

Universidad de Lima
Facultad de Economía
Carrera de Contabilidad



**MEJORA EN LOS PROCEDIMIENTOS DE
CONTROL DE CALIDAD BASADO EN LA
NORMA ISO 9001 Y EL MARCO INTEGRAL
DE CONTROL INTERNO COSO 2013 PARA
UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL
EXPORTADORA DE FRUTAS Y
HORTALIZAS A LA UNIÓN EUROPEA**

Trabajo de investigación para optar el título profesional de Contador Público

Miguel Angel Atalaya Salcedo

Código 20062316

Asesor

Javier Alonso Aguirre Diaz

Lima – Perú

Enero de 2017

**MEJORA EN LOS PROCEDIMIENTOS DE
CONTROL DE CALIDAD BASADO EN LA
NORMA ISO 9001 Y EL MARCO INTEGRAL
DE CONTROL INTERNO COSO 2013 PARA
UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL
EXPORTADORA DE FRUTAS Y
HORTALIZAS A LA UNIÓN EUROPEA**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. El problema	3
1.2. Título de la investigación.....	3
1.3. Formulación del problema	3
1.4. Causas del problema	5
1.5. Consecuencias del problema	6
CAPÍTULO II: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	8
2.1. Justificación de la investigación.....	8
2.2. Delimitación de la investigación	9
2.3. Objetivos de la investigación.....	10
2.3.1. Objetivo general	10
2.3.2. Objetivos específicos	10
2.4. Hipótesis.....	11
2.4.1. Hipótesis general	11
2.4.2. Hipótesis específica	12
2.5. Variables.....	13
2.5.1. Identificación de las variables	13
2.5.2. Definición de las variables	13
2.5.3. Clasificación de las variables por la relación causal, la cantidad-cualidad y la jerarquía.....	17
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.1. Población y muestra.....	19
3.1.1. Población	19
3.1.2. Muestra	19
3.2. Tipo de investigación	19
3.3. Técnicas	20
3.3.1. Recolección de información	20
3.3.2. Diseño metodológico.....	20
3.4. Presentación de resultados	21

CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO	22
4.1. Antecedentes del problema	22
4.2. Estudios anteriores, parciales o relacionados.....	26
4.3. Origen y evolución del control interno.....	35
4.4. Control interno – Marco integrado 2013	38
4.4.1. Evolución del modelo del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway [Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission] (COSO).....	39
4.4.2. Objetivos.....	39
4.4.3. Componentes	41
4.4.4. Principios	50
4.5. Normas de la Organización Internacional de Normalización [International Organization for Standardization] (ISO).....	57
4.5.1. ISO 9001	57
4.5.2. ISO 6579	84
4.5.3. ISO 16649	84
4.6. Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control [Hazard Analysis and Critical Control Point] (HACCP)	85
4.6.1. Principios del sistema de HACCP	85
4.6.2. Directrices para la aplicación del sistema de HACCP	86
4.7. Instituto Nacional de Calidad (INACAL)	88
4.8. Top de empresas agroindustriales en el Perú.....	89
4.9. Participación de mercado de empresas agroindustriales peruanas	94
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	96
5.1. Análisis del problema en específico.....	96
5.1.1. Identificación de puntos de interés.....	96
5.1.2. Mapa del proceso de nivel superior.....	99
5.1.3. Mapa del proceso de nivel detallado	99
5.1.4. Identificación y evaluación de los riesgos críticos	102
5.2. Respuesta al problema en específico.....	104
5.2.1. Matriz de Control - Riesgo	104
5.2.2. Modificación del mapa del proceso e incorporación del nuevo proceso de selección siguiendo criterios de seguridad alimentaria y de higiene	105

Conclusiones	109
Recomendaciones	110
Referencias	112
Anexos	115



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Variables	17
Tabla 4.1. Top 10 - Agroindustria - Año 2013	90
Tabla 5.1. Evaluación de riesgos	97
Tabla 5.2. Actividades de control	98
Tabla 5.3. Matriz: Riesgos críticos	102
Tabla 5.4. Matriz: Control - Riesgo	105
Tabla A1.1. Priorización, integración y selección del problema	116
Tabla A2.1. Identificación del nº de partes y los criterios con que tiene relación cada parte del problema	117
Tabla A3.1. Priorización de las partes de un problema relacionadas con criterios de identificación	118
Tabla A4.1. Matriz para plantear sub - hipótesis y la hipótesis global factual explicativa	119
Tabla A5.1. Menú de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes y sus principales ventajas y desventajas	120
Tabla A6.1. Matriz para la elección de las técnicas, instrumentos e informantes o fuentes para recolectar los datos	121
Tabla A7.1. Matriz de consistencia entre: problema - objetivos - hipótesis - variables - técnicas	122
Tabla A8.1. Aspectos Generales: Informante de la empresa	127
Tabla A8.2. Pregunta 1 – Actividades de riesgo	127
Tabla A8.3. Pregunta 2 – Actividades de riesgo	128
Tabla A8.4. Pregunta 3 – Actividades de riesgo	129
Tabla A8.5. Pregunta 4 – Actividades de riesgo	130
Tabla A8.6. Pregunta 5 – Actividades de riesgo	131
Tabla A8.7. Pregunta 6 – Actividades de riesgo	131
Tabla A8.8. Pregunta 7 – Actividades de riesgo	132
Tabla A8.9. Pregunta 8 – Actividades de riesgo	133
Tabla A8.10. Pregunta 9 – Actividades de riesgo	134
Tabla A8.11. Pregunta 10 – Actividades de riesgo	136

Tabla A8.12. Pregunta 11 – Actividades de riesgo.....	137
Tabla A8.13. Pregunta 12 – Actividades de riesgo.....	138
Tabla A8.14. Pregunta 13 – Actividades de riesgo.....	139
Tabla A8.15. Pregunta 14 – Actividades de riesgo.....	139
Tabla A8.16. Pregunta 15 – Actividades de riesgo.....	140
Tabla A8.17. Pregunta 16 – Actividades de riesgo.....	141
Tabla A8.18. Resumen – Actividades de riesgo	142
Tabla A8.19. Pregunta 1 – Gobierno corporativo.....	143
Tabla A8.20. Pregunta 2 – Gobierno corporativo.....	144
Tabla A8.21. Pregunta 3 – Gobierno corporativo.....	144
Tabla A8.22. Pregunta 4 – Gobierno corporativo.....	145
Tabla A8.23. Pregunta 5 – Gobierno corporativo.....	146
Tabla A8.24. Pregunta 6 – Gobierno corporativo.....	147
Tabla A8.25. Pregunta 7 – Gobierno corporativo.....	148
Tabla A8.26. Pregunta 8 – Gobierno corporativo.....	148
Tabla A8.27. Pregunta 9 – Gobierno corporativo.....	149
Tabla A8.28. Pregunta 10 – Gobierno corporativo.....	150
Tabla A8.29. Resumen – Gobierno corporativo	150
Tabla A8.30. Pregunta 1 – Comunicación e integración	151
Tabla A8.31. Pregunta 2 – Comunicación e integración	152
Tabla A8.32. Pregunta 3 – Comunicación e integración	152
Tabla A8.33. Pregunta 4 – Comunicación e integración	153
Tabla A8.34. Pregunta 5 – Comunicación e integración	154
Tabla A8.35. Pregunta 6 – Comunicación e integración	155
Tabla A8.36. Pregunta 7 – Comunicación e integración	155
Tabla A8.37. Pregunta 8 – Comunicación e integración	156
Tabla A8.38. Pregunta 9 – Comunicación e integración	157
Tabla A8.39. Pregunta 10 – Comunicación e integración	157
Tabla A8.40. Resumen – Comunicación e integración	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Evolución del modelo COSO	39
Figura 4.2. Ciclo ISO 9001	58
Figura 4.3. Participación de mercado de empresas agroindustriales en el año 2013.....	95
Figura 5.1. Mapa: Proceso de nivel superior	99
Figura 5.2. Mapa: Proceso de nivel detallado.....	101
Figura 5.3. Mapa: Nuevo proceso de nivel detallado	107
Figura A8.1. Pregunta 1 – Actividades de riesgo	128
Figura A8.2. Pregunta 2 – Actividades de riesgo	129
Figura A8.3. Pregunta 3 – Actividades de riesgo	129
Figura A8.4. Pregunta 4 – Actividades de riesgo	130
Figura A8.5. Pregunta 5 – Actividades de riesgo	131
Figura A8.6. Pregunta 6 – Actividades de riesgo	132
Figura A8.7. Pregunta 7 – Actividades de riesgo	133
Figura A8.8. Pregunta 8 – Actividades de riesgo	133
Figura A8.9. Pregunta 9 – Actividades de riesgo	135
Figura A8.10. Pregunta 10 – Actividades de riesgo	136
Figura A8.11. Pregunta 11 – Actividades de riesgo	137
Figura A8.12. Pregunta 12 – Actividades de riesgo	138
Figura A8.13. Pregunta 13 – Actividades de riesgo	139
Figura A8.14. Pregunta 14 – Actividades de riesgo	140
Figura A8.15. Pregunta 15 – Actividades de riesgo	141
Figura A8.16. Pregunta 16 – Actividades de riesgo	142
Figura A8.17. Pregunta 1 – Gobierno corporativo	143
Figura A8.18. Pregunta 2 – Gobierno corporativo	144
Figura A8.19. Pregunta 3 – Gobierno corporativo	145
Figura A8.20. Pregunta 4 – Gobierno corporativo	145
Figura A8.21. Pregunta 5 – Gobierno corporativo	146
Figura A8.22. Pregunta 6 – Gobierno corporativo	147
Figura A8.23. Pregunta 7 – Gobierno corporativo	148
Figura A8.24. Pregunta 8 – Gobierno corporativo	149

