

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
Facultad de Ciencias Administrativas



Modalidad de Titulación por Informe o Memoria de Servicio Social
Profesional

Tesis de Licenciatura:

**“Análisis del control interno en los procesos de exportación de
trigo en el Valle de Mexicali, Baja California, México”**

Presenta:
Cervantes Cervantes Celia

Matricula:
156569

A obtener el grado académico de:
Contador Público

Mexicali Baja California, octubre 2022.

Índice

1. Introducción.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema.	3
1.3 Objetivo.....	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos.	3
1.4 Pregunta de investigación.....	4
1.5 Hipótesis.	4
2. Marco teórico.	4
2.1 Proceso administrativo.....	4
2.1.1 Evolución del pensamiento administrativo.	4
2.1.2 El Proceso administrativo.	5
2.2 Proceso de control básico.....	6
2.2.1 Establecimiento de estándares.....	7
2.2.2 Medición del desempeño.	8
2.2.3 Corrección de las variaciones de los estándares y planes.	9
2.3 Proceso de control interno en las exportaciones.	10
2.4 Costo de operación y logística.	11
3. Método.....	12
4. Resultados.	13
4.1 Venta de trigo para exportación.	13
4.2 Embarque trigo para exportación.	18
4.3 Documentación del trigo de exportación.	24
4.4 Trigo para exportación y su arribo al puerto de salida.....	27
5. Conclusión General.....	28
6. Bibliografía.....	29

Agradecimientos.

Al finalizar un trabajo como el desarrollo de una tesis en esta etapa de mi vida, cuando ya pasaron 18 años de haber egresado de la carrera de contador público, es inevitable que mi mente no se remonte a cada experiencia vivida, las amistades que aún perduran y las que ya partieron, los maestros que fueron aporte en mi vida como estudiante y las personas con las que cruce mi camino y fueron pilares en mi desarrollo profesional, todas y cada una de las experiencias durante y después de mi paso por nuestra alma mater, la Universidad Autónoma de Baja California, forman parte fundamental de lo que hoy soy. Hoy expreso mi más sincero agradecimiento a todos y cada uno de ellos.

Agradezco hoy de manera especial y sincera a mis asesoras, la Dra. Alma Delia Inda que en esta etapa de elaboración de tesis se convirtió en guía, apoyo y soporte en mi tranquilidad y confianza para hacerlo, a la Maestra Gloria Muñoz del Real, por compartir conmigo su experiencia y su compromiso para sacar adelante el proyecto de tesis. Agradezco la paciencia que ambas me tuvieron y la confianza que depositaron al tratarme como colega en todo momento.

Mi eterno agradecimiento a mi familia, desde el fondo de mi corazón a mi madre, la Sra. María Dolores Cervantes Ledesma, por su incansable ejemplo de seguir, aunque todo parezca complicado, a mi padre, que en paz descanse, el Sr. Ricardo Cervantes Solorio, fuente incansable de ayuda y compromiso, quien aun en su enfermedad supo dar sin esperar nada a cambio, hasta el cielo para ti papá. A mi amado esposo Gilberto Suarez Velázquez por su apoyo incondicional y su constante amor y motivación para crecer, y con todo mi amor a mis Hijas Gicel y Dara, porque no existe nada en la vida que no puedan lograr.

Por último, pero no menos importante, y creo yo firmemente el más importante: Gracias Dios por tu incomparable amor y bendición, hoy y siempre.

Celia C.C.

Análisis del control interno en los procesos de exportación de trigo en el Valle de Mexicali, Baja California, México.

1. Introducción.

1.1 Antecedentes (Agrovizion Integradora, S.A. de C.V.).

Empresa agroindustrial que nace en 1994, ofreciendo servicios financieros, agroinsumos y comercialización a más de 1,500 productores agrícolas, con 43 mil hectáreas en los estados de Baja California, Sonora y Sinaloa, para generar competitividad y desarrollo. En la actualidad, Agrovizion tiene su matriz en Mexicali Baja California y cuenta con ocho sucursales más, de las cuales dos están en el estado de Sinaloa y cuenta con presencia en el centro de la república a través de dos almacenadoras en Tlalnepantla y Los Reyes. Sus principales productos son el maíz blanco, trigo y algodón. Una de sus principales actividades comerciales es la distribución de maíz para la industria de la masa y la tortilla, y la exportación de trigo, algodón y maíz a mercados de América, Asia, África y Europa. Parte de la visión de la empresa es el desarrollo de nuevos cultivos y generación de nuevos productos con valor agregado que los posicionan en el mercado directo, ejemplo de esto es su nueva planta de Sémola operada por una de sus filiales en Mexicali Baja California ubicada en el ejido Torreón, donde se transforma el trigo en el producto de Sémola para su venta nacional y de exportación. También cuenta con su propio producto Biofom uno fertilizante de alto desempeño. En 28 años Agrovizion ha ido cambiando y adaptándose de manera correcta a todos los cambios en la industria y en los mercados, buscando siempre estar actualizados mediante el desarrollo, capacitación y crecimiento de su personal y el desarrollo de los productores quienes depositan su confianza en la empresa y en su sistema de trabajo.

En cuatro de sus sucursales (sucursal Silva, Torreón, San Luis y Obregón) se realiza el acopio del trigo, con un volumen estimado de 140 mil toneladas por temporada, el cual en su mayoría es destinado para la exportación, a países del norte de África, Europa y Estados Unidos, utilizando los puertos de Ensenada, B.C., Guaymas Sonora y ferrocarril internacional.

En maíz, el mayor acopio lo tiene en las sucursales en el estado de Sinaloa (sucursal Navolato y corazón) de donde se distribuye a las demás sucursales para el abasto del maíz en Zona sur del país, Baja California y centro de la república.

Agrovizion cuenta con su propia planta despepitadora de algodón, la cual año con año produce entre 16 mil y 17 mil pacas de algodón, destinadas a la exportación para Asia, y venta nacional.

