



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de los sistemas de control en el área de
logística interna, en una empresa agroexportadora**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Alicia Lorena Urbina Mogollón

Revisor(es):
Dr. Álvaro Tresierra Tanaka

Piura, mayo de 2019

*A mi padre Jorge Urbina, a mi madre Alicia Mogollón
y a mis hermanos Ivonne y Jorge Armando por siempre
creer en mi capacidad y apoyarme en todo.*



Prefacio

Este trabajo de investigación describe la implementación de mecanismos de control en los almacenes de una empresa exportadora del norte peruano.

Esta investigación surgió debido a que en mi labor de jefa de logística interna me vi en la necesidad de planificar una estrategia de sistemas de control de manera permanente debido a las situaciones adversas de fraude y robo.

Es importante mencionar que este trabajo se basa en la observación e implementación de distintos procesos en un lapso de un año y 5 meses, lo que ha permitido obtener un panorama completo y detallado de las mejoras y resultados obtenidos.

Se espera que las conclusiones logren ser una guía para la implementación de procesos de mejora en empresas de distintos rubros y sirvan de retroalimentación a las pequeñas y medianas empresas del sector agroexportador que necesitan fortalecer sus procesos logísticos.

Resumen Analítico – Informativo

“Implementación de los Sistemas de Control en el Área de Logística Interna, en una empresa agroexportadora”

Alicia Lorena Urbina Mogollón

Revisor: Dr. Álvaro Tresierra Tanaka

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciada en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, mayo de 2019

Palabras claves: Procesos /COSO/ Documentación/ Logística

Introducción: El presente informe “Implementación de los Sistemas de Control en el Área de Logística Interna, en una empresa agroexportadora”, tiene como objetivo plasmar el proceso de control interno del área de logística, analizado y evaluado mediante el Sistema de control el modelo de COSO.

Metodología: El informe está clasificado en tres partes. La primera son los aspectos generales de la empresa y experiencia profesional, así como las actividades profesionales desempeñadas, propósito del puesto y producto. La segunda parte en las teorías y estudios aplicados para fundamentar el trabajo de suficiencia. La tercera parte es la aplicación de las teorías en el flujo de proceso. Y la cuarta parte presenta las recomendación y conclusiones del trabajo.

Resultados: De acuerdo a las teorías y mecanismos de aplicación en el trabajo, se detectó deficiencias y pérdidas de mercadería; las cuales se han controlado mediante documentos formales como solicitud de pedido, formatos de consumo, guías de remisión, solicitud del kit de proceso y reportes de las áreas usuarias; reduciendo el riesgo. Así como la identificación del trabajador con la empresa aumenta la productividad y el ahorro.

Conclusiones: Se concluye que dotar de control durante el proceso ayuda a la empresa a superar las expectativas de ingresos y tiempos en la cadena de producción. La confiabilidad de las cifras reales en el reporte gerencial depende en gran parte de flujos de procesos establecidos, auditorías internas y personal que tenga

Fecha de elaboración del resumen: 21 de mayo de 2019

Analytical-Informative Summary

“Implementación de los Sistemas de Control en el Área de Logística Interna, en una empresa agroexportadora”

Alicia Lorena Urbina Mogollón.

Advisor: Dr. Álvaro Tresierra Tanaka.

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Degree in Business Administration

Universidad de Piura. Facultad. de Ciencias Económicas y Empresariales
Piura

Keywords: Processes / COSO / Documentation / Logistics

Introduction: In this report “Implementation of the control systems in the internal logistics area of an agro exporting company “has as purpose, to represent the internal control process of the logistics area, analyzing and evaluating through the control system the COSO model

Methodology: The report is classified in four sections, the first is the general aspects of the company, and the professional experience plus the professional activities executed, purpose of the role and product. The second is the theories and studies applied to base the sufficiency work. The third is the application of the theories in the process flow and the fourth introduce the advices and conclusions of the report.