Figura A8.25. Pregunta 9 – Gobierno corporativo	149
Figura A8.26. Pregunta 10 – Gobierno corporativo	150
Figura A8.27. Pregunta 1 – Comunicación e integración.....	151
Figura A8.28. Pregunta 2 – Comunicación e integración.....	152
Figura A8.29. Pregunta 3 – Comunicación e integración.....	153
Figura A8.30. Pregunta 4 – Comunicación e integración.....	154
Figura A8.31. Pregunta 5 – Comunicación e integración.....	154
Figura A8.32. Pregunta 6 – Comunicación e integración.....	155
Figura A8.33. Pregunta 7 – Comunicación e integración.....	156
Figura A8.34. Pregunta 8 – Comunicación e integración.....	156
Figura A8.35. Pregunta 9 – Comunicación e integración.....	157
Figura A8.36. Pregunta 10 – Comunicación e integración.....	158



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Priorización, integración y selección del problema	116
Anexo 2: Identificación del N° de partes y los criterios con que tiene relación cada parte del problema	117
Anexo 3: Priorización de las partes de un problema relacionadas con criterios de identificación	118
Anexo 4: Matriz para plantear sub - hipótesis y la hipótesis global factual explicativa	119
Anexo 5: Menú de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes y sus principales ventajas y desventajas	120
Anexo 6: Matriz para la elección de las técnicas, instrumentos e informantes o fuentes para recolectar los datos.....	121
Anexo 7: Matriz de consistencia entre: Problema - Objetivos - Hipótesis - Variables Técnicas.....	122
Anexo 8: Guía de entrevista, gráficos y tabulación	127

INTRODUCCIÓN

Los procedimientos de control de calidad ofrecen dos puntos importantes en su desarrollo, que se evalúan para conseguir un equilibrio entre ellos, los procesos y sus resultados. Al tratarse de una investigación sobre criterios de calidad que deben seguirse para alcanzar un nivel de salubridad aceptable, la mejora en los procesos es la consecuencia lógica y la más adecuada para conseguir dicho objetivo. Tal y como se establece en su definición:

El control interno es un proceso integrado y dinámico. El Marco es aplicable a todas las entidades: grandes, medianas, pequeñas, con ánimo de lucro y sin él, así como organismos públicos. Sin embargo, cada organización puede optar por implementar el control interno de manera distinta. Por ejemplo, el sistema de control interno de una entidad de pequeña dimensión podría ser menos formal y estructurado, y aún así ser un sistema de control interno efectivo. (COSO, 2013, p. 2)¹

Por lo tanto, es importante el desarrollo de los procesos para analizarlos, identificar los procesos claves y dar una respuesta eficaz a los procesos que conlleven un riesgo importante.

Esta investigación se ha centrado en la gestión adecuada de los procesos que involucran la exportación directa de frutas y hortalizas a la Unión Europea cumpliendo los requerimientos técnicos mínimos por dicha Comunidad plasmados en una normativa.

La información primaria incluyó entrevistas a personas con conocimientos y experiencia profesional en contabilidad y auditoría interna.

La información secundaria recogida de las principales fuentes estadísticas y bibliográficas fueron: Libros sobre Control Interno, Agricultura, Gestión de Calidad, Logística, Auditoría Interna, Comunicación Comercial, Mercadotecnia, Contabilidad Financiera, Ética, Microbiología, Capitalismo, Manual sobre Transparencia Fiscal y Páginas webs sobre definiciones, crisis empresariales y el nuevo proyecto peruano

¹ COSO. (2013). *Control Interno – Marco Integrado*. España: COSO Publicaciones.

INACAL. También fueron consultadas diversas publicaciones y estudios en torno al fraude en las empresas por parte de las grandes firmas de consultoría a nivel mundial como EY y KPMG; y en el Perú se analiza el caso CLAE, todas las informaciones recopiladas sirvieron para analizar el control interno que se lleva a cabo para reducir los riesgos críticos en una empresa.

Los capítulos desarrollados en la presente investigación se acomodan a los objetivos generales, objetivos específicos e hipótesis de la presente investigación, por ello en:

En el primer capítulo; se realiza el planteamiento del problema, en el cual se determinan los conceptos de control interno, la formulación del problema, se determinan las causas del problema y las consecuencias que han venido generando el problema.

En el segundo capítulo; se establece la justificación de la investigación realizada, la delimitación de la investigación, se establecen los objetivos generales y específicos, se plantea la hipótesis general y específica y se elaboran los cuadros y diagramas de análisis de variables.

En el tercer capítulo; se detalla la metodología del trabajo de investigación que incluye la determinación de la población y muestra, tipo de investigación, técnicas y presentación de resultados.

En el cuarto capítulo; se establecen los antecedentes del problema, estudios pasados, origen del control interno, los conceptos de los componentes del marco integral de control interno COSO 2013 y la norma ISO 9001, el desarrollo del nuevo proyecto peruano INACAL y análisis de las empresas agroindustriales en el Perú.

En el quinto capítulo; se analiza y determina los resultados de la investigación en base a la aplicación de los componentes del marco integral de control interno COSO 2013 para dar respuesta a los riesgos que presentan los procesos críticos de la empresa.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales determinan que modificando el mapa del proceso e incorporando uno nuevo se podrá dar respuesta al problema descrito.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. El problema

El problema que da inicio a esta investigación, se debe a la expansión de negocios de la empresa, que incluye operaciones de exportación al mercado internacional, para lo cual debe mejorar los procedimientos de control de calidad que aplica a frutas y hortalizas que adquiere de diferentes proveedores, por ello se ha priorizado el problema, con el nombre de: **Carencias, empirismos aplicativos y deficiencias en los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea.** Ver Anexo N° 3.

- Selección del problema

El problema nombrado en el numeral (1.1) ha sido seleccionado teniendo en cuenta los siguientes criterios de selección:

- a) La solución de este problema podría contribuir al desarrollo personal del investigador.
- b) El investigador tiene acceso a los datos.
- c) No requiere solucionar, previamente, otros problemas.
- d) Su solución ayudaría a solucionar otros problemas.

En su solución integral están interesados los responsables de dos o más áreas de la empresa. Ver Anexos N° 1 y N° 3.