Agrovizion cuenta con su propia financiera quien otorga los créditos correspondientes para los productores que se adhieren en las distintas cosechas, se encarga del suministro de todo lo necesario para que sus siembras sean de calidad y volumen deseado, beneficiando así al productor y a la empresa, ya que en esta conjunción de esfuerzos y servicios se crea una relación laboral sólida y de confianza, fortaleciendo así el lema de la empresa

“Desarrollamos al productor con pasión”

Manejo del trigo en Agrovizion:

1. Contratación de hectáreas para el cultivo de trigo con productores.
2. Suministro de insumos para los productores contratados, para la siembra y cuidado del cultivo. así como otorgamientos de créditos.
3. Constante revisión de movimientos en mercado, precios, coberturas, y apoyos gubernamentales para el productor y fijación de precios y/o fórmula para el cálculo de estos.
4. Inicio de cosecha en Baja California y Sonora a finales del mes de abril y principios de mayo, entrega del trigo en las sucursales destinadas y previamente listas para ello.
5. Análisis de calidad final de la cosecha, cuidado, mantenimiento y conservación del producto.
6. Cierre de negociaciones de venta en volumen para exportación, y venta nacional.
7. Programa de embarques de exportación y logística de exportación del producto negociado.

8. proceso de exportación establecido aplicado a las negociaciones de venta realizadas.

1.2 Planteamiento del problema.

Si bien la demanda en exportaciones de trigo en los últimos años han sido una gran oportunidad de crecimiento para el productor agrícola de Mexicali, Baja California, México, debido a las exportaciones de trigo a Europa y Norte de África. Sin embargo, las empresas acopiadoras de trigo de la región encargadas de realizar las exportaciones del insumo, enfrentan la problemática de verificaciones constantes a sus procesos de control Interno, los cuales dependen en algunos puntos del proceso de variantes externas debido al complejo mundo de las exportaciones.

Las variantes existentes en el proceso de control interno en las empresas exportadoras de trigo provocan la dificultad de prever soluciones en su logística operativa, lo que provoca el incremento de los costos de embarque debido a que Baja California cuenta con pocos puertos disponibles y baja disponibilidad de ventanas de embarque internacional. Lo que provoca que los países que consumen trigo opten por países con proveedores que ofrecen el producto de forma oportuna y más económica.

1.3 Objetivo.

1.3.1 Objetivo general.

Identificar las debilidades en la ejecución del Proceso de Control Interno en el proceso de exportación de trigo en el Valle de Mexicali, Baja California.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Determinar las variantes que influyen en el proceso de exportación de trigo, las cuales hacen que se incremente el costo de operación y logística en las exportaciones.

2. Identificar las debilidades que posee el proceso de exportación de trigo en las empresas acopiadoras.

1.4 Pregunta de investigación.

¿El costo de operación y logística en la exportación de la venta de trigo se incrementa por dificultades de la implementación del proceso de control interno que ejecutan las empresas acopiadoras de trigo?

1.5 Hipótesis.

Expuesto lo anterior, en este trabajo se considerará como **variable dependiente** el incremento del costo de operación y logística, y como **variable independiente**, el proceso de control interno en la exportación de trigo. La hipótesis plantea que los costos de operación y logística en la empresa acopiadora de trigo, aumentan en mayor medida, al no realizar de manera eficaz el proceso de control interno establecido sobre la exportación de trigo.

2. Marco teórico.

2.1 Proceso administrativo.

Este apartado abordará la evolución del pensamiento administrativo y los conceptos básicos del proceso administrativo, con el propósito de identificar la importancia del proceso de control interno.

2.1.1 Evolución del pensamiento administrativo.

Entre algunas de las contribuciones del pensamiento científico se encuentran: La administración científica, la postura de la teoría de la administración moderna y el

enfoque de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo. Frederick W. Taylor es reconocido como el padre de la administración científica, quien propuso que para elevar la productividad es necesario aumentar la eficiencia productiva y mejorar los pagos a los trabajadores, esto es considerado como el método científico. Sus principios destacan la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo, el logro de una producción óptima y el desarrollo de los trabajadores (Harold, *et. al*, 2012).

Henri Fayol fue conocido como el padre de la teoría de la administración moderna, quien dividió las actividades industriales en seis grupos: (1) técnico, (2) comercial, (3) financiero, (4) de seguridad, (5) contable y (6) gerencial. Además, reconoció la necesidad de enseñar administración, formulando así catorce principios de la administración conocidos como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y esprit de corps. Para este autor los elementos de la organización se representan a través de las funciones de planear, organizar, comandar, coordinar y controlar (Harold, *et. al*, 2012).

Otro teórico reconocido fue Elton Mayo quien realizó estudios en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño. Elton Mayo se enfocó en estudiar las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción (Harold, *et. al*, 2012).

Los teóricos mencionados han aportado a lo largo de la evolución del proceso administrativos, términos, procesos y aspectos de importancia para el desarrollo de la administración y del control interno

2.1.2 El Proceso administrativo.

El proceso administrativo pretende diseñar y mantener un ambiente de trabajo donde los individuos o grupo de individuos que trabajan en una organización, logren cumplir metas específicas de manera eficaz. Existen estudiosos y gerentes que han encontrado que una organización útil y clara del conocimiento administrativo facilita su análisis. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco

funciones gerenciales; Planeación, organización, integración, dirección y control (Harold, *et. al*, 2012).

Planear consiste en determinar la misión y objetivos organizacionales, así como las acciones para lograrlos; requiere de la elección de proyectos de acciones futuras entre distintas alternativas. Organizar por su parte busca establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñan en una organización. La Integración pretende cubrir y mantener los puestos de la estructura organizacional, es decir, logra identificar los requisitos de fuerza de trabajo, inventariar a las personas disponibles, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras.

La función de dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. El Controlar consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones.

2.2 Proceso de control básico.

Como inicio del análisis del control interno es indispensable entender los elementos del control básico, el cual es definido por Harold, *et. al*. (2012) como las técnicas y los sistemas de control que son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos: (1) Establecer estándares, (2) Medir el desempeño contra estos estándares y (3) Corregir las variaciones de los estándares y planes (Ver figura 1).

Figura 1: Cuadro de proceso de control básico



Fuente: Elaboración propia del autor.