Results: According to the theories and mechanisms of applications in the field, deficiencies and loss of merchandise, the ones have been controlled through formal documents as order requests, consumption formats, reference guides, requests of process kits and reports from the user areas, reducing the risks, also the identifications of the workers with the company grows, the productivity rises and the budget too

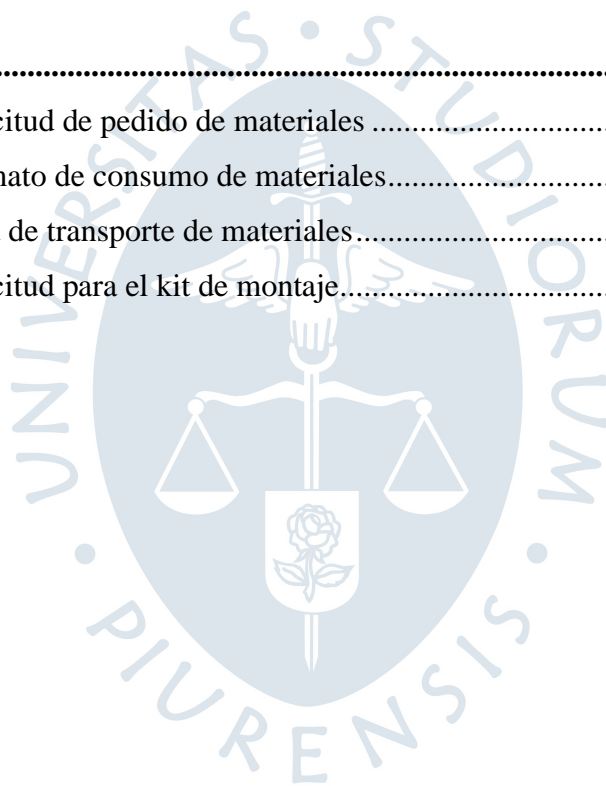
Conclusions: We conclude providing the control while the process happens, help the company to overcome the income expectatios and the production process time. The reliability of the real numbers in the managerial reports depends mostly on the stablished process flow, internal auditing and the staff available.

Summary date: 21th May, 2019

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación	3
1.1.2. Actividad	3
1.1.3. Misión y Visión de la empresa	3
1.1.4. Organigrama.....	3
1.2. Descripción general de experiencia profesional	4
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	5
1.2.2. Propósito del puesto	5
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	6
1.2.4. Resultados concretos de lo logrado	6
Capítulo 2 Fundamentación	7
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional	7
2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos.....	11
2.2.1. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos.....	11
2.2.2. Reuniones de grupos diarias.....	11
2.2.3. Flujograma	12
2.2.4. Stock físico.....	13

Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	15
3.1. Aportes.....	15
3.2. Desarrollo de experiencias.....	15
Conclusiones	19
Recomendaciones	21
Referencias bibliográficas	23
Anexos	25
Anexo 1. Solicitud de pedido de materiales	27
Anexo 2. Formato de consumo de materiales.....	28
Anexo 3. Guía de transporte de materiales.....	29
Anexo 4. Solicitud para el kit de montaje.....	30



Lista de figuras

Figura 1.	Organigrama	3
Figura 2.	Flujograma	12



Lista de tablas

Tabla 1.	Tipos de anomalías	8
----------	--------------------------	---



Introducción

Las pequeñas y medianas empresas del sector agroexportador se enfrentan a grandes retos en cuanto a la organización, siendo uno de los principales la pérdida de sus activos de producción por la seguridad y control empírico que aplican. Estas pérdidas generalmente ponen en peligro la vida útil de la empresa pues pueden comprometer un gran porcentaje de su retorno de inversión.

A solicitud de la empresa, se mantendrá el nombre de la misma en reserva, mencionando que sus directivos decidieron encaminar sus esfuerzos a establecer una estrategia que logre paliar las irregularidades que se presentaban de manera cotidiana, siendo el área de servicios internos, bajo mi tutela, la impulsora de estas acciones que han logrado disminuir casi a porcentaje nulo prácticas diarias como los robos.

El capítulo 1 presenta la descripción de la empresa, en el capítulo 2 se desarrolla la fundamentación teórica del tema elegido, en el capítulo 3 se indican los aportes y desarrollo de experiencias, así como recomendaciones y conclusiones.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

1.1.1. Ubicación

La empresa se ubica en el Caserío Pabur Viejo sin número, distrito de La Matanza, provincia de Morropón, región Piura.

1.1.2. Actividad

La empresa se dedica a la exportación de banano orgánico cultivado en los caseríos de La Matanza hacia mercados de Japón, Corea, Estados Unidos y Europa. Se exporta un aproximado de 6 a 12 contenedores de producto de manera semanal, dependiendo de la época.

1.1.3. Misión y Visión de la empresa

La organización no cuenta con esta documentación.