1.2. Título de la investigación

“MEJORA EN LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001 Y EL MARCO INTEGRAL DE CONTROL INTERNO COSO 2013 PARA UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EXPORTADORA DE FRUTAS Y HORTALIZAS A LA UNIÓN EUROPEA”

1.3. Formulación del problema

El problema seleccionado ha integrado tres partes, establecidas en el Anexo 3, que ha sido formulado de la siguiente manera:

- a) La parte más importante del problema se encuentra referida sobre lo que brinda parte de la metodología del marco integral de control interno COSO 2013. "Incluye conceptos importantes que son fundamentales para las organizaciones respecto a cómo diseñar, implantar y desarrollar el control interno, constituyendo así una base para su aplicación en entidades que operen en diferentes estructuras organizacionales, sectores y regiones geográficas." (COSO, 2013, p. 3)²; en la práctica una base conceptual sobre cómo realizar procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea y lo adquiere de terceros, ayudaría a que mercadería de la empresa no se quede en los controles de Aduana o sea devuelta, por falta de cumplimiento en una o varias normativas, lo que resolvería este problema de carencias.
- b) La segunda parte del problema consiste en lo brinda la parte gerencial referida en la metodología del marco integral de control interno COSO 2013.

Un sistema de control interno efectivo requiere algo más que un riguroso cumplimiento de las políticas y procedimientos: requiere del juicio y del criterio profesional. La dirección y el consejo de administración deben utilizar su criterio profesional para determinar el nivel de control que es necesario aplicar. La dirección y el resto del personal deben utilizar su criterio profesional para seleccionar, desarrollar y desplegar controles en toda la organización. La dirección y los auditores internos, entre otros profesionales de la entidad, deben aplicar su criterio profesional a la hora de supervisar y evaluar la efectividad del sistema de control interno. (COSO, 2013, p. 1)³

En la práctica una base para realizar procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea, ayudaría a mejorar las decisiones en la designación de proveedores, lo cual corregiría este problema de empirismos aplicativos.

- c) La tercera parte del problema, consiste en que el desafío en:

El aumento de la productividad de la agricultura es una tarea que hay que enfrentar de manera rápida, decidida, integral, con prácticas colaborativas, sostenibles y sustentables. La agricultura es una actividad estratégica para el

² Ídem a (1).

³ Ídem a (1).

desarrollo y el bienestar de los países y contribuye significativamente al desarrollo económico con inclusión social, a la prosperidad rural y nacional, y es crucial para alcanzar la seguridad alimentaria y para erradicar la pobreza. (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2016, p. 36)⁴

En la práctica la adecuada relación entre las personas a cargo de la supervisión de los proveedores de la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. y sus proveedores ayudaría a entender los procedimientos de calidad apropiados para su buen desempeño, evitando pérdidas y demoras en el proceso de producción y distribución, en consecuencia se solucionarían estas deficiencias.

1.4. Causas del problema

El problema de la mala calidad de las frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. adquiere y produce se debe a lo siguiente:

- a) Al no existir procedimientos de control de calidad, a través de una guía, para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea, la empresa no puede entregar dichos procedimientos a las personas a cargo de la supervisión de sus proveedores y estos no pueden realizar bien su trabajo.

Debemos tomar conciencia de que es muy importante que hagamos bien nuestras tareas de campo y para ello debemos demostrar que la Guía de Buenas Prácticas Agrícolas son la mejor forma de hacerlo, adquiriendo buenos hábitos, llevando registros (anotaciones), aprendiendo y capacitándonos sobre nuevas técnicas y prácticas agrícolas, alentando así un proceso de mejora continua. (IICA, 2016, p. 12)⁵

- b) La mala designación de proveedores lleva a la adquisición de frutas y hortalizas, sin tener los requerimientos necesarios por no haber pasado los procedimientos de control de calidad adecuados, para la exportación de estos a la Unión Europea, por ello:

⁴ IICA. (2016). *Informe anual 2015 del IICA: agricultura, oportunidad de desarrollo en las Américas* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.iica.int/>

⁵ IICA. (2016). *Guía de formación en buenas prácticas agrícolas para hortalizas*. [versión PDF]. Recuperado de <http://www.iica.int/>

Elegir bien a los proveedores es fundamental para que los aprovisionamientos adquiridos sean de calidad y a un coste razonable. Antes de iniciar la búsqueda de proveedores y negociar con ellos, la empresa debe tener claro qué criterios va a emplear a la hora de seleccionarlos. Estos criterios dependen mucho del tipo de relaciones que quiere tener con sus proveedores. (Fernández, 2014, p. 46)⁶

- c) La información brindada por parte de los proveedores es muchas veces inexacta y esto lleva a que las personas a cargo de su supervisión recauden esa información, basándose solamente en proyectos pasados que realizaron los proveedores y no en seguir procedimientos de control de calidad adecuados, y la transmitan a la empresa.

Es útil reflexionar sobre las siguientes consideraciones para evitar las causas de este desfase:

- Desarrollar las habilidades y actitudes necesarias en el personal.
- Potenciar la comunicación, coordinación y apoyo internos.
- Evaluar el desempeño para detectar carencias.
- Proveer una supervisión, control y retroalimentación adecuados sobre el cumplimiento de los estándares.
- Controlar la rotación y revisar la capacitación técnica del personal.
- Mejorar el compromiso real del personal con la política corporativa de calidad. (Fernández, 2014, p. 109)⁷

1.5. Consecuencias del problema

En lo que se refiere a la falta de mejora en los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea, las consecuencias del problema se ubican en los siguientes aspectos:

- a) Al existir diferencias entre lo que se necesita y se solicita, y la mala designación de proveedores, los riesgos económicos son altos al tener que incurrir otra vez en costos de producción y distribución por la devolución de mercadería, la cual su pérdida asciende aproximadamente a 450,000 \$ anuales representando un 30% de sus ingresos en aquel continente, esta región representa el 45% del

⁶ Fernández, R. (2014). *Logística de aprovisionamiento*. Madrid: Paraninfo.

⁷ Ídem a (6).

negocio, por no cumplir con los altos estándares de calidad exigidos en países que lo solicitan.

- b) Al existir una mala sincronización de la información entre proveedores y personas a cargo de su supervisión genera desorientación entre lo que se solicita y se necesita, baja moral de los proveedores que conlleva a un clima laboral tenso, desconfianza, falta de buena comunicación interna, desmotivación que produce baja productividad, problemas futuros con los clientes que se les brinda el servicio final.



CAPÍTULO II: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

2.1. Justificación de la investigación

Se justifica mejorar los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas, en el caso de exportación a la Unión Europea, porque con este se identifican los peligros, amenazas, factores de vulnerabilidad, áreas de la empresa que podrían ser afectadas, daños probables y se proponen algunas acciones de mitigación o prevención (En el caso de prevención, permite evitar que se genere situaciones de riesgo y en caso de mitigación, permite corregir o reducir el riesgo). Además es apropiado realizarlo para que no se distorsionen las misiones, metas y objetivos de la organización y así las personas responsables tomen las decisiones correctas y obtengan los resultados más óptimos. Para obtener un mejor entendimiento acerca de la justificación del presente trabajo respondemos las siguientes preguntas:

a) **¿Por qué es importante para la profesión contable?**

Debido a hechos pasados sobre fraude en empresas importantes alrededor del mundo, los contadores y auditores se han vuelto involucrados y esto ha generado que las personas tengan desconfianza sobre la profesión en general. Por ello, tener conocimiento y sobretodo aplicar parte del marco integral de control interno COSO 2013 en una empresa que carece de ello brindará la confianza de ver procedimientos de control de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001, y procesos empresariales más eficaces y efectivos.

b) **¿Por qué es importante para la Universidad de Lima?**

Debido a que la presente información va ser expuesto para la obtención del título profesional como tesis, este estará disponible como texto de consulta para todos los futuros miembros interesados en el desarrollo para la mejora de procedimientos de control de calidad en casos de empresas agroindustriales que tienen problemas en exportación de frutas y hortalizas a la Unión Europea, en la biblioteca de la universidad.