2.2.1 Establecimiento de estándares.

El establecimiento de estándares incluye parámetros de Criterio de desempeño, que son seleccionados por programas de planeación en los que se establecen medidas de desempeño (Harold, *et. al*, 2012),

Son unidades de medida que sirven de modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control, los estándares son los objetivos definidos por la organización (Galindo, 2014)

Los estándares incluyen dos conceptos; a) es una regla (unidad o patrón) para medir, b) es una norma establecida por la autoridad (Sisk y Sverdlik, 1995).

El control es imposible si no existen “estándares” de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuantos más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, suponga siempre una base de comparación previamente fijada (Reyes, 2007).

2.2.2 Medición del desempeño.

La medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarse mediante acciones apropiadas. El administrador que está alerta y tiene visión del futuro puede, en ocasiones, predecir posibles desviaciones de los estándares; sin embargo, en ausencia de tal capacidad éstas deben descubrirse tan pronto como sea posible (Harold, *et. al*, 2012).

Para Münch, (2014) la medición del desempeño consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida las cuales deben ser definidas de acuerdo con los estándares. Esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna, confiable, válida, apropiada y fluida. Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinando así las desviaciones, las cuales deberán reportarse de manera inmediata.

Por su parte Robbins y Coulter, (2005) mencionan que la medición determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar. Aunque es posible esperar cierta variación en el desempeño en todas las actividades, es fundamental determinar el margen de variación aceptable. Las desviaciones que excedan este margen se vuelven importantes y requieren de atención. En la etapa de medición, los gerentes se interesan de manera particular en el tamaño y la dirección de la variación.

A su vez Stoner, (1996) afirma que al igual que todos los demás aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida. Cabe señalar que los buenos gerentes suelen evitar que transcurran plazos largos entre las mediciones de los

resultados. En muchos sentidos, éste es el paso más fácil del proceso de control. Las dificultades, presuntamente, se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que "todo está bajo control".

Por lo tanto, la medición de desempeño determina las variaciones entre el estándar establecido y el resultado obtenido, con la finalidad de determinar las acciones y/o ajustes correspondientes para este efecto.

2.2.3 Corrección de las variaciones de los estándares y planes.

La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales. Requiere saber con precisión dónde aplicar las medidas correctivas en la asignación de los deberes individuales o de grupo (Harold, *et. al*, 2012).

La utilidad concreta y tangible del control en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control. (Galindo, 2014).

Si la fuente de variación del desempeño es un trabajo insatisfactorio, el gerente deberá tomar medidas correctivas. Como ejemplos de esta acción correctiva podrían ser el cambio de la estrategia, la estructura, las prácticas de compensación o los programas de capacitación; el rediseño de empleos o el despido de empleados (Robbins y Coulter, 2005).

Tomar medidas correctivas es el paso necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. (Stoner, 1996)

Se puede concluir que las variaciones determinadas en la medición, entre estándares y resultados, deberán ser corregidas con la finalidad de continuar con el cumplimiento de los objetivos establecidos, dando lugar a la implementación de medidas correctivas que puedan ir desde identificar la causa que la desviación, cambios de estrategia, y hasta el rediseño de los estándares a seguir.

2.3 Proceso de control interno en las exportaciones.

El autor del artículo “La importancia del control interno en el comercio exterior” Víctor Jesús Vázquez Martínez, señala en su artículo que el contar con un Sistema de Control Interno cuyo objetivo es el de prevenir, eficientar y optimizar los factores de riesgo que involucran las operaciones de comercio exterior es una decisión que atañe tanto a la alta dirección de las empresas como a sus equipos de trabajo. Menciona que la gran mayoría de las empresas no cuentan con un área especializada en el tema, por lo que tienen que asumir costos fiscales y financieros por incumplimientos con las disposiciones que en materia aduanera y fiscal regulan dichas actividades.

El autor define tres factores detonantes como la raíz del problema:

1. La nula o poca importancia que el área de Comercio Exterior representa para la Alta Dirección/Gerencia de la empresa debido al desconocimiento de la complejidad del marco regulatorio y su impacto fiscal y financiero.
2. Una Deficiente comunicación y retroalimentación, así como la falta de convocatoria hacia el área de Comercio Exterior al inicio de los proyectos de Exportación.

3. La falta de implementación de un Sistema de Control Interno especializado, debido a la complejidad que el comercio exterior representa.

2.4 Costo de operación y logística.

Los elementos del costo de operación según Jiménez y Espinoza (2007) son: material, mano de obra y gastos indirectos de fábrica, a estos últimos se les conoce como costos indirectos, formando así en conjunto el costo de operación del producto terminado.

De Acuerdo con Ballou (1999) la logística es: “todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar los niveles adecuados de servicio al consumidor a un costo razonable”. Existen varias formas para la clasificación de los costos, sin embargo, los autores se acogen a la propuesta de Ballou: Costos de distribución, costos de suministro físico, y costos de servicio al cliente.

En el artículo costos logísticos y su impacto en la rentabilidad de las operaciones publicado en 2020 por Fernando Castro Hernández, menciona que los costos de operación y logística inciden directamente en la cadena de valor ya que se relacionan directamente con el precio de venta de la mercancía, afirma que los costos de operación y logística no son estándares para todo tipo de operación, sino que cada producto, proveedor, distribuidor y miembro de la cadena de distribución contribuyen a crear la eficiencia del costo, enfoca como el mercado nacional Mexicano tiene una participación marcada entre las pequeñas y medianas industrias, lo cual se ve reflejado en el impacto sobre los costos, adicionalmente ve necesario considerar el alto nivel de burocracia y malos manejos, así como la deficiente infraestructura del país y la falta de inversión en vías férreas y falta de desarrollo de puertos y su seguridad, el artículo muestra cómo las empresas mexicanas deben enfrentar retos importantes que impactan al costo logístico, entre

los que se destacan, precio de hidrocarburos, inflación, devaluación, inseguridad en el manejo de cargas, falta de especialización de los recursos humanos, infraestructura deficiente o limitada y demanda de nuevos canales de distribución, obligando a los empresarios mexicanos a tomar caminos distintos, como el de impactar el precio de venta del producto, y/o reducir márgenes de utilidad prevista.