1.1.4. Organigrama

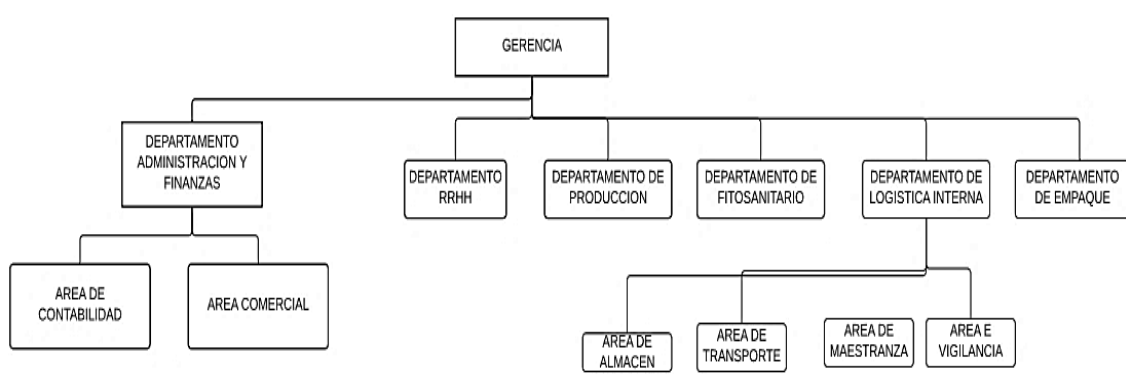


Figura 1. Organigrama
Fuente: Elaboración propia

1.2. Descripción general de experiencia profesional

Desde mi ingreso en la empresa he desempeñado distintos roles administrativos.

Inicié las labores en enero del 2018 como asistente de logística y realicé las siguientes labores:

- Cotizar productos y/o servicios de acuerdo a la solicitud de necesidad de las áreas usuarias.
- Realizar reportes de órdenes de compra para la aprobación del jefe del área de logística.
- Realizar compras.
- Transportar las adquisiciones desde el proveedor hacia el área solicitante.

Luego, el área de Recursos Humanos en el mes de setiembre, me propuso asumir el puesto de encargada de almacén para conocer los procesos e identificar algunas mejoras que podían realizarse en base a las soluciones brindadas en el área de logística.

La primera acción que realicé en almacén fue elaborar un inventario con los productos de mayor rotación como el material de las áreas de empaque y fitosanitario. Sólo en la primera área detecté un faltante de S/ 70 000 y en la segunda área un faltante de S/ 58 000.

Estas cifras eran resultado de material no controlado, robo u/o mercadería no registrada con el nombre adecuado en el sistema.

Respecto a los materiales del área de empaque decidí implementar un formato en el cual controlaba el ratio de cada material por caja procesada y así saber cuánto material se devolvería por proceso. El control a través del formato se puso en marcha. Al término del día, el formato era revisado con los materiales físicos y se logró detectar que en todos los casos el material sobrante no regresaba producto de robo de los mismos trabajadores y externos.

El área de almacén solicitó el apoyo del área logística, pero fue un intento fallido por cuatro meses. Se reportó la pérdida abismal durante ese lapso de tiempo y gerencia decide unir las áreas de almacén y logística.

Para aumentar el control de materiales durante el traslado al proceso de preparación del banano para ser exportado se decide implementar una guía de transporte interna, en la que firma el operario de almacén, el chofer logístico y quien recepciona los materiales (jefe de área usuaria).

Durante el mes de prueba hubo mercadería que no llegaba a su destino y/o cantidades que no coincidían a la solicitud de pedido. Estos errores impedían alcanzar la meta de cajas procesadas por día y generaba horas extras.

Gerencia y Recursos Humanos deciden unir el área de vigilancia con almacén y logística interna para la correcta corroboración de materiales de acuerdo a lo solicitado.

Luego, en el mes de diciembre asumí la jefatura de “Logística interna”, una dependencia que agrupa cinco áreas: logística, empaque, almacén, maestranza y seguridad.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

Cargo

Área a Cargo: Almacén, Maestranza, Logística interna y Seguridad.