c) **¿Por qué es importante para la carrera de contabilidad?**

Realizar trabajos de investigación relacionados con el marco integral de control interno COSO 2013 brindaría la ventaja de incorporar parte de los nuevos componentes que se integran en este informe, a fin de ampliar el desarrollo contable, mejorarlo y plasmar en un futuro uno nuevo.

d) **¿Por qué es importante para el investigador?**

Tal y como dice el sílabo del curso de Auditoría Interna, ciclo 2014-2, está presente investigación sirve para prepararse en el campo de la Auditoría Interna. "A fin de velar por el cumplimiento de los procesos, procedimientos contables y empresariales en general; y del sistema de control interno y de gestión de riesgos establecidos en la empresa" (Universidad de Lima [ULIMA], 2014, p. 1)⁸

2.2. Delimitación de la investigación

En esta investigación se reconocen las siguientes limitaciones:

a) **Sector y Entorno**

La presente investigación solo se limita al sector donde se desarrolla la empresa, el cual es la agroindustrial. Además, solo se realiza en el plano nacional para proveedores que les brindan frutas y hortalizas de exportación, tal y como se detalla en el título de esta presente investigación.

b) **Información obtenida y Periodo de desarrollo**

La presente investigación se realiza con información brindada del área de Contabilidad y Auditoría Interna de la empresa desde el periodo 2013, aunque se utiliza información de periodos anteriores y posteriores para una mejor comprensión del problema.

⁸ ULIMA. (2014). *Sílabo 2014-2: Auditoría Interna* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.ulima.edu.pe/>

2.3. Objetivos de la investigación

Se plantean los siguientes objetivos:

2.3.1. Objetivo general

La presente investigación mejora los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea; con respecto a un **Marco Referencial** que integra: **Planteamientos Teóricos** relacionados con conocimientos generales de auditoría y contabilidad, y sobre procesos empresariales como la gestión de calidad, las **Normas** que debe cumplir la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. que están relacionados con los componentes del marco integral de control interno COSO 2013 y la norma ISO 9001 y el **Entorno Nacional** en el cual se encuentran los aspectos económicos, ambientales y sociales como el lugar de desenvolvimiento de los proveedores; mediante un **análisis cuantitativo y cualitativo**, con el propósito de **identificar las causas de las partes del problema**; de tal manera que tengamos todos los aspectos bien definidos para **mejorar** los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas, y así, exportarlos a la Unión Europea de una manera eficaz y eficiente.

2.3.2. Objetivos específicos

Para alcanzar el Objetivo General, enunciado en el numeral anterior, en la ejecución del Plan, como desarrollo de la Investigación, se deben lograr los siguientes propósitos específicos:

- a) **Ubicar, recolectar y sintetizar: Planteamientos Teóricos-Científicos** para mejorar los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea, tales como Conocimientos Generales de Auditoría y Contabilidad, y Conocimientos de Procesos Empresariales; las **Normas** que deben utilizarse como base para realizar dichos procedimientos, tales como: Componentes del marco integral de control interno COSO 2013 y la norma ISO 9001 y el **Entorno Nacional**, tales como: los aspectos Económicos, Ambientales y Sociales.
- b) Describir la **mejora en los procedimientos de control de calidad basado en la norma ISO 9001 y el marco integral de control interno COSO 2013 para la**

EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exportadora de frutas y hortalizas a la Unión Europea, en sus partes o variables principales, tales como: Actividades de Riesgo, Gobierno Corporativo y Comunicación e Integración.

- c) **Comparar cuantitativa y cualitativamente, la mejora en los procedimientos de control de calidad basado en la norma ISO 9001 y el marco integral de control interno COSO 2013 para la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exportadora de frutas y hortalizas a la Unión Europea, con respecto a cada parte o variable que sea atingente, del Marco Referencial.**
- d) **Identificar las causas de las Carencias, empirismos aplicativos y deficiencias en la evaluación de la calidad de las frutas y hortalizas para exportación que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. adquiere de sus proveedores.**
- e) Proponer procedimientos de control de calidad, a través de una guía, para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea; de tal manera que se **solucionen las carencias, se fortalezcan los empirismos aplicativos y se corrijan las deficiencias.**

2.4. Hipótesis

Se plantean las siguientes hipótesis:

2.4.1. Hipótesis general

Los **procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea**; reducirían las carencias, empirismos aplicativos y deficiencias. Para que se hagan viables se debería aplicar **Planteamientos Teóricos**, principalmente conocimientos generales de control interno, procesos empresariales, auditoría y contabilidad; los cuales se comprenden en un **Entorno Nacional**, principalmente económico, ambiental y social; con ayuda de **Normas**, principalmente los componentes del marco integral de control interno COSO 2013 y la norma ISO 9001, con el fin de cumplir con los objetivos y la normatividad de exportación exigida.

2.4.2. Hipótesis específica

- **Sub - hipótesis "a"**

Los **conocimientos generales de auditoría y contabilidad, conocimientos de procesos empresariales, componentes del marco integral de control interno COSO 2013, la norma ISO 9001 y aspectos ambientales;** en las **actividades de riesgo** ayudarían a mejorar las **carencias de conocimientos y normas sobre procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas** que la **EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A.** exporta a la Unión Europea.

Fórmula "a" = -X1; A1; -B1, -B2, -B3, -B4, -B6.

Arreglo N° 5 = -B1, -B2, -B3, -B4, -B6; A1; -X1.

- **Sub - hipótesis "b"**

El **Gobierno Corporativo** responsable principal de los procedimientos de control de calidad, resolvería los **empirismos aplicativos de políticas gerenciales en la exportación de frutas y hortalizas a la Unión Europea** que tiene; si aplica debidamente los **conocimientos de procesos empresariales, componentes del marco integral de control interno COSO 2013 y aspectos económicos.**

Fórmula "b" = -X2; A2; -B2, -B3, -B5.

Arreglo N° 3 = A2; -X2; -B2, -B3, -B5.

- **Sub - hipótesis "c"**

La **comunicación e integración** en los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la **EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A.** exporta a la Unión Europea, solucionaría las **deficiencias en la sincronización de información entre la empresa y sus proveedores;** transmitiendo de una mejor manera los **conocimientos generales de auditoría y contabilidad, componentes del marco integral de control interno COSO 2013 y aspectos sociales.**

Fórmula "c" = -X3; A3; -B1, -B3, -B7.

Arreglo N° 3 = A3; -X3; -B1, -B3, -B7.

2.5. Variables

2.5.1. Identificación de las variables

- **(A).- Variables de la Realidad** (Procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas de exportación a la Unión Europea)

A1 = Actividades de Riesgo

A2 = Gobierno Corporativo

A3 = Comunicación e Integración

- **(B).- Variables del Marco Referencial**

Variables Teóricas (Planteamientos Teóricos)

-B1 = Conocimientos Generales de Auditoría y Contabilidad

-B2 = Conocimientos de Procesos Empresariales

Variables Normativas

-B3 = Componentes del marco integral de control interno COSO 2013

-B4 = Norma ISO 9001

Variables del Entorno Nacional

-B5 = Aspecto Económico

-B6 = Aspecto Ambiental

-B7 = Aspecto Social

- **(X).- Variables del Problema**

-X1 = Carencias

-X2 = Empirismos aplicativos

-X3 = Deficiencias

2.5.2. Definición de las variables

- **A1 = Actividades de Riesgo.**- Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen, la propiedad de precisar que: "las actividades enlazan los riesgos y controles; a los lados, para dar funcionalidad a los controles como soporte para que se desarrollen plenamente, los componentes de información y comunicación, así como el monitoreo." (Lara, 2012, p. 114)⁹

⁹ Lara, A. (2012). *Toma el control de tu negocio*. México D.F.: LID Empresarial.

