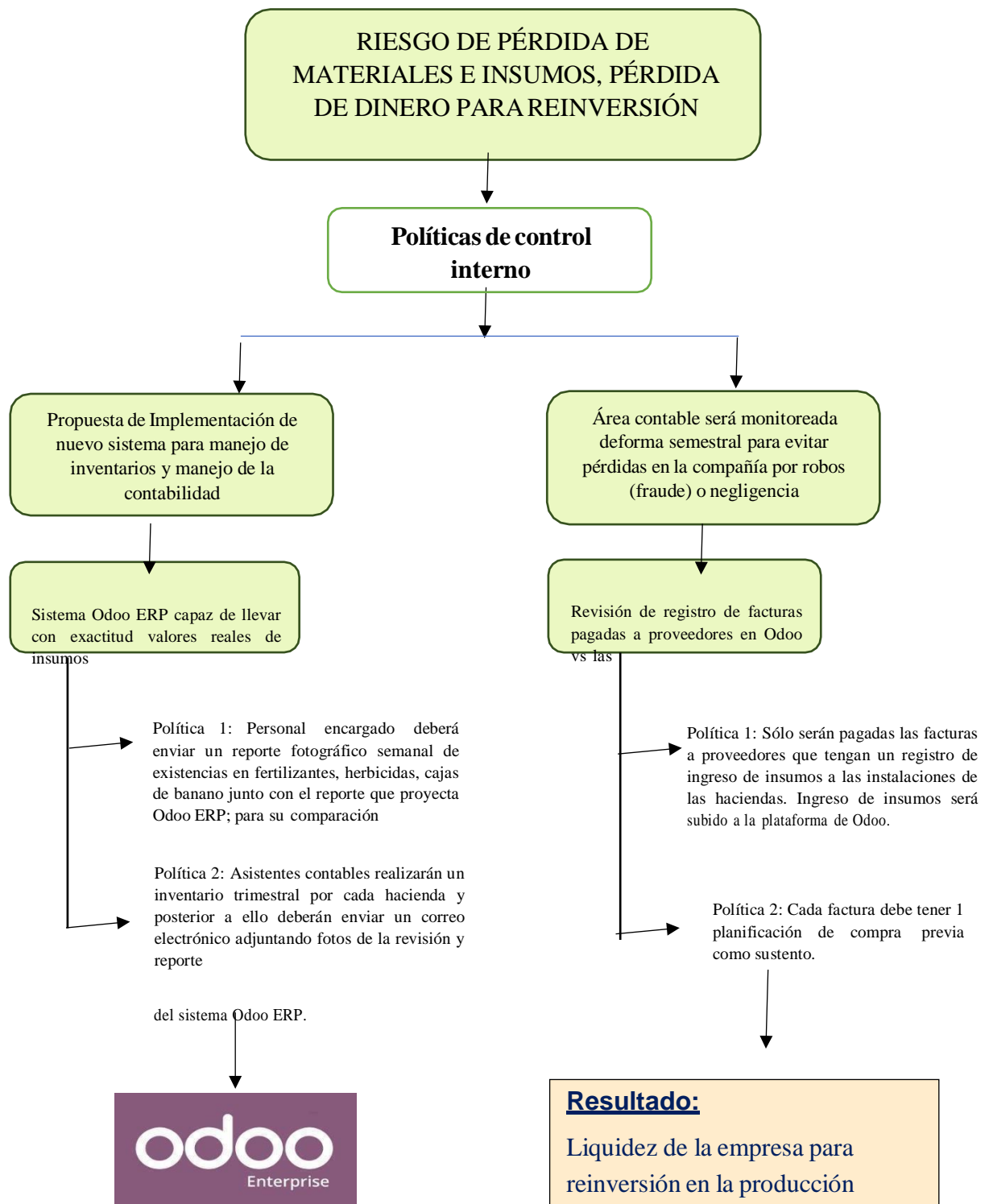


FIGURA 17 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
Elaboración: Freire y Martínez (2022)

3.8.11. Relación costo beneficio

TABLA 11 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

N o.	MÉTODO ACTUAL	PROPUESTA A MEJORAR	COSTO ANTERIOR	ANÁLISIS	COSTO PROPUESTA	ANÁLISIS	RELACIÓN COSTO BENEFICIO	ANÁLISIS COSTO BENEFICIO
1	Fumigación por avioneta	Nuevo método de fumigación a través de DRONES	23276.92 (Costo por año)	La fumigación se realiza cada 15 días (Costo incurrido en Hacienda Paraíso)	20,500.00	Costo por dron (Costo de adquisición 1 sola vez)	4.75	La relación costo beneficio está basada en los ingresos mensuales de COMAGRI TRI S.A. dividido para el costo de cada dron