Funciones:

MAESTRANZA	LOGISTICA INTERNA	ALMACEN	VIGILANCIA
Supervisión de mantenimiento maquinas estacionarias necesarias para todos procesos de la cadena productiva	Coordinar y autorizar el correcto de los implementos logísticos y materiales para el inicio del proceso de las áreas usuarias	Supervisar, distribuir los productos y bienes de manera eficaz a las áreas usuarias	Registrar y enviar asistencia de Vigilancia a Recursos Humanos
Realizar un plan de mantenimiento mensual de todas las máquinas y vehículos (motoguadañas, motores, bombas, etc)	Asegurar y verificar que los materiales enviados en los vehículos lleguen a su destino (envío y retorno)	Reducir la pérdida y riesgos de los productos almacenados	Autorizar el Ingreso de productos, activos, trabajadores y/o Visitas a la Finca
Proveer todas las máquinas necesarias para inicio de proceso en cada área	Velar por las óptimas condiciones del traslado de mercadería e implementos logísticos.	Asegurar y verificar la recepción y salida, almacenamiento de materiales	Coordinar horario de vigilancia
Asegurar la devolución de maquinarias después de cada proceso	Coordinar las movilidades del personal del alto rango	Registrar entrada de mercadería en el sistema, aprobación de Órdenes de Compra y manejo de stock	Diseño de estrategias para mantener segura la finca
Informar sobre el costo de los mantenimientos de la máquina	Velar por el buen funcionamiento del transporte logístico	Actualización del sistema diario	Supervisar el protocolo de seguridad

1.2.2. Propósito del puesto

Objetivos

- Asegurar y gestionar el abastecimiento de productos y bienes, de manera continua y oportuna a las diferentes áreas.
- Velar por la seguridad de los bienes, existencias y suministros de la finca, lugar de operaciones de la empresa.
- Control de vehículos, máquinas y trabajos de reparaciones que garanticen la producción sin contratiempos.

Retos

- a. Evitar pérdidas después del proceso y durante el traslado.
- b. Reducir el tiempo de entrega para los distintos procesos.
- c. Formalizar las solicitudes de las áreas con documento de requerimiento.
- d. Actualizar el stock quincenal basado en un conteo físico al área de compras para evitar el atraso de las labores.

1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe

Implementación del sistema de control interno para la reducción de pérdidas en el proceso de producción de las áreas de logística interna y almacén de la empresa.

1.2.4. Resultados concretos de lo logrado

- Stock de almacén coincide con la proyección de compras de acuerdo a la necesidad. (Salida de contenedor)
- Organización y limpieza de los almacenes.
- Disminuir la cantidad de robos y pérdidas en logística interna debido al control que se ve reflejado en las guías de transporte, la cual son revisadas por la jefa de servicios internos y vigilancia (Visualización del material)
- Las horas extras se redujeron a causa del abastecimiento y traslado de material en menor tiempo.
- Establecimiento de un ratio por material en el proceso.
- Creación de fuentes de información documentaria, sistemas de control de gestión y producción pues ahora la data es contrastada con documentación como guías de transporte, notas de salida, formato en el proceso, y cuaderno de ocurrencias.

Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Según el Informe del (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (COSO) publicado en el 2004 se define al control interno como:

“Un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad. Este control es 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 de la normativa legal”. ((COSO), 2004)

Es así como los sistemas y herramientas de control interno pueden aplicarse a cualquier área de la empresa con la finalidad de resguardar los recursos de la misma, evitando pérdidas materiales y mejorando los tiempos de producción sin afectar los objetivos de la organización. Estos sistemas no son propios del área impulsora sino más bien abarcan a toda la organización desde la gerencia y a todos los niveles de colaboradores.

En el libro “Control Interno y Fraudes” de Rodrigo Estupiñán (2006) alude al control interno como una actividad constante y con procesos codependientes que puede ir cambiando según factores internos o externos, por ello deben de estar en constante supervisión pues dependiendo de los cambios se eleva o disminuye la eficiencia en la aplicación.

“El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema

integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes”. (Estupiñán Gaitán, 2006)

Normalmente en algunas organizaciones, los sistemas de control son reemplazados por acciones reactivas a problemas preexistentes sin ninguna estrategia o correspondencia con los lineamientos empresariales por lo que la implementación funciona por un breve lapso de tiempo y termina siendo sobrepasado por nuevos contextos.