3. Método.

La presente investigación es de corte cualitativo, descriptivo y correlacional. Desde esta perspectiva, la primera parte de este estudio se define como de tipo documental, puesto que consistió en realizar una búsqueda y análisis del control interno básico desde su raíz en el proceso administrativo, con la finalidad de entender la importancia del control interno dentro de todos los procesos en una empresa, enfocado en este caso a los procesos que integran la exportación de trigo en el Valle de Mexicali, Baja California, brindando así, el enfoque principal de esta investigación. La investigación de antecedentes sobre la importancia del control interno en las operaciones de exportación de trigo y el impacto en el costo de operación y logística, arrojó, los primeros indicios sobre las problemáticas que enfrenta la exportación en México, especialmente en nuestra localidad, coincidiendo en su mayoría los documentos y artículos analizados.

En un segundo momento de la investigación, podría denominarse como un estudio de tipo comparativo, puesto que se trata de varios enfoques previstos en la exportación de trigo, en los cuales, se pueden definir claramente los estándares establecidos para el buen funcionamiento del proceso, así como las responsabilidades de cada integrante. Este proceso de la investigación de tipo comparativo permitió ver con claridad las variaciones que surgen durante cada uno de los enfoques entre el hacer y el deber ser. Durante la investigación se dialogó con individuos integrantes del proceso, los cuales aportaron sus propias experiencias dentro de la exportación del trigo, así como su necesidad de la implementación de medición y corrección de desviaciones en tiempo.

A su vez, se aborda la **variable independiente** como el proceso de control interno en la exportación de trigo y la **variable dependiente** como el incremento del costo de operación y logística, ambas definidas en el estudio, las cuales describen la relación causal entre el fenómeno de estudio. Particularmente, se plantea como **objetivo general de la investigación** el identificar las debilidades en la ejecución del Proceso de Control Interno en el proceso de exportación de trigo en el Valle de Mexicali, Baja California.

Para la etapa documental de la investigación, se realizó una búsqueda en artículos, revistas de investigación, medios de difusión y también se realizaron consultas en sitios web. Para la etapa del estudio comparativo, se procedió a realizar un análisis en cuanto a la venta de trigo para exportación, embarque trigo para exportación, documentación del trigo para exportación, trigo para exportación y su arribo para el puerto de salida.

La recolección de información fue a través de recolección primaria por medios cualitativos, como: sondeos y entrevistas a personal clave que integran los distintos momentos del proceso de exportación, y por recolección secundaria como: internet, informes, formatos del proceso, bibliográficas, artículos, historial o antecedentes de exportación de la empresa y revistas.

4. Resultados.

4.1 Venta de trigo para exportación.

En el proceso de venta de trigo para exportación, que se tomó para el análisis, los estándares establecidos en la descripción de las actividades, comparados con las actividades realizadas, mostraron variantes que en su mayoría fueron de tiempo de ejecución y variantes de manejo de información, las cuales generan incertidumbre en la negociación de venta, ocasionando por ello el retrabajo, y la triangulación de información relevante para la ejecución de lo negociado. Otra de las principales

desviaciones en el proceso, es la determinación del precio de venta sin considerar todos los factores que influyen en el análisis de mercados, lo cual afecta de manera directa en el costo del producto, si bien el futuro puede ser incierto por los factores externos, existen los medios con los cuales se pueden prevenir, y cubrir riesgos futuros, sin que estos afecten de manera significativa el costo del trigo, sin embargo al negociar sin todos los elementos se llega a incurrir en precios de venta que al final no están alineados al costo final del producto generando utilidades menores a las deseadas o en el peor de los casos pérdidas innecesarias.

Tabla No.1 Proceso interno de venta de trigo para exportación.

No.	Responsable	Descripción de Actividad	Actividad realizada	Observación
1	Coordinador de ventas internacionales	En base a los objetivos de venta establecidos en el nuevo ciclo, sale en busca de prospectos para generar ventas. Presenta propuesta de negocio a cliente.	“	Influyen también las expectativas de mercado, comportamiento de precios e inventarios, así como las tendencias en base a la información del momento.
2	Cliente	De acuerdo a la propuesta presentada por Coordinador de Ventas Internacionales, negocia especificaciones de compra venta hasta llegar a un acuerdo.	“	
3	Coordinador de ventas internacionales	Una vez pactada una negociación, elabora cotización para venta de Trigo en base a costos operativos y logísticos. Una vez elaborada la cotización se envía a comité para Vo.Bo.	“	Si no se cuida con diligencia que el precio de venta esté alineado con la compra al productor existe el riesgo de aumento en el mercado y se deba comprar más caro después de haber cerrado precios de venta.
4	Comité	Analizan cotización de trigo y dan respuesta a Coordinador de Ventas Internacionales.	Se analizan las diferentes opciones de clientes y/o mercados,	

		<p>¿Se autorizó la cotización del trigo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si: Continuar en el punto 5. • No: Envían observaciones y solicitan modificación de cotización al Coordinador de Ventas Internacionales. Continuar en el punto 3. 	para determinar la mejor opción, o la de menor riesgo.	
5	Coordinador de ventas internacionales	Una vez autorizada la cotización de venta de trigo, envía por correo electrónico al cliente.		
6	Cliente	<p>Recibe cotización para compra de Trigo, analiza especificaciones sean las pactadas en la negociación y da respuesta a Coordinador de Ventas Internacionales.</p> <p>¿Acepto cliente cotización de compra de trigo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si: Envía cotización autorizada por correo electrónico al Coordinador de Ventas Internacionales. Continuar en el punto 7. • No: Envía solicitud de modificación de cotización por correo electrónico al Coordinador de Ventas Internacionales. Continuar en el punto 3. 	Una vez autorizada la cotización de venta de trigo, envía por correo electrónico, informa vía telefónica o mensaje	Al no realizar de manera formal se corre el riesgo de dejar puntos importantes sin definición o abierto a interpretación. Así como respuesta tardía.