- **A2 = Gobierno Corporativo.**- Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos, que en común tienen el atributo de establecer que: "los grupos de interés están más comprometidos buscando una mayor transparencia y responsabilidad con respecto a la integridad de los sistemas de control interno que apoyan la toma de decisiones y el buen gobierno corporativo de la organización." (COSO, 2013, p. i)¹⁰
- **A3 = Comunicación e Integración.**- Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen, la propiedad de precisar los conceptos de comunicación: "Su principal objetivo es conseguir tanto una alta motivación en las personas que forman parte de la empresa, como una buena relación entre ellas durante el trabajo." (Vértice, 2004, p. 23)¹¹ e integración: "Significa reunir el trabajo de grupos diversos para conseguir el éxito buscado y esto solo se logra mediante un director que unifique el trabajo de estas personas para producir una acción positiva en la empresa." (Mercado, 2004, p. 567)¹²
- **-B1 = Conocimientos Generales de Auditoría y Contabilidad.**- Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen, la propiedad de precisar los conceptos de auditoría:

Es el examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos. (Santos, 2001, p. 74)¹³

Y contabilidad:

Es una ciencia de naturaleza económica que tiene por objeto producir información para hacer posible el conocimiento pasado, presente y futuro de la realidad económica en términos cuantitativos a todos sus niveles organizativos, mediante la utilización de un método específico apoyado en bases

¹⁰ Ídem a (1).

¹¹ (2004). *La comunicación comercial*. Málaga: Vértice.

¹² Mercado, S. (2004). *Mercadotecnia programada: Principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*. México: LIMUSA.

¹³ Santos, J. (2001). *Guía Teórico-práctica Para la Realización de Auditorías de Prevención de Riesgos Laborales*. España: SERFOREM.

suficientemente contrastadas, con el fin de facilitar la adopción de las decisiones financieras externas y las de planificación y control internas. (García, González y Astorga, 2008, p. 20)¹⁴

- **-B2 = Conocimientos de Procesos Empresariales.-** Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen el atributo de precisar: "mediante estos conocimientos se podrá obtener una visión común del despacho e identificar los procesos clave que necesitan ponerse en marcha para obtener los resultados deseados." (Amado, 2007, p. 89)¹⁵
- **-B3 = Componentes del marco integral de control interno COSO 2013.-** Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen, el atributo de explicitar que: "Los componentes proporcionan claridad al usuario a la hora de diseñar e implementar un sistema de control interno y para comprender los requisitos de un control interno efectivo." (COSO, 2013, p. i)¹⁶
- **-B4 = Norma ISO 9001.-** Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen, el atributo de: "Fomentar el comercio, apoyando a la vez la implementación de políticas públicas y que permiten aplicar buenas prácticas de reglamentación a través de reglamentos técnicos que no son prescriptivos, sino más bien basados en el rendimiento." (ISO, 2010, p. 2)¹⁷
- **-B5 = Entorno Económico.-** Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen, el atributo de explicitar lo referido a disponer: "El entorno económico general explica el desarrollo empresarial a través de variables como: a) riqueza y crecimiento económico; b) estabilidad económica (inflación, equilibrio presupuestario) y c) entorno fiscal." (Ministerio de Educación y Ciencia de España [MEC], 2005, p. 24)¹⁸

¹⁴ García, A., González, A., y Astorga, J. (2008). *Contabilidad financiera: Análisis y aplicación del PGC de 2007*. Barcelona: Ariel.

¹⁵ Amado, J. (2007). *Casos Prácticos para la Gestión Empresarial de Despachos Profesionales*. Madrid: Especial Directivos.

¹⁶ Ídem a (1).

¹⁷ ISO. (2010). *Normas Internacionales y «normas privadas»*. Ginebra.

¹⁸ MEC. (2005). *La empresa y el espíritu emprendedor de los jóvenes*. España.

- **-B6 = Entorno Ambiental.**- Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen el atributo de explicitar lo referido a exponer:

La descripción de las características ambientales existentes deberá incluir un examen de:

- a) Las condiciones, en términos cualitativos y cuantitativos, del medio ambiente físico, biológico y humano antes de la ejecución del proyecto;
- b) límites espaciales del entorno ambiental que se considera, y
- c) zonas de valor científico, socioeconómico o cultural especial o singular que sean delicadas desde el punto de vista ambiental. (IICA, 2006, p. 35)¹⁹

- **-B7 = Entorno Social.**- Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen, el atributo de explicitar:

Que lo constituyen todos aquellos elementos que afectan a todas las organizaciones situadas en un mismo espacio y existentes en un mismo tiempo.

Los elementos que lo constituyen son:

- Económicos
- Políticos y legales
- Tecnológicos
- Socioculturales, que agruparían culturales, sociológicos, demográficos, medio ambiente ...

Entre todos definen un marco global que puede ser más o menos adecuado para la actividad económica, de la empresa. (López-Jurado, Gracia, Yagüez, Merigó y Navarro, 2011, p. 21)²⁰

- **-X1 = Carencias.**- Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen, el atributo de precisar las situaciones en que se identifica este tipo de problema:

La necesidad como carencia, podemos tener la siguiente definición:

La necesidad es una discrepancia o desfase entre “lo que es”, lo actual o el estado presente de las cosas en un determinado contexto o para un determinado grupo,

¹⁹ IICA. (2006). *Curso de Preparación de Proyectos Agrícolas Honduras*. San José.

²⁰ López-Jurado, P., Gracia, C., Yagüez, M., Merigó, J., y Navarro, M. (2011). *Fundamentos de economía de la empresa (Teoría y ejercicios)*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

y “lo que debería ser”, o lo futuro, o el estado deseado de las cosas en un determinado contexto o para un determinado grupo de personas. (Vicente y Tejada, 2011, p. 77)²¹

- **-X2 = Empirismos aplicativos.**- Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen, la propiedad de permitir identificar los casos en que si: "Conocimiento que se origina desde la experiencia." (<http://www.rae.es/>)²² y en una segunda definición: "Sistema filosófico basado fundamentalmente en los datos de la experiencia." (<http://www.rae.es/>)²³

- **-X3 = Deficiencias.**- Pertenecen al dominio de esta variable, todos los datos que en común tienen la propiedad de permitir identificar, los casos en que si:

También pueden influir no tener un orden, ni una estructuración sobre el funcionamiento de la empresa en aspectos fundamentales como el administrativo y financiero, así la compañía tenga buenos niveles de venta. El no administrar bien los recursos genera caos y debilidades frente a la competencia. (<http://www.hinterlaces.com/>)²⁴

2.5.3. Clasificación de las variables por la relación causal, la cantidad-cualidad y la jerarquía

Tabla 2.1.

Variables

Variables	Clasificaciones						
	Por la Relación Causal	Por la Cantidad, no cantidad o cualitativa	Por la jerarquía				
			4	3	2	1	0
DE LA REALIDAD							
A1 = Actividades de Riesgo	Interviniente	Cualitativa	TE	ME	E	PE	NE
A2 = Gobierno	Interviniente	Cualitativa	TE	ME	E	PE	NE

²¹ Vicente, M., y Tejada, J. (2011). *Formación de formadores. Tomo 1. escenario aula*. Madrid: Paraninfo.

²² Real Academia Española [RAE]. (s.f.). Diccionario de la lengua española: empirismo. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=empirismo>

²³ Ídem a (22).