Tal como sostiene Muñiz González (2009), los sistemas de control muchas veces devienen luego que se han presentado robos, malversación, fraude u otras situaciones e indica tres tipos de anomalías que impactarán en la contabilidad y resultados de la empresa:

Tabla 1. Tipos de anomalías

TIPOS	EJEMPLOS
Alteración de registros, documentos y procesos contables	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar servicios de la empresa para uso personal (teléfonos, materiales, vehículos, etcétera). • Falsear los documentos de gastos de viaje añadiendo y modificando gastos. • Recibir de clientes o proveedores regalos por realizar descuentos o compras anómalas.
Alteración de informes financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos presionados por diferentes aspectos u objetivos a cumplir pueden modificar los datos de los informes en provecho de ellos. • Incapacidad para solucionar los problemas y por ello prefieren manipular los datos. • Como tienen los directivos el sueldo vinculado a unos resultados pueden modificarlos y adaptarlos. • Adaptar los informes por motivos externos: bancos, accionistas, cotización en bolsa, etcétera.
Existencia de irregularidades en la gestión operativa de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de las normas de control interno por parte de los directivos: no se controlan los gastos, no se cumplen las normas, no se respeta a los empleados, etcétera. • Presiones de diferente tipo sobre el equipo de directivos hace que estos manipulen o hagan manipular los gastos para su provecho. • Situaciones personales obligan a los empleados a realizar determinados actos de malversación de fondos.

Fuente: “Como evaluar e implantar un sistema de control de gestión”

El informe COSO, antes mencionado, dota a los sistemas de control interno de cinco componentes, los mismos que son imprescindibles entre ellos para un correcto análisis y efectividad de las herramientas.

a. Entorno de control

Se alude a las directrices, principios rectores y/o identitarios, normas y todo lo concerniente a cómo la empresa distribuye la autoridad dentro de la organización. Su alcance va desde los valores éticos y sistema de creencias hasta lo reflejado en un organigrama funcional.

“El ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de riesgos.” (COSO, 2004)

b. Evaluación de riesgos

Se denomina a los procedimientos para identificar los riesgos o en todo caso mapear todas las posibilidades en las que se cometa un error.

“Las entidades deben hacerles frente a los riesgos, tanto de origen interno como externo, por lo que deben identificar y analizar los factores que afectan a la consecución de sus objetivos y, sobre la base de dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados, así como establecer mecanismos que reduzcan los riesgos asociados con el cambio” (COSO, 2004)

c. Actividades de control

Son los tipos de directivas empresariales que se implementan para los procesos de control, lo que ayuda a mejorar el proceso. Betancur & López mencionan que las actividades de control pueden estar agrupadas como: políticas y procedimientos que aseguren las directrices de la dirección. “Así para las actividades de control se hacen visibles en las políticas organizacionales, las cuales deben estar desarrolladas para todos los niveles, ya sea estratégico, administrativo y operacional”. (Santa Cruz, 2014)

d. Información y comunicación

Tanto la recepción como el envío de información son claves en este punto pues todas las áreas manejan y gestionan información de toda índole, desde ratios, puntos de cuello de botella, salida de materiales, etc. Toda esa data generada es el insumo para operativizar los sistemas pues se identifican responsabilidades tanto materiales como funcionales.

Un sistema de información debe incluir tanto procesos manuales como automatizados. Los procesos automatizados se conocen comúnmente como las Tecnologías de Información y Comunicaciones.

En la etapa de comunicación se refiere a utilizar todos los canales de manera que lleguemos a todos los públicos. Se puede tangibilizar en material informativo, guías, manuales, videos, etc.

e. Supervisión

La supervisión constante resulta un hito dentro de los componentes dentro de los sistemas de control pues esta deberá ser realizada de manera constante debido a los cambios a los que se puede exponer la organización y los más comunes suelen ser nuevos colaboradores, restricción de recursos , implementación de nueva legislación a nivel rubro o país, etc.

“Las circunstancias en base a las cuales se configuró el Sistema de Control Interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el Sistema de Control Interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos” (COSO, 2014)

Sin embargo, los sistemas de control se sostienen también sobre la gestión de las personas quienes dotan de movimiento a la estructura. En ellas se deben identificar sus motivaciones y educarlos en ese sentido, porque la empresa más allá de ser una jerarquía económica se debe ver como una fuente de satisfacción de necesidades de las personas.

Para Juan Pérez López, los comportamientos dentro de la organización responden a motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales y esta última se define como “ese tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad - a las consecuencias - de sus acciones para otra u otras personas”, es decir un concepto que responde al espíritu de servicio.