2	No existe sistema para manejo de inventario. Reportes escritos a mano	Nuevo sistema para manejo de inventario ODOO INVENTORRY	20 Racimos de pérdida	1. Desaparición de racimos de plátano 2. Disminución de fungicidas y fertilizantes reportados en inventario.	2328 (Costo anual por uso de sistema para manejo de inventario, paquete incluye sistema contable y manufactura)	Personal sería reasignado a otras actividades, ya no a vigilancia: área de empaquetado, área de siembra y cosecha	281.44	La relación costo beneficio se calculó entre los ingresos anuales de COMAGRI TIS.A. y el costo anual por uso de sistema operativo
3	Vigilancia con personal de limpieza		30 Fertilizantes de pérdida		20 fungicidas de pérdida		1040	629.99

4	Proveedores antiguos de Fungicidas y tratamiento de plagas	Análisis de nuevos proveedores de Herbicidas	11628.00	Herbicidas antiguos con un bajo margen de error	11062.92	Herbicidas con 100% de efectividad	59.2 2	La relación costo beneficio se calculó entre los ingresos anuales de COMAGRI TRI S.A. y el costo anual por compra de fungicidas
5	Sistema de riego subfoliar	Nuevo sistema de riego por goteo	* 3,600 Litros de agua por planta al año * \$72 al año gastado por planta	Desperdicio constante de gran cantidad de agua por método de riego a modo de simulación de lluvia	* 2,160 Litros de agua por planta al año * \$43,20 al año gastado por planta	Dependiendo de la estación del año. En época de lluvias, no es muy necesario el riego cada 3 días por planta	23.3 3	La relación costo beneficio se calculó entre los ingresos anuales de COMAGRI TRI S.A. y el costo anual de agua por 650 plantas en 1 hacienda

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

3.8.12. Manual de Control Interno Flujograma para el proceso de producción total (Prevención de riesgos).

COMAGRITRI S.A	
Procedimiento	GM-AC 03
FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE PRODUCCION TOTAL (PREVENCION DE RIESGO)	Fecha: Agosto 2022 Versión: 1.0 Página 1/3
ÁREA DE PRODUCCION	
ÁREA RESPONSABLE: ADMINISTRACIÓN GENERAL	

PROPÓSITOS:

- Desarrollar un método para planear de manera exhaustiva y metódicamente todas las actividades de producción dentro de la empresa COMAGRITRI S.A
- Controlar y fijar responsabilidades en los diferentes procesos del cuidado de la plantación para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

ALCANCE:

Este procedimiento empieza desde la fertilización de la mata madre, a su vez la desinfección del colino con hipoclorito, revisar y monitorear el adecuado crecimiento de la planta para evitar enfermedades en la plantación.

POLÍTICAS:

- Verificación de residuos de agroquímicos y calidad de agua de riesgo y producto.
- Controles microbiológicos para las líneas de procesos, productos y manipuladores
- Para el cumplimiento eficiente y eficaz del sistema de control interno y la gestión debe acatarse al reglamento interno vigente de la empresa.
- Producción de materia prima con proveedores de larga trayectoria con nuestra organización.

PRIMERA EMISIÓN	REALIZADO POR	PÁGINA
agosto de 2022	Freire Ashley; Martínez Nicolás	2/3

COMAGRITRI S.A**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

Tabla 12 Flujograma Para El Proceso De Producción

Nº. ACT.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	MATERIALES
1	Director General	Supervisa los procesos y toma de decisiones de la compra de insumos para las plantaciones	Factura
2	Supervisor de campo	Distribución de tareas, control y planeación de las funciones del personal de campo	Guía de remisión – otros documentos
3	Evaluador - Fitosanitario	Verificar el proceso de fertilización	Productos agroquímicos
4	Personal de campo	Ejecutar los procesos adecuados para el correcto crecimiento de la plantación	Productos e insumos agrícolas

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

PRIMERA EMISIÓN	REALIZADO POR	
Agosto 2022	Freire Ashley; Martínez Nicolás	3/3

3.8.13. Manual de Control Interno Flujograma de Proceso Post cosecha.

Procedimiento	GM-AC 03
Flujograma de Proceso Post cosecha	Fecha: Agosto 2022 Versión: 1.0 Página 1/3
ÁREA DE PRODUCCION	
ÁREA RESPONSABLE: ADMINISTRACIÓN GENERAL	

PROPÓSITOS:

- Desarrollar un método para la mejora en el control de las actividades de producción dentro de la empresa COMAGRITRI S.A
- Controlar y fijar responsabilidades en los diferentes procesos del cuidado de la plantación para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

ALCANCE:

Este procedimiento empieza desde el traslado del banano desde adentro de la plantación hasta donde está el proceso de empaque y lavado del mismo, donde va a pasar por unas piscinas la cual se hará su proceso de desinsectación, luego pasan por ser colocadas en las cajas respectivas para su debida presentación y ser entregada al cliente.