7	Coordinador de ventas internacionales	<p>Recibe cotización autorizada por parte del cliente y solicita elaboración de contrato de compra-venta de trigo a analista de negocio. Resguarda cotización en archivo en expediente de cliente.</p>	<p>Autorizada la cotización por parte del cliente, en la mayoría de los casos el cliente extranjero nos pide realizar ellos mismos el contrato</p>	<p>*retraso en la entrega de contrato. *información fiscal errónea. *cláusulas muy a beneficio del cliente poco balance de condiciones. *puntos no negociados. *Calidades del producto distintas a las negociadas. *formas de pago no negociadas. *tiempo de espera para la corrección de todos estos puntos entre otros.</p>
8	Analista de negocio	<p>Recibe solicitud de elaboración de contrato de compra venta de trigo. Elabora contrato de compra venta de trigo, una vez elaborado envía a coordinador de ventas internacionales para su Vo.Bo.</p>	<p>Valida el contrato enviado por el cliente y revisa condiciones de contrato contra especificaciones autorizadas, al mismo tiempo lo envía al área jurídica para su revisión, si todo está bien recaba firmas y lo envía al cliente o Si hay algún cambio, lo comunica al Coordinador de ventas internacionales para que pida o negocie el cambio en contrato.</p>	<p>Cláusulas legales de exportación no tomadas en cuenta por el cliente. Las cuales el área jurídica indica la modificación o adhesión de las mismas. *triangulación de información, el tiempo de espera aumenta, operación en curso aun cuando el contrato aún no se concluye. Aumentando el riesgo de incumplimientos</p>
9	Coordinador de ventas internacionales	<p>Recibe contrato de compra-venta de trigo, valida especificaciones cumpla con negociación pactada y envía por correo electrónico a cliente para Vo.Bo.</p>	<p>Recibe copia firmada por nosotros y da seguimiento a la firma del cliente, si hay algo que cambiar habla con cliente para pedir modificaciones.</p>	

10	Cliente	<p>Recibe contrato de compra-venta de Trigo, analiza especificaciones sean las pactadas en la negociación y da respuesta a Coordinador de Ventas Internacionales.</p> <p>¿El Contrato cumple con la negociación pactada?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si: Firma compra-venta de Trigo para dar validez y Envía por correo electrónico a Ventas Internacionales. Continuar en el punto 11. • No: Envía solicitud de modificación de contrato de compra-venta por correo electrónico a Coordinador de Ventas Internacionales. Continuar en el punto 7. 	Envían contrato firmado o bien hacen modificación para mandarlo y nos piden firma del mismo	
11	Coordinador de ventas internacionales	Recibe contrato de compra-venta de trigo firmado por parte del cliente, solicita resguardo en archivo a analista de negocio y notifica a áreas involucradas en la negociación pactada para su cumplimiento en tiempo y forma.	“	
12	Analista de negocio	Recibe contrato de compra-venta de trigo firmado por parte del cliente y resguarda en archivo en expediente de cliente.	“	

Se concluye que dentro de la venta de trigo para exportación. La variable independiente (el proceso de control interno en la exportación de trigo). impacta de manera directa la variable dependiente (incremento del costo de operación) ya que al mantener el proceso con estándares establecidos para su cumplimiento, se puede medir mediante la comparativa de lo deseado con lo ejecutado el cumplimiento o la desviación de los mismos, por lo que en el análisis realizado sobre la venta de trigo, se detecta impacto en el costo de operación, en mayor proporción en el establecimiento de precio de venta no alineado al precio del costo pagado por el

trigo al productor, en donde interfieren factores externos como los movimiento de mercado y decretos o movimientos políticos del momento y no solo los costos fijos de la operación diaria. Al aplicarse el control interno, de manera eficaz, con todo lo que ello implica, monitoreo y supervisión, podrían prevenirse y evitarse, la toma de decisiones apresurada y unilateral de las negociaciones, lo que implica la intervención correcta y contundente del comité de precios de exportación.

4.2 Embarque trigo para exportación.

En el proceso de embarque de trigo para exportación, tomado para el análisis, los estándares establecidos en la descripción de las actividades, comparados con las actividades realizadas, mostraron variantes en su mayoría en tiempos de ejecución, y desviaciones en la utilización correcta de las herramientas y los procesos que pueden prevenir la pérdida de tiempo en la secuencia de actividades, la mala calidad el producto, el retrabajo y el retraso en tiempos de entrega, lo que puede ocasionar la pérdida del barco disponible por incumplimiento de embarque en el tiempo señalado por el puerto de salida, al mismo tiempo incumpliendo con el cliente, gastos para cubrir la razón de retraso, almacenaje extra del producto, y servicios extraordinarios. Otra de la principales desviaciones encontradas, que afectan directamente el costo del trigo, es la posible baja en la disponibilidad de unidades de transporte para el traslado del trigo al puerto de salida, lo cual genera necesidad de disposición de flujo de efectivo no programado, para cubrir contrataciones de otras líneas fleteras con costos mayores, aumentando así el costo del trigo a exportar, o para asegurar el cumplimiento de la disposición de la mismas líneas fleteras ya contratadas, generando costos financieros por la disposición no planeada del flujo de efectivo. Cargo financiero que se hace directamente al negocio de trigo de exportación, disminuyendo cada vez más el margen de utilidad esperado al inicio de la negociación.

Tabla No.2 Proceso interno de embarque de trigo para exportación.

No.	Responsable	Descripción de Actividad	Actividad realizada	Observación
1	Coordinador de logística terrestre	Recibe información de asignación de barco y realiza proyección de embarque.	“	
2	Coordinador de logística terrestre	Solicita relación de unidades y choferes a líneas fleteras contratadas, por medio de correo electrónico	Solicita relación de unidades y choferes a líneas fleteras contratadas, por medio de correo electrónico o vía llamada telefónica o WhatsApp	No se mantiene la línea formal de petición, y llega a causar retraso en la respuesta.
3	Línea fletera	Envía listado de unidades y choferes asignados	“	Envío de la información tardía y en ocasiones incompleta.
4	Coordinador de logística terrestre	Una vez aseguradas las unidades, solicita al Analista Administrativo realizar pedido de producto a sucursal y elabora el programa de embarque de acuerdo a número de tolvas asignadas, indicando fecha, horarios y lugar de carga de producto y lo envía por correo electrónico a líneas fleteras. Nota: Se distribuye la carga de embarque entre las diferentes líneas fleteras dependiendo el número de unidades disponibles	“	*Baja disponibilidad de unidades. *Contratación de otras líneas fleteras para cubrir con precios más altos, *Liberación de flujo de efectivo, previo al servicio para asegurar la disponibilidad.
5	Analista administrativo	Realiza pedido de producto de sucursales en sistema de acuerdo a Instrucción de Operación y se genera un folio el cual envía por correo electrónico a Auxiliares Administrativos de sucursales para que lo capturen.	“	
6	Chofer	Llega a la sucursal y se dirige con el guardia de seguridad.	“	
7	Guardia de seguridad	Informar al jefe de Operaciones de Sucursal la llegada de unidades.	“	