En ese sentido, las motivaciones trascendentales deben conocerse pues han sido fruto de un contraste con la razón y los principios que rigen el actuar de cada uno, por ello lo que deben procurar las organizaciones es identificar este tipo de motivaciones para trabajar sobre ellas y redefinir las metas y objetivos de las empresas añadiendo como puntos principales el aspecto humano. Esta afirmación se vuelve más importante aún,

cuando la empresa sufre una serie de robos o fraudes sistemáticos por parte de los trabajadores con quienes se debe iniciar un trabajo de identificación con los valores empresariales.

Cuando los directivos y/o gerencia trabajan sobre estos supuestos no sólo se contempla las acciones inmediatas relacionadas con números a corto plazo, sino que se impulsa las relaciones interpersonales, la confianza y los procesos de aprendizaje.

Viéndolo desde el plano netamente organizativo, recobra importancia la misión y visión empresarial que busca la satisfacción de las necesidades reales de clientes, colaboradores y demás.

2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos

2.2.1. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos

La encargada del área necesitaba tener una trazabilidad de los datos para identificar con rapidez en qué parte del proceso los materiales eran perdidos o sustraídos, para ello era indispensable que los formatos de control tengan el nombre y la firma de la persona que solicita y recibe los materiales.

Estas herramientas facilitan la identificación desde la salida de almacén hasta la disposición final del material y cumplen las siguientes características:

- Codificación correcta de acuerdo al sistema.
- Supervisión del jefe inmediato.
- Lenguaje claro y simple.
- Disponibilidad inmediata (Lugar de rápido alcance).
- Mantenerse en custodia para evitar la manipulación o duplicidad de datos.

Se elaboraron los siguientes formatos de control:

- Solicitud de pedido (Anexo 1)
- Formato de consumo de materiales (Anexo 2)
- Guía de transporte de materiales (Anexo 3)

2.2.2. Reuniones de grupos diarias

Se realizaban reuniones con los operarios y se resaltaba la necesidad de mejoramiento del proceso. El trabajador expone las principales dificultades de sus funciones dentro de la cadena de trabajo y se establecen nuevos procedimientos

para salida, entrega y traslado de material.

Estas reuniones se identificaron como espacios de aprendizaje continuo. Por ejemplo, a partir de ellas se realizan óptimamente las siguientes labores;

- Sacar ratios de materiales según la caja procesada.
- Hacer guías de transporte.
- Atender una solicitud de un pedido.

En estas conversaciones de pocos minutos en grupo, se les comunicaba de las graves consecuencias en el presupuesto de la mercadería perdida, malas prácticas y por sobre todo la trascendencia de un trabajador honrado.

2.2.3. Flujograma

La fusión de las áreas creaba una nueva estructura de trabajo basada en la data extraída de las reuniones diarias y experiencia adquirida en almacén. Con este nuevo flujo de trabajo se evitó los tiempos muertos en el proceso.