POLÍTICAS:

- Verificación de residuos de agroquímicos y calidad de agua de riesgo y producto.
- Controles microbiológicos para las líneas de procesos, productos y manipuladores
- Para el cumplimiento eficiente y eficaz del sistema de control interno y la gestión debe acatarse al reglamento interno vigente de la empresa.
- Producción de materia prima con proveedores de larga trayectoria con nuestra organización.

PRIMERA EMISIÓN	REALIZADO POR	PÁGINA
agosto de 2022	Freire Ashley; Martínez Nicolás	2/3

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Tabla 13 Flujograma Para El Proceso De Post Cosecha

Nº. ACT.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	MATERIALES
1	Director General	Supervisa los procesos y toma de decisiones de la compra de insumos para las plantaciones	Facturas
2	Supervisor de campo	Distribución de tareas, control y planeación de las funciones del personal de campo	Guía de remisión – otros documentos
3	Evaluador - Fitosanitario	Verificar el proceso de fertilización	Productos agroquímicos
4	Personal de campo	Ejecutar los procesos adecuados para el correcto crecimiento de la plantación	Productos e insumos agrícolas

Elaboración: Freire y Martínez (2022)

PRIMERA EMISIÓN	REALIZADO POR	
Agosto 2022	Freire Ashley; Martínez Nicolás	3/3

Conclusiones

Al concluir este trabajo de investigación se pudo diseñar un manual de control interno, con el que se puede identificar los riesgos en el departamento de producción para la mejora de la producción en la empresa COMAGRITRI S.A., con el que la empresa podría disminuir considerablemente los ingresos monetarios que hace que existan bajas en la demanda de los productos.

La situación actual del área de producción de COMAGRITRI S.A., es que todas las validadas principalmente con la revisión del sistema de la compañía reflejan la importancia de un sistema actualizado, el control interno evita pérdidas por descuido, pérdidas por fraude, pérdidas por personal no capacitado para determinada área.

Al analizar la situación de la empresa se observó variadas fortalezas, que, pueden ser reforzadas mediante la utilización de tecnologías de información y comunicación, dado que, los mercados globales presentan avances tecnológicos cada cierto tiempo, para los cuales, las empresas deben adaptarse a estas tendencias para mantener un alto nivel de competitividad, por ende, si la entidad bananera COMAGRITRI S.A. no adecúa su gestión administrativa actual podría ir perdiendo competitividad con el tiempo.

Además, para las áreas administrativas que se identificaron, es pertinente ejecutar capacitaciones cada año o cada dos años, con la finalidad de que mantengan aptitudes y conocimientos actualizados que permitan resolver los inconvenientes y problemas que se puedan presentar en el área que se desenvuelven y contribuyan con estrategias para una mejor realización de sus funciones.

Dentro del segundo objetivo planteado se trató de definir las principales actividades del departamento de producción que es donde se asienta la problemática y que debe tomarse como prioridad para mejorar el proceso a través del manual de control interno.

Dichas áreas son:

- i. Labor de control de malezas utilizando productos químicos para el cuidado de la plantación.
- ii. La cosecha consiste en 3 procesos básicos:

- Identificación de la edad y grado de corta
- Acarreo y transporte a la planta de empaque
- Labor de cosecha y recorrido del área

- iii. Labor en la planta de empaque, recibir frutas
- iv. Proceso de Desmane
- v. Proceso de Selección
- vi. Proceso de llenado de panas, fumigación y sellado.
- vii. Proceso de Empaque

En cuanto a la relación costo beneficio, se trata de disminuir la carga de costos, por tanto, con la propuesta se llega a la conclusión que disminuye el costo y permite la obtención de mejores ganancias y la colocación de los productos con óptima calidad como lo requieren los mercados compradores.

Recomendaciones

Es necesario anotar que el manual de control interno está orientado a maximizar todos los recursos, aun del recurso tiempo, por lo tanto, se recomienda aplicar los manuales de control interno en todas las áreas de la empresa, considerando la prioridad de aquellas dónde sea urgente actuar.