8	Maniobrista	Revisa unidades aplicando criterios de check list. ¿La Unidad cumple con los criterios de aceptación de check list? No: pasar a operación 9. Si: pasar a operación 12. Nota: Si la unidad presenta basura mínima, los choferes barren unidades para no ser rechazadas	Revisa unidades ¿La Unidad cumple con los criterios de aceptación? No: pasar a operación 9. Si: pasar a operación 12.	Se pierde la formalidad del llenado de check list y se trabaja en base a la experiencia que ya tiene el maniobrista en la revisión de unidades, ocasionando omisiones en la revisión en algunos casos.
9	Maniobrista	Informa al Jefe de Operaciones de Sucursal el incumplimiento de puntos de check list.	Informa al Jefe de Operaciones de Sucursal el incumplimiento.	No queda evidencia en check list de manera previa, si no después de informar.
10	Jefe de operaciones de sucursal	Rechaza unidad de transporte e informa motivó a Coordinador de Logística Terrestre y Jefe de Operaciones Sucursales B.C. y Son.	“	El rechazo puede implicar descartar totalmente el uso de esa unidad, provocando el retraso del embarque total.
11	Coordinador de logística terrestre	Informa rechazo de unidad de transporte a línea fletera para determinar acciones correspondientes.	“	La línea fletera puede no dar solución oportuna para activar o sustituir la unidad para embarque.
12	Maniobrista	Entrega checklist a Jefe de Operaciones de Sucursal e informa a Guardia de Seguridad de unidad aceptada.	“	
13	Guardia de seguridad	Toma datos de unidad de acuerdo a Bitácora.	“	
14	Auxiliar administrativo	Da acceso a báscula a unidad de transporte.	“	
15	Unidad de transporte	Se coloca en área de báscula.	“	
16	Auxiliar administrativo	Recibe orden de carga de línea fletera y genera orden de carga de Agrovizion con información de unidad, de producto a cargar y peso tara.	“	

17	Unidad de transporte	<p>Pasa al área de espera de pila asignada en orden de carga. Pase según sea el caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exportación EUA: Continuar en operación 18. • Exportación Guaymas/Ensenada: Continuar en operación 19. 	“	
18	Maniobrista	<p>Inspecciona y asperja la unidad de acuerdo a la Instrucción de Operación para evitar cualquier tipo de plaga viva.</p>	“	
19	Unidad de transporte	<p>Pasa al área de carga.</p>	“	
20	Operador de truck master	<p>Acomoda truck master en posición de carga y empieza a cargar unidad de acuerdo a Instrucción de Operación. Es necesario cuidar la posición de truck master al momento de la carga de producto para evitar contaminar el producto (basura, tierra, piedras, etc.).</p>	“	
21	Maniobrista	<p>Enciende abanicos hacia el producto que se está cargando en unidad para eliminar impurezas e inspecciona el nivel de carga de trigo en unidad de acuerdo a la Instrucción de Operación.</p>	“	
22	Unidad de transporte	<p>Una vez que la unidad se ha cargado, pasa al área de muestra.</p>	“	
23	Maniobrista	<p>Sube a unidad, toma muestra de acuerdo a Instrucción de Operación y entrega a Analista de Calidad junto con orden de carga. Nota: La sonda se introduce de 6 a 8 veces dentro del producto en unidad dependiendo de la profundidad. La muestra es colocada en una bolsa de plástico de 2 kg.</p>	“	

24	Analista de calidad	Realiza análisis de calidad de muestra del producto de acuerdo a la Instrucción de Operación. ¿Los resultados están dentro de parámetros establecidos? Si: pasar a operación 27. No: pasar a operación 25.	“	
25	Analista de calidad	Le notifica resultados a Jefe de Operaciones de Sucursal para que le informe al Jefe de Operaciones Sucursales B.C. y Son.	“	
26	Jefe de operaciones de sucursal BC y Son.	Determina la disposición y manejo de dicho grano.	“	
27	analista de calidad	Una vez asegurados los resultados de calidad, pasa según sea el caso: • Traspaso de Obregón a puerto: pasar a operación 28. • Traspaso a Mexicali y al puerto de Ensenada: pasar a operación 29.	“	
28	Persona certificada	Analiza muestra de trigo y extiende certificado de liberación de carbón parcial.	“	
29	Analista de calidad	Registra resultados en hoja y lo entrega a Auxiliar Administrativo junto con orden de carga.	“	
30	Unidad de transporte	Se coloca en área de báscula.	“	
31	Auxiliar administrativo	Obtiene el peso bruto de unidad y registra resultados de análisis de calidad en sistema de acuerdo a instrucción de operación, genera boleta de báscula y entrega a chofer.	“	

32	Guardia de seguridad	Asegura que sea el producto especificado en boleta y toma datos de unidad de acuerdo a Bitácora y da acceso de salida.	“	
33	Coordinador de logística terrestre	Da seguimiento al traspaso de producto de unidades y asegura su llegada a sucursal destino. Nota: Si existe algún retraso en el arribo de las unidades, se solicita monitoreo a supervisores de líneas fleteras.	“	
34	Coordinador de logística terrestre	Registra información sobre avance de exportación de producto en reporte para el control de embarques terrestre.	“	