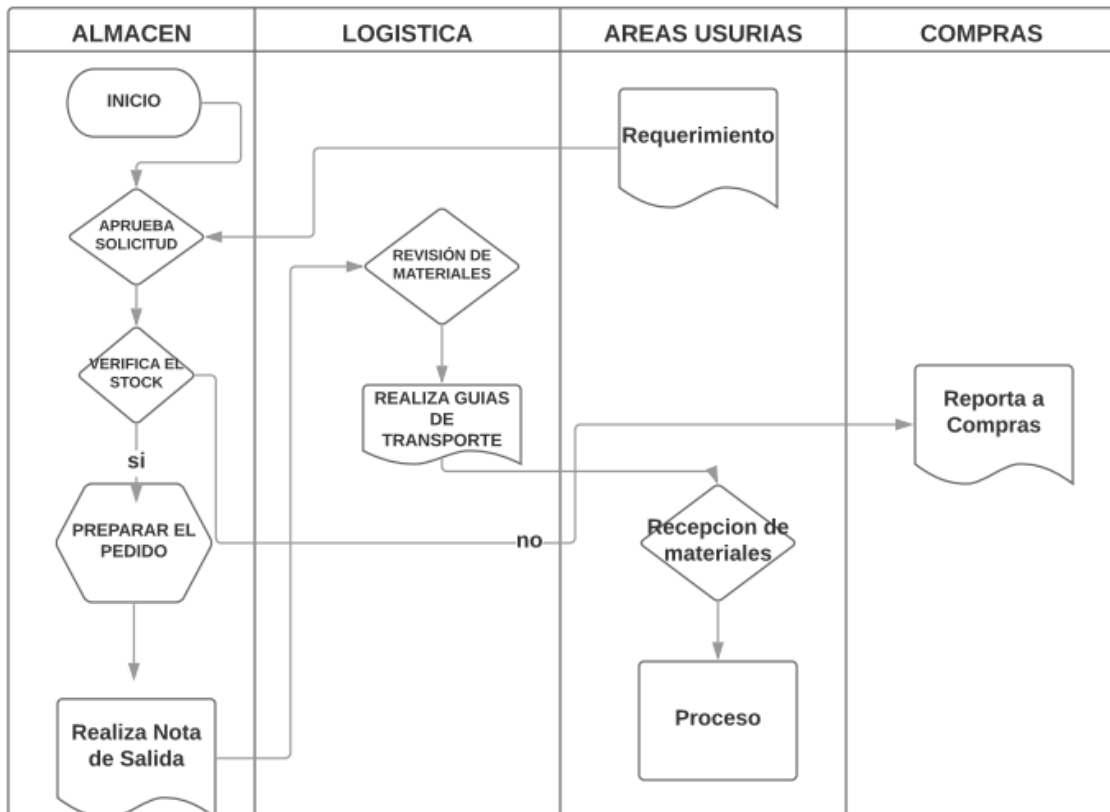


Figura 2. Flujograma
Fuente: Elaboración propia

2.2.4. Stock físico

La capacidad de realizar una adecuada gestión en compras depende de las proyecciones de ventas y del adecuado control de stock en almacenes. La primera acción por parte de la encargada fue realizar un stock y se encontró con una pérdida total de S/ 128 000. La siguiente acción fue establecer fechas de un conteo (stock) físico mensual y quincenal. Se realiza un conteo por familia de códigos de acuerdo al sistema y se reporta semanalmente al departamento de compras, cruzando la información de lo consumido por área.

De esta manera hemos reducido el costo del almacenaje y alertar la disminución de los productos para la debida reposición.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

Los aportes se basaron en la formalización del proceso para poder identificar responsabilidades:

- Se elaboró una solicitud de pedido la cual se entrega un día antes de la labor para el conteo y organización de tiempos en almacén y logística.
- Se realizó un formato de consumos de materiales para el área de empaque, ya que esta área algunas veces no llega a usar la totalidad del material.
- Se elaboró inventarios junto con contabilidad y las áreas usuarias para regular el sistema y actualización del stock.
- En el área logística, se implementó un formato de pedido llamado “Kit de proceso” el cual abarca el pedido del circuito logístico ya que se trabaja con 17 empacadoras y las necesidades son distintas.
- Respecto al traslado de almacén a empacadoras, se implementó en el formato de guías de traslado para evitar la pérdida.
- Se concientiza al personal mostrando los informes de pérdida sobre la gestión logística.

3.2. Desarrollo de experiencias

Como asistente de logística al revisar los reportes con alta rotación de materiales, observé que se realizaban compras de alto volumen en corto tiempo, crucé información con la venta de contenedores a los clientes y no coincidía el consumo de los productos.

La autora fue enviada como asistente de almacén para conocer los materiales en físico y familiarizarse con su rotación. Se encontró una situación caótica. El almacén no contaba con un stock físico, el personal entraba y sacaba materiales sin reportar. Los consumos del sistema no iban de acuerdo a lo retirado en físico.

En septiembre del 2018, el área de Recursos Humanos me informó que asumía la jefatura de 10 almacenes, en los mismos que se realizó un stock y la implementación de un espacio exclusivo de ingreso del personal autorizado.

Los almacenes abastecen a 4 áreas: fitosanitario, producción, administración y empaque. En esta última se registraba re-ingreso de mercadería y se evidenció cuando esta no se utilizó debido a distintos motivos (merma de banano).

Para el despacho del empaque, el área de almacén despacha de acuerdo a la programación semanal de cajas procesadas. Cuando la proyección no se cumple debido a la merma, el consumo del material baja y los materiales son reportados a almacén. Al inicio de la gestión no retornaban debido a que los materiales eran sustraídos por los propios trabajadores, por ello, se implementó el formato de consumo. Como encargada esperaba el retorno de los saldos para el debido reingreso al sistema, pero en varias ocasiones no se enviaban debido a que eran sustraídos, por lo tanto, el costo del contenedor se elevaba.