La propuesta también deja en evidencia que se puede lograr la mejora continua, por tanto, es importante que los directivos de la empresa hagan gestionar para que la calidad se lleve a una cultura organizacional para que los productos sean sobresalientes y cumplan de mejor manera los requerimientos de los mercados internacionales y ser más competitivos.

Se puede gestionar el esquema del servicio al cliente, toda vez que la compañía haya superado la gestión de procesos internos y que permita la competitividad para empezar a trabajar por la vía del servicio al cliente y mejore aún más la productividad y por ende se enfrente a los retos y desafíos propios de los mercados hacia donde se dirige.

Bibliografía

- Anzures, R. (8 de Noviembre de 2011). *El control interno en los Riesgos de Fraude*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/fraude/363-el-control-interno-en-los-riesgos-de-fraude>
- Casares, I. (7 de Julio de 2016). *¿Cómo elaborar manuales de Control Interno?* Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4368-como-elaborar-manuales-de-control-interno>
- ISOTOOLS. (1 de Enero de 2022). *¿Qué es la ISO 9001?* Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001/>
- Nicolas, M., & Ashly, F. (2022). *DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE BANANO DE LA EMPRESA COMAGRITRI S.A.*
Guayaquil.
- Peiró, R. (5 de Julio de 2017). *Cadena de valor*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Raeburn, A. (1 de Julio de 2021). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*. Recuperado el 2022, de <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Sampiere, H., Collado, F., & Lucio, B. (2010). Metodología de la Investigación. En H. Sampiere, F. Collado, & B. Lucio, *Metodología de la Investigación* (Vol. Quinta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Sicard, J. (3 de Mayo de 2022). *¿CÓMO HACER UN ANÁLISIS FODA DE UNA EMPRESA?* Obtenido de <https://www.caminofinancial.com/es/analisis-foda/>
- Sicard, J. (3 de Mayo de 2022). *¿CÓMO HACER UN ANÁLISIS FODA DE UNA EMPRESA?* Obtenido de <https://www.caminofinancial.com/es/analisis-foda/>
- SRI. (24 de Noviembre de 2017). *SRI*. Obtenido de [file:///C:/Users/nmart/Downloads/Adjunto%20el%20numeral%204%20del%20%20Art%20C3%ADculo%2027%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/nmart/Downloads/Adjunto%20el%20numeral%204%20del%20%20Art%20C3%ADculo%2027%20(6).pdf)

Anexos

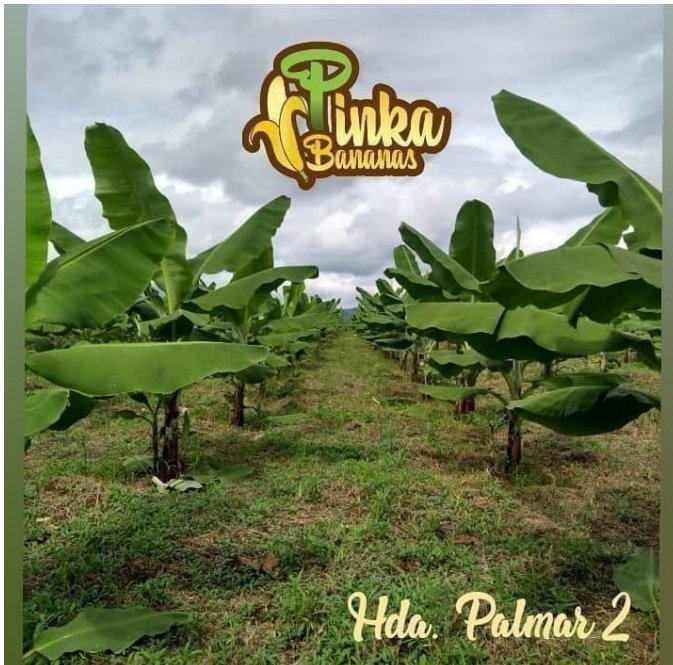
Fotografías que identifican a las haciendas:

ANEXO 1 HACIENDA EL PORVENIR: HACIENDA EL PORVENIR - PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BANANO



Elaboración: Freire y Martínez (2022)

ANEXO 2 HACIENDA PALMAR 2: PLANTACIÓN DE BANANO



Elaboración: Freire y Martínez (2022)

ANEXO 3 HACIENDA EL PARAÍSO - PARTE DE PLANTACIÓN DE BANANO



Elaboración: Freire y Martínez (2022)

ANEXO 4 HACIENDA EL PORVENIR - PROCESO DE PRODUCCIÓN Y PRODUCTO TERMINADO.



Elaboración: Freire y Martínez (2022)