Se concluye que en el proceso de embarque del trigo de exportación la variable independiente (el proceso de control interno en la exportación de trigo), impacta de manera directa la variable dependiente (incremento del costo de operación y logística) en mayor proporción en el abasto y disponibilidad de unidades fleteras para el traslado del producto al puerto de salida. El análisis realizado arroja las desviaciones en la disponibilidad de unidades lo que implica la contratación inmediata de otras líneas fleteras con costos mayores, incrementando así el costo real del producto, como consecuencia de ello también se genera desviación en el flujo de efectivo no previsto, generando gastos financieros que se cargan directamente al costo del trigo. Al aplicarse el control interno, de manera eficaz, la prevención de esta desviación o su corrección en tiempo dependerá del análisis correcto en la proyección de distribución logística que se realiza previo al inicio de la temporada de exportación, así como la previa negociación con las líneas fleteras correspondientes, mediante el establecimiento de condiciones favorables de servicio y cumplimiento de la obligaciones, el control interno aplicado en esta etapa de marea anticipada y no durante la ejecución podrá arrojar los distintos escenarios

a producirse durante el proceso para poder tener soluciones alternativas que disminuyan en riesgo de aumentos significativos en el costo de operación y logística.

4.3 Documentación del trigo de exportación.

Dentro del proceso de la venta y del embarque de trigo de exportación se incluye la documentación del trigo de exportación, a medida que el proceso avanza, los tiempos para la solicitud, generación, liberación y entrega de documentos necesario, son específicos y de delicado cumplimiento, ya que por el retraso, error o falta de alguno, la operación en puerto de salida y de llegada puede complicarse según sea el caso, Las desviaciones encontradas en su mayoría es en tiempo de ejecución y corrección de documentos por parte de las instancias correspondientes. Algunos ejemplos en la falta de cumplimiento del algún documento, Ejemplo (1): un fitosanitario no expedido para la exportación a un país donde es estrictamente necesario para desembarcar el trigo, causa problema al cliente en la importación del trigo enviado a su país, y la empresa exportadora incurre en gastos durante la estancia del producto en puerto del destino hasta su liberación. Ejemplo (2): un error en los datos del certificado de origen, puede ocasionar la cancelación del embarque total, de uno o varios contenedores ya que los datos deben ser estrictamente los que describen los contenedores, en peso, calidades, sellos facturas, asignaciones etc. si no se corrigen en tiempo y se llega al punto de la cancelación, la empresa exportadora incurre en gastos como nueva asignación de barco, en fechas posteriores, fumigación y almacenaje del producto en el puerto de destino, servicios extraordinarios para el cuidado del producto con la finalidad de mantenerlo en condiciones de ser exportado, con la posibilidad de que por incumplimiento el cliente desista de la compra, lo que genera una nueva realidad para la venta del producto con posibilidad de pérdidas económicas.

Tabla No.3 Proceso de documentación para el trigo de exportación.

Documento	Momento en que se genera o solicita	Responsable	Descripción
Permiso de Importación del país extranjero	Al Inicio de la operación	Analista de Negocios	Una vez concluida la negociación y el contrato, El cliente deberá enviarlo vía correo electrónico al analista de negocios y al coordinador de ventas internacionales.
Certificado de Calidad	Al Inicio de la operación	Coordinador de Logística	Solicita a empresa externa (Intertek) la revisión de calidad del trigo, se emiten borradores de certificados y una vez terminada la operación y todos los análisis correspondientes se emiten los certificados finales oficiales.
Certificado Fitosanitario	Previo al embarque	Analista de Negocios	Solicita al técnico especialista de fitosanitarios, estos se generan después de terminar con el embarque total, se envía borrador al cliente y una vez aceptado por el cliente se emite la orden para general el documento oficial.
BL	Al inicio de operación una vez que se tienen Las instrucciones documentales del cliente	Analista de Negocios	Solicita borrador a la naviera, y al término del embarque, este se revisa a detalle, se da el visto bueno. y /o se solicitan modificaciones para poderse emitir original.
Factura Fiscal	Se genera antes de la salida de Buque	Analista de Negocios	Se realiza en sistema para envío a la agencia aduanal antes del término de embarque del Buque y salida del mismo.
Certificado de Origen	Al inicio de operación una vez que se tienen las instrucciones documentales del cliente	Analista de Negocios	Solicita borrador en CANACO, una vez terminado el embarque se solicita borrador final y se revisa a detalle para poder emitir original.
Certificado de Fumigación	Al inicio de operación una vez que se tienen las instrucciones documentales del cliente	Analista de Negocios	Solicita borrador en Comité Estatal de Sanidad, una vez terminado el embarque se solicita borrador final y se revisa a detalle para poder emitir original.

Pedimento de Exportación	Se emite una vez que la Agencia Aduanal tiene la factura fiscal, se presenta documentación para pagar pedimento de exportación	Analista de Negocios	Se emite una vez que agencia aduanal. Tiene la factura fiscal, se presenta documentación para pagar pedimento de exportación.
Packing list	Al final de la operación para envío de documentos al cliente	Analista de Negocios	Se realiza una vez concluida la exportación ya que se relacionan pesos, calidad, etc.
Factura comercial	Al final de la operación para envío de documentos al cliente	Analista de Negocios	Se emite factura una vez que se tenga peso real del buque, para ser enviada al cliente

Una vez obtenidos todos los documentos originales el Analista de negocios los envía de manera digital al cliente, para su revisión y programación de pago total o restante, según sea la negociación. El analista de negocios espera instrucciones del cliente para la entrega de documentos originales ya que este puede solicitar el envío por paquetería a su domicilio o entregar en físicos al agente naviero.

Se concluye que, en la documentación del trigo de exportación, la variable independiente (el proceso de control interno en la exportación de trigo), impacta la variable dependiente (incremento del costo de operación y logística) cuando alguno de los documentos necesarios no se tiene en tiempo y en forma, complicando el proceso del embarque y el arribo al puerto de salida o hasta su llega al destino final. Con la aplicación eficaz del control interno deberán prevenirse los factores ajenos a la empresa exportadora, de los cuales no se tiene el control, sin embargo, por la experiencia en el campo, se pueden realizar los ajustes correspondientes en las formas y tiempos para la obtención de los documentos, es decir que los factores externos no serán limitantes para cumplir en tiempo y en forma con la documentación ya que mediante la revisión y ajuste de estándares pueden ser contrarrestados.