Se reportó la situación a gerencia.

Recursos Humanos decide unir las áreas de almacén y logística.

Se dio a conocer el porcentaje cuantitativo (10% costo total del contenedor) de las pérdidas de materiales al área al personal y se explicó el impacto que podían tener estas cifras en la productividad y vida de la agroexportadora.

A partir de allí se ejerce mayor control con la documentación, incrementa responsabilidad de los jefes sobre el material y se despidió a personal que sustraía los materiales.

Se acordó con gerencia presentar mensualmente los reportes de consumo de materiales por área y así cruzar información con la salida de contenedores para corroborar si lo que salía en materiales iba de acuerdo a las ventas.

Al controlar cada ratio de material del proceso diariamente y después de identificar y sacar de la empresa a las personas que sustraían los materiales nos dimos cuenta que se

redujo el ratio de materiales consumido por proceso y se ahorró el 2% por contenedor en materiales, el cual anualmente representa un significativo ahorro.

En el momento que asumí la logística me di cuenta que no bastaba solo guiarme de las cajas por procesar de la semana y el lugar donde iba, debido a que cada empacadora necesita un circuito distinto y eso provoca que constantemente el personal logístico se confunda de materiales del circuito. Esta situación acarrea exceso de horas extra, por ende, se implementó un formato llamado “Solicitud de kit de proceso”, el cual un día antes, el jefe de empaque presenta.

Al inicio de mis labores en almacén, me sentía un poco desmotivada debido a que la entrega del material se realizaba a personas no confiables pero el control a través de los formatos ordenó el flujo de trabajo. Por ahora los resultados han sido óptimos.



Conclusiones

Primero. Se concluye que dentro del control documentario no ha habido plazo de entrega de documentos ni de revisión de reportes mensuales o semanales, por tal motivo el área se vio obligada a ejercer control a través de formatos simples, los cuales reflejaban la responsabilidad del trabajador con la entrega y recepción firmada. El control interno nos genera una garantía en los informes financieros

Segundo. La importancia de las auditorías internas sobre los procesos de las áreas y una evaluación cada determinado tiempo; en el cual la información de las áreas sea corroborada y cruzada con las ventas; el tener auditorías bajas el nivel de riesgo y nos muestra un análisis detallado del área por ende se vuelve en una de las herramientas más confiables de control

Recomendaciones

Primera. Actualizar el stock de sistema de todas las labores de la finca y lo faltante o lo sobrante darles de baja contablemente.

Segundo. Inversión en el proceso de calidad de selección del plátano y el área fitosanitario para evitar el exceso de merma y cumplir con los ratios establecidos que se ven reflejados en el programa semanal, y así evitar que los materiales después de cada proceso sobren en gran cantidad.

Tercero. Afinar los filtros en el área de RRHH en el momento del reclutamiento del personal, solicitando los certificados policiales y referencias laborales.

Cuarto: El área de Recursos humanos debe desarrollar planes de acción para que el trabajador se identifique con la empresa, logrando que los objetivos del área y del trabajador vayan acorde con el objetivo de la empresa, para poder recibir un valor agregado en el trabajo del operario, mediante el aporte voluntario respecto al resultado final y la mejora continua.

Referencias bibliográficas

- Estupiñán Gaitán , Rodrigo (2006). “Control interno y fraudes”.
- Muñiz González, Luis (2009) “Control presupuestario:Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto”.
- Muñiz Gonzalez, Luis (2012) “Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión”
- Pérez López, Juan Antonio (1991) “Teoría de la acción humana en las organizaciones”.
- Pérez López, Juan Antonio (1996) “Fundamentos de la dirección de empresas”.
- Santa Cruz Marín, Marinelly (2014) “El control interno basado en el modelo COSO”.
Recuperado de: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/download/832/800
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004)
“Enterprise Risk Management — Integrated Framework”

Anexos



Anexo 3. Guía de transporte de materiales

GUÍA DE TRANSPORTE DE MATERIALES					
Nº	Código	Descripción	Und	Cantidad	Observaciones
Página 1					
ENCARGADO DE SALIDA			ENCARGADO DE RECEPCIÓN		
Nombre:			Nombre:		
Firma:			Firma:		