²⁴ Rico, R. (23 de Setiembre del 2013). 8 motivos que pueden ocasionar una crisis empresarial. Recuperado de <http://www.hinterlaces.com/analisis/economia/8-motivos-que-pueden-ocasionar-una-crisis-empresarial>

Corporativo							
A3 = Comunicación e Integración	Interviniente	Cualitativa	TE	ME	E	PE	NE
DEL MARCO REFERENCIAL							
Teóricas							
-B1 = Conocimientos Generales de Auditoría y Contabilidad	Independiente	Cualitativa	TA	MA	A	PA	NA
-B2 = Conocimientos de Procesos Empresariales	Independiente	Cualitativa	TA	MA	A	PA	NA
Normativas							
-B3 = Componentes del marco integral de control interno COSO 2013	Independiente	Cualitativa	TC	MC	C	PC	NC
-B4 = Norma ISO 9001	Independiente	Cualitativa	TC	MC	C	PC	NC
Entorno Nacional							
-B5 = Aspecto Económico	Independiente	Cantidad Continua	--	--	--	--	--
-B6 = Aspecto Ambiental	Independiente	Cualitativa	TAD	MAD	AD	LAD	NAD
-B7 = Aspecto Social	Independiente	Cualitativa	TAD	MAD	AD	LAD	NAD
DEL PROBLEMA							
-X1 = Carencias	Dependiente	Cantidad discreta	--	--	--	--	--
-X2 = Empirismos aplicativos	Dependiente	Cantidad discreta	--	--	--	--	--
-X3 = Deficiencias	Dependiente	Cantidad discreta	--	--	--	--	--

Nota: T= Totalmente, P= Poco, A= Aplicable, Ac= Actualizado, M= Muy, N= Nada, C= Cumplible, E= Eficiente, Ad= Adecuado y Ap= Aprovechada.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Población y muestra

La población y muestra del estudio para el presente trabajo de investigación fue la que se muestra a continuación:

3.1.1. Población

Con respecto a la población, se tomó en cuenta 50 empresas que pertenecen al sector agroindustrial en el Perú, que adquieren frutas y hortalizas de proveedores nacionales para luego exportarlos a países de la Unión Europea como: Francia, España, Suecia, Bélgica, Alemania, Dinamarca y Holanda.

3.1.2. Muestra

Se tomó como muestra a una de las empresas que pertenece al sector agroindustrial en el Perú, que adquieren frutas y hortalizas de proveedores nacionales para luego exportarlos a la Unión Europea, debido a la confidencialidad de la información la llamaremos EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A.

3.2. Tipo de investigación

Esta investigación es de carácter mixta, es decir, exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa:

Exploratoria porque el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, descriptiva porque describen situaciones y eventos, correlacional porque existen variables que están correlacionadas y explicativa porque se centra en explicar porque ocurre el problema y darle solución. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 85)²⁵

²⁵ Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW – HILL.

3.3. Técnicas

3.3.1. Recolección de información

La información fue recolectada de textos referentes sobre procedimientos de control calidad, además se realizó entrevistas, a través de una Guía de Entrevistas, a un asistente de Auditoría Interna y un gerente de Risk. A continuación se describen las técnicas que fueron utilizadas:

- a) **La Técnica del Análisis Documental**; utilizando como instrumentos: fichas textuales y de resumen; recurriendo como fuentes a: libros sobre Contabilidad Financiera, Auditoría Interna, Gestión de la Calidad, Agricultura, Economía e informes sobre Fraude y Riesgo para obtener datos de dominios de las variables: Conocimientos Generales de Auditoría y Contabilidad y Conocimientos de Procesos Empresariales; Componentes del marco integral de control interno COSO 2013 y la norma ISO 9001; y, Aspectos: Económico, Ambiental y Social. Ver anexos N° 5 y 6, sobre selección de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes.
- b) **La Técnica de la Entrevista**; utilizando como **instrumento** la Guía de Entrevista, recurriendo como **informante** al encargado del Área de Auditoría Interna de la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. y un gerente de Risk de Ernst & Young vinculada con procedimientos de control de calidad, en caso de exportación; que usaremos para obtener los datos de los dominios de las **variables**: Actividades de Riesgo, Gobierno Corporativo y Comunicación e Integración. Ver anexos N° 5 y 6 sobre selección de Técnicas, instrumentos e informantes o fuentes.

3.3.2. Diseño metodológico

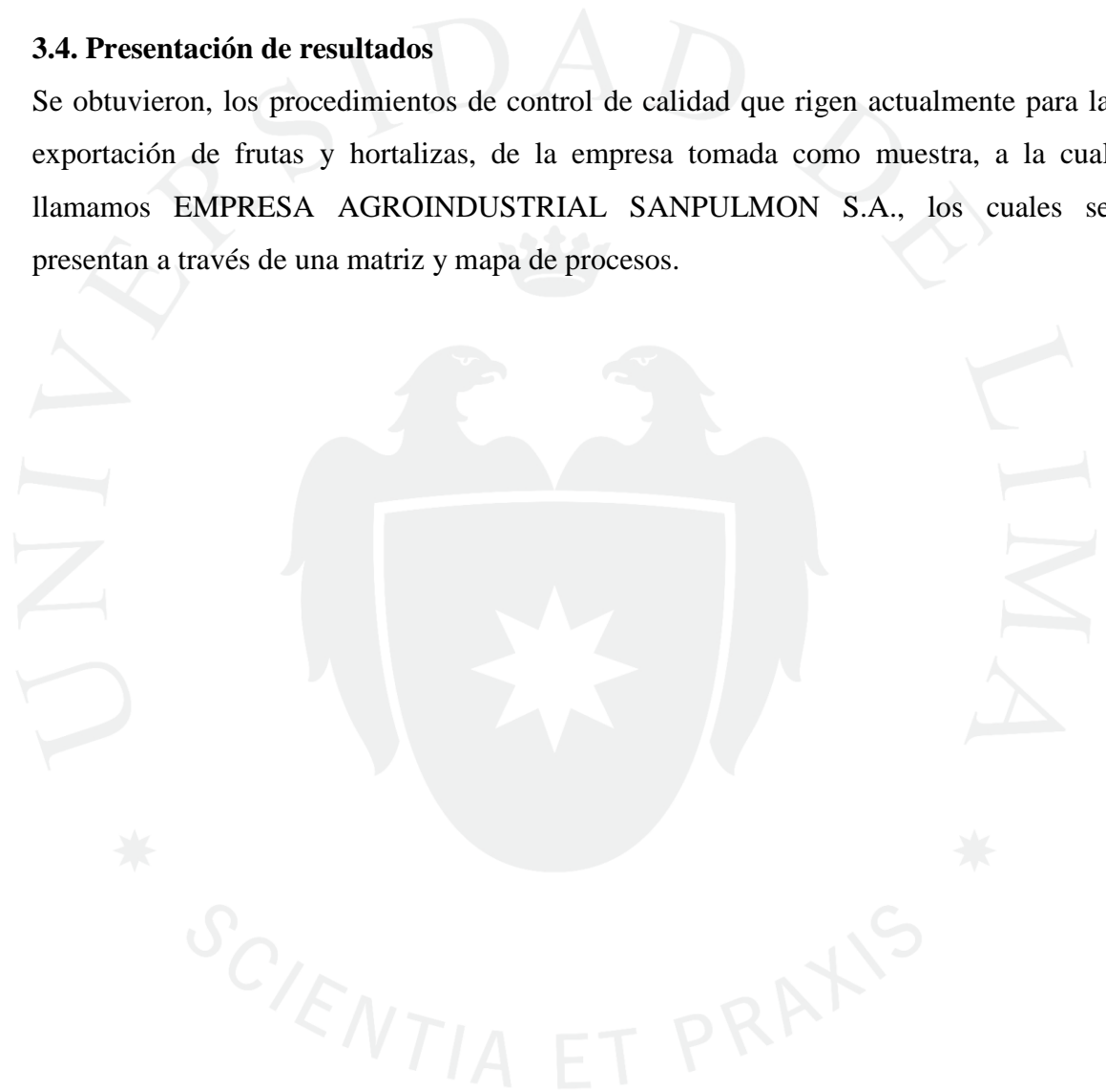
Para la realización de la presente investigación se siguieron las siguientes acciones:

- a) Definición de la población y selección de la muestra de estudio.
- b) La información y base de datos se obtuvieron mediante la técnica de entrevista personal y directa, y del análisis de los documentos obtenidos.
- c) Entrevistas, a través de una Guía de Entrevistas, a un asistente de Auditoría Interna y un gerente de Risk.

- d) Los resultados de las evaluaciones serán incorporados al programa computarizado Excel; y con ellos se elaborarán informaciones, en la forma de cuadros, gráficos circulares, de columnas y de barras con precisiones porcentuales.
- e) Elaboración de las conclusiones sobre los objetivos que se consignaron en el presente trabajo de investigación.