4.4 Trigo para exportación y su arribo al puerto de salida.

Según la narrativa del arribo del trigo de exportación al puerto de salida, las desviaciones más comunes son, retraso de la llegada del trigo al puerto por causas externas como accidentes durante el trayecto, los errores en la asignación de contenedores, error al colocar sellos destinados a cada contenedor, servicios de fumigación y supervisión fuera de tiempo, hasta la posible cancelación del arribo del barco al puerto de salida. Todas estas desviaciones generan para la empresa exportadora gastos extraordinarios que impactan directamente en el costo del producto, sobrepasando la estimación realizada.

Tabla No. 4 Descripción del arribo al puerto de salida, del trigo para exportación.

Descripción general
<p>El transporte del Trigo para exportación, desde el centro de acopio o sucursal hasta el puerto correspondiente (Ensenada, B.C. o Guaymas Sonora), se realiza vía carretera en unidades de transporte “jaulas”, todas las unidades de trigo llegan al centro de regulación de tráfico (CRT) del puerto, en donde cada chofer de unidad, realiza un registro en sistema con su datos, mediante el cual se les asigna un turno para la descarga del trigo, reciben un mensaje donde los llaman a su turno de descarga en bloques de 10 hasta 20 unidades, salen del CRT y se dirigen al recinto Fiscal del puerto, en donde cada unidad pasa a báscula y posteriormente al volcador para el vaciado del trigo en una bodega de hasta 35,000 toneladas, donde el trigo queda resguardado. Se tienen 21 días para acopiar las 35,000 toneladas. Durante el proceso acuden inspectores de calidad que realizan muestreo a cada camión para realizar dictamen final del embarque. Cuando se concluye el acopio del trigo, el barco ya en muelle, con aviso de listo, se espera para apertura de ventana (espacio para cargar), para poder transportar mediante el sistema de bandas correspondiente el trigo acopiado a la bodega del barco, cuando se termina de cargar el trigo en la bodega del barco, los inspectores de calidad vuelven a realizar muestras con el trigo y generan la certificación final correspondiente, adicional, las personas de sanidad previo a la carga del barco, realizan las fumigaciones a la bodega para sanitizar la instalación del barco y mantener en buen estado el trigo a exportar, una vez el trigo dentro, se sellan las bodegas y realizan su certificado de fumigación y conservación. Junto con todos estos documentos se anexa el certificado fitosanitario que cada camión debe traer desde la salida de nuestro centro de acopio o sucursal. Todos estos documentos serán de importancia para el arribo a destino y para que el cliente pueda disponer del producto sin problema en el puerto de destino.</p>

Se concluye que en el proceso del arribo del trigo para exportación al puerto de salida, la variable independiente (el proceso de control interno en la exportación de trigo), impacta la variable dependiente (incremento del costo de operación y logística) cuando los factores internos y externos sobrepasan o limitan los estrictos lineamientos de exportación en puerto, la correcta aplicación del control interno en esta fase del proceso de la exportación del trigo, deber estar más enfocada en la prevención, más que en la corrección, ya que en su mayoría las desviaciones y el impacto al costo de operación y logística está en factores externos que se pueden prevenir más que controlar, por tal motivo la revisión del control interno en sus estándares para este proceso deberá ser enfocado a la prevención.

5. Conclusión General.

Haciendo mención al planteamiento del problema y la pregunta de investigación de esta tesis, que al inicio de la misma se desarrollaron, podemos concluir de manera general, que el costo de operación y de logística en la exportación de trigo en el Valle de Mexicali, Baja California, se ve incrementado por factores internos de incumplimiento y falta de ejecución del control interno en sus procesos, mermando así el flujo correcto de los objetivos en la exportación de trigo; si bien el costo del producto en operación y logística se ve afectado por este tipo de factores internos, a su vez es afectado en mayor proporción, cuando las desviaciones en los procesos por los factores antes mencionados, generan desfase en tiempos y lineamientos, lo que ocasiona el desaprovechamiento de las escasas oportunidades de disposición de ventanas en los puertos de embarque de la región. Por la información analizada e investigada en esta tesis, resalto en la conclusión, la necesidad de la especialización y ejecución correcta del control interno en los procesos de exportación de las empresas de la región, que genere confiabilidad, prevención y corrección en tiempo y forma de las desviaciones internas, que genere en las empresas la tranquilidad y la libertad de enfocarse en la búsqueda de mayores opciones para la exportación del trigo.

6. Bibliografía.

1. Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice “Administración, una perspectiva global y empresarial”, 2012, *Capítulo 1, Administración: ciencia, teoría y práctica. *Capítulo 18, Sistema y proceso de control.
2. Lourdes Münch Galindo, “Fundamentos de Administración”, 2014, edición #10, editorial Trillas, *Capítulo 6, Control.
3. Henry I. Sisk y Mario Sverdlik, “Administración y Gerencia de Empresas”, 1995.
4. Agustín Reyes Ponce, “Administración Moderna” 2007
5. Stephen P. Robbins y Mary Coulter, “Administración” 2005, edición #8
6. IPLACEX Tecnológico nacional, artículo sobre Costo De Operaciones Logísticas, <http://cursos.iplacex.cl>
7. Ronald H. Ballou, “Logística empresarial” 1999.
8. Fernando Castro Hernández, Internet: Costos logísticos y su impacto en la rentabilidad de las operaciones Artículo publicado el 06 de octubre de 2020, <https://www.soyconta.com/costo-logistico-y-su-impacto-en-la-rentabilidad-de-las-operaciones/>
9. Francisco Jiménez Boulanger, Carlos Luis Espinoza Gutiérrez, “Costos industriales” 2007, editorial tecnológica de Costa Rica, *Capítulo 3, Contabilidad de costos.
10. Víctor Jesús Vázquez Martínez, (socio director de la firma Foreign Trade Consulting) Artículo “importancia del control interno en el comercio exterior”, 2018, Revista digital “Estrategia Aduanera” (revista mexicana de comercio exterior). <https://www.estrategiaaduanera.mx/importancia-del-control-interno-en-el-comercio-exterior/>