3.4. Presentación de resultados

Se obtuvieron, los procedimientos de control de calidad que rigen actualmente para la exportación de frutas y hortalizas, de la empresa tomada como muestra, a la cual llamamos EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A., los cuales se presentan a través de una matriz y mapa de procesos.



CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO

4.1. Antecedentes del problema

Los antecedentes del problema de la presente investigación están dados básicamente por los grandes escándalos financieros y la presencia de Salmonella en los productos, que son materia de estudio a nivel mundial, que surgieron debido a débiles procedimientos de control y/o control de calidad que trajo consigo la caída de grandes empresas, pérdidas de dinero y/o mala reputación.

- **En el mundo**

En el 2001, el caso Enron:

Una de las 10 empresas más importantes de Estados Unidos, se vio envuelta en uno de los casos más recordados de crisis corporativa en el mundo. Los principales problemas contables fueron, entre otros, ventas ficticias de activos; cobertura ficticia de pérdidas; información financiera incompleta y problemas de consolidación, utilizando entidades de propósito especial (sociedad que se crea con un objetivo único y que permite transferir deuda y activos a una entidad que no se consolida con lo cual es posible transferir riesgos económicos) que no entraban en las consolidaciones del Grupo Enron. (Bastidas, 2007, p. 77)²⁶

En el 2002, el caso Tyco:

Se logró descubrir más de 300 millones de dólares en errores de contabilidad, además una mala administración pues se llegaron a poner en mal uso diversas fórmulas contables para incrementar los ingresos de la empresa. Otro mal ejemplo de administración son las remuneraciones y préstamos secretos que los ejecutivos de Tyco se otorgaron a sí mismos sin conocimiento de sus directores y accionistas. (Klauer, 2004, p. 145)²⁷

Además en el 2002, el caso Worldcom:

El director financiero infló el EBITDA (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización), manipuló las cuentas de gastos corporativos, por

²⁶ Bastidas, C. (2007). *El Caso Enron: Principales Aspectos Contables, De Auditoría Y De Gobierno Corporativo*. Santiago de Chile: Ril.

²⁷ Klauer, A. (2004). *Wall Street*. Buenos Aires: LibrosEnRed.

años habían reportado miles de millones de dólares como gastos de capital, cuando en realidad eran costos de operación, ignoraban las cuentas por cobrar no cobrables, reportaban como ingresos lo que en realidad eran fondos de reserva. (Velasquez, 2006, p. 28)²⁸

También en el 2002, el caso Nestlé:

La empresa Nestlé ha retirado lotes de su popular chocolate en polvo por sospecha de contaminación con salmonella. Y advirtió que quienes hayan comprado productos con fecha de vencimiento en octubre de 2014, no deben consumirlos.

Nestlé inició en EEUU el retiro voluntario de algunos de sus productos Nesquik, debido a la advertencia de uno de sus proveedores acerca de que un componente podría estar contaminado y causar salmonella.

La compañía retiró del mercado los envases de 10,9; 21,8 y 40,7 onzas (309, 618 y 1,153 gramos), que tienen fecha de vencimiento en octubre de 2014.

Uno de los proveedores de ingredientes para el polvo de leche chocolatada -la empresa Omya- emitió su propio aviso después de que encontrara trazas de salmonella en el carbonato de calcio.

Hasta ahora, según las autoridades sanitarias y las dos empresas, no ha habido informes de personas enfermas o afectadas por estos productos.

Las partidas de polvo Nesquik afectadas por este retiro voluntario comenzaron en octubre pasado, y Nestlé advirtió que quienes hayan comprado productos con vencimiento en octubre de 2014, no deben consumirlos y pueden devolverlos en el sitio donde los adquirieron y obtendrán el reembolso. (<http://www.univision.com>)²⁹

En el 2003, el caso Parmalat:

El fraude se cometió con medios muy sencillos: control de la correspondencia de los auditores, recibos bancarios falsificados con un scanner y una fotocopidora y cambios de domicilio social, para no tener que cambiar de auditor la deuda total de Parmalat, al 30 de setiembre de 2003, era de 14.300 millones de euros y no de 1.800 millones porque se dedicó a emitir bonos a

²⁸ Velasquez, M. (2006). *Ética en los negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Educación.

²⁹ HolaDoctor. (12 de Noviembre del 2012). Retiro de Nesquik por Salmonella. Recuperado de <http://salud.univision.com/es/sistema-inmunol%C3%B3gico/retiro-de-nesquik-por-salmonella>

diestra y siniestra, recabando por lo menos 7000 millones de euros en unas tres docenas de emisiones de deuda. (Slavin, 2005, p. 87)³⁰

Y en el 2004, otro caso Nestlé:

El ministerio de Salud informó que la empresa Nestlé SA retiró del mercado un lote de bocadito helado Chomp Súper Dulce de Leche luego de que un control de calidad de la firma detectara la presencia de salmonella en algunas unidades. Se solicita a la población que posea unidades del mismo que se abstenga de su consumo.

Desde la dirección de Bromatología de la cartera sanitaria provincial indicaron que ya se puso en conocimiento a todas las jurisdicciones bromatológicas municipales de la provincia sobre el retiro del producto:

Crema helada de dulce de leche relleno con dulce de leche recubierto con baño de repostería con leche-bocadito-Nestlé Frigor Chomp, presentación de 335g – RNP N° 02-567613 fecha de elaboración: 13/01/14 – fecha de vencimiento: 31/07/15, lote: 40130243 Elaborador por: Nestlé Argentina S.A – RNE N° 02-031586.

También explicaron que desde cada jurisdicción informarán, en caso de detectar su comercialización. Nestlé informó que hasta el momento el recupero es del 73 por ciento, entre productos no distribuidos y productos recuperado, del total fabricado (5.040 potes). (<http://www.mejorinformado.com>)³¹

- **En el Perú**

En 1993, el caso CLAE:

Por varios años, el Centro Latinoamericano de Asesoramiento Empresarial, logró lo que ningún banco o financiera podía hacer, pagar 100% de intereses anuales sobre los depósitos.

Unos 160.000 peruanos le confiaron su dinero a Manrique. Se le acusó de estafar unos 360 millones de dólares provenientes, sobre todo, de indemnizaciones de empleados públicos. Los intereses eran puntualmente pagados a los clientes antiguos, con el dinero de los nuevos ahorristas. Una

³⁰ Slavin, L. (2005). *El capitalismo depredador: los escándalos corporativos del siglo XXI*. Buenos Aires: Biblos.

³¹ Vigil, A. (31 de Enero del 2014). Recomendaciones por presencia de salmonella. Recuperado de <http://www.mejorinformado.com/regionales/2014/1/31/recomendaciones-presencia-salmonella-1561.html>

típica “pirámide” que, ante los altos intereses que pagaban a los primeros, rápidamente entró en una etapa crítica en la que los nuevos ingresos ya no alcanzaban.

Nadie fiscalizaba las actividades de Carlos Manrique, así que eso le permitía manejarse cómodamente para establecer paralelamente una red empresarial con testaferros que le manejaron el dinero ajeno como propio, haciendo colocaciones en diversos bancos del extranjero. Las empresas fantasmas creadas por Manrique y sus cómplices aparentaban la misma solidez económica del empresario, y gozaban de la buena imagen de CLAE.

Entre los años de 1985 y 1990, la Superintendencia de Banca y Seguros ya había identificado una treintena de casos de estafa por la captación de dinero de parte de la banca informal (uno muy sonado fue el de REFISA), pero era poco lo que podía hacer porque las normas no alcanzaba a estas entidades. La Superintendencia de Banca y Seguros de Perú intervino la denominada financiera 29 de abril de 1993 y clausuró todos sus locales. Manrique fue acusado por estafa, defraudación y apropiación ilícita. (<http://elcomercio.pe/>)³²

En el 2016, el caso Wonderful:

El Ministerio de Salud (Minsa), a través de la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa), ordenó el retiro inmediato del mercado de los pistachos, con cáscara o sin cáscara, producidos por la empresa Wonderful Pistachios, debido a que tienen riesgo de contaminación con Salmonella.

Mediante un comunicado, Digesa pidió a la población evitar consumir estos productos, entre los que figuran Pistachos con sal y pimienta “Wonderful”, Pistachos tostados y salados “Wonderful”, Pistachos sabor limón “Wonderful”, Pistachos dulce picantes-sweet chili Pistachios “Wonderful”.

En el Perú la empresa Danilza S.A. comercializa los citados productos. Al hacer la vigilancia sanitaria, Digesa dispuso la destrucción de 164 unidades de 170 gramos cada uno, 72 unidades de 40 gramos, así como cada uno de los productos Pistachos tostados y salados “Wonderful” del lote 1510123295301

³² Álvarez, I. (29 de Abril del 2013). A 20 años de CLAE: la estafa económica más grande que se perpetró en el Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/20-anos-clae-estafa-economica-mas-grande-que-se-perpetro-peru-noticia-1570159>

mencionados en la alerta sanitaria de la Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos. (<http://www.peru.com/>)³³

4.2. Estudios anteriores, parciales o relacionados

- **En el mundo**

Los 10 principales riesgos de negocios; determinada en el 2010 por Ernst & Young (EY):

1. **Regulatorios y cumplimiento:** Afecta la toma de decisiones y la planeación de los negocios.
2. **Acceso a crédito:** El aumento en la deuda gubernamental podría afectar considerablemente el costo del crédito en el futuro.
3. **Recuperación lenta:** No existe garantía alguna que el crecimiento global se vaya a sustentar si se retiran los paquetes de estímulos.
4. **Administración de talentos:** La lucha global por obtener talentos se mantiene como un reto para ciertos sectores, mientras otros se enfrentan al retiro inminente de la generación de la posguerra (baby boomers).
5. **Mercados emergentes:** Debido a que las economías emergentes probablemente representarán la mayor parte del crecimiento global, el éxito en estos mercados se ha convertido en un imperativo estratégico.
6. **Reducción de costos:** La inflación en los precios de los bienes de consumo y la presión por parte de los competidores de bajo costo actualmente representan un mayor reto.
7. **Participantes no tradicionales:** Este riesgo bajó dos lugares desde 2009, ya que un aumento en los costos de capital y una disminución en la demanda minaron la fuerza de ciertos competidores emergentes.
8. **Medidas radicales a favor del medio ambiente:** Las compañías luchan por adelantarse a los cambios en las preferencias de los consumidores y de las regulaciones del gobierno.
9. **Riesgo de aceptación social y responsabilidad social empresarial:** En el entorno de negocios actual, donde hay constantes riesgos reputacionales y un mayor rechazo popular a las políticas gubernamentales, las empresas

³³ Agencia Andina. (18 de Marzo del 2016). Lima: ordenan retirar del mercado pistachos "Wonderful". Recuperado de <http://peru.com/actualidad/mi-ciudad/lima-te-gustan-pistachos-wonderful-esto-no-te-agrada-noticia-445268>

tendrán que proceder con precaución para mantener –o recuperar– la confianza del público.

10. **Realización de alianzas y transacciones:** Mantuvieron su relevancia las fusiones de rescate después de la crisis financiera y los cambios reglamentarios que podrían forzar la realización de nuevas transacciones. (EY, 2011, pp. 4-5)³⁴

Reporte a las Naciones sobre el abuso y el fraude ocupacional, Asociación de Examinadores de Fraude Certificados [Association of Certified Fraud Examiners] (ACFE):

- La pérdida mediana causada por los fraudes en nuestro estudio fue de 145,000 dólares (USD). Además, 22% de los casos implicó pérdidas de al menos USD 1 millón.
- La duración mediana (la cantidad de tiempo transcurrido desde que el fraude comenzó hasta que se detectó) para los casos de fraude reportados fue de 18 meses.
- Los fraudes ocupacionales se clasifican en tres categorías principales: la apropiación indebida de activos, la corrupción y el fraude en estados financieros. De éstas, la primera es la más común y constituye el 85% de los casos considerados en nuestro estudio, sin embargo es la menos costosa, ya que provocó una pérdida promedio de USD 130.000. Respecto al fraude en estados financieros, sólo 9% de los casos fueron de esta categoría, pero tuvieron el mayor impacto económico, provocando una pérdida media de USD 1 millón, mientras que los casos de corrupción se situaron en medio del espectro en términos de frecuencia (37% de los casos) y de pérdida mediana: USD 200,000.
- Las denuncias son consistentemente y por mucho, el método de detección más común. Más del 40% de todos los casos fueron detectados por este medio (más del doble que cualquier otro método de detección). Casi la mitad de las denuncias fueron emitidas por los empleados y originaron el descubrimiento del fraude.
- Las organizaciones que cuentan con líneas de denuncia anónimas son mucho más propensas a identificar fraudes. Nuestros datos muestran que ésta es la

³⁴ EY. (2011). *Los 10 principales riesgos de negocios* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.ey.com/>

forma más efectiva de detección. Estas organizaciones también experimentaron fraudes 41% menos costosos, y el tiempo transcurrido para detectarlos fue 50% más rápido.

- Como se ha mencionado en ediciones anteriores de este reporte, los sectores de servicios bancarios y financieros; gobierno y administración pública, así como manufactura siguen teniendo el mayor número de casos notificados en nuestra investigación, mientras que los sectores de la minería, bienes raíces, y petróleo y gas tuvieron la mayor pérdida mediana reportada.
- La presencia de controles antifraude está asociada con menores pérdidas y duración de los fraudes. Los fraudes producidos en organizaciones que tenían implementado cualquiera de los controles antifraude más comunes, fueron significativamente menos costosos y se detectaron con mayor rapidez que los fraudes cometidos en organizaciones que no contaban con estos controles.
- Cuanto más alto es el nivel de autoridad del defraudador, mayores tienden a ser las pérdidas ocasionadas por fraude. Los propietarios/ ejecutivos sólo representaron el 19% de todos los casos, sin embargo, causaron una pérdida mediana de USD 500,000. Los empleados de menor nivel jerárquico, por el contrario, cometieron 42% de los fraudes ocupacionales, provocando una pérdida mediana de USD 75,000, mientras que los niveles directivos/ gerenciales se clasifican en el medio, con la comisión de 36% de los fraudes y una pérdida mediana de USD 130,000.
- La colusión ayuda a los empleados a eludir las revisiones independientes y otros controles antifraude, lo cual permite defraudar grandes cantidades económicas. La pérdida mediana por fraude cometido por una sola persona fue de USD 80,000, pero a medida que el número de defraudadores que participaron en un mismo caso se incrementó, las pérdidas aumentaron de forma significativa. En los casos con dos defraudadores coludidos la pérdida mediana fue de USD 200,000, con tres defraudadores ascendió a USD 355,000, y cuando se trató de cuatro o más la pérdida mediana superó los USD 500,000.
- Aproximadamente, 77% de los fraudes considerados en nuestro estudio fueron cometidos por personas que trabajan en uno de estos siete

departamentos: contabilidad, operaciones, ventas, dirección ejecutiva o alta dirección, servicio al cliente, compras y finanzas.

- Se necesita tiempo y esfuerzo para recuperar las pérdidas ocasionadas por los defraudadores, y muchas organizaciones no lo logran. Al momento de aplicar nuestra encuesta, 58% de las organizaciones víctima no había recuperado cantidad alguna de las pérdidas, y únicamente 14% tuvo una recuperación completa. (ACFE, 2014, pp. 4-5)³⁵

- **En el Perú**

Informe del Fraude en el Perú 2012; realizada entre los meses de Junio y Julio del 2012 por Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler (KPMG):

- El 63% de las personas encuestadas revelaron que sus organizaciones fueron víctimas de fraude durante los últimos 15 meses. En el 15% de los casos los daños económicos superaron los US\$500.000.
- La malversación de activos es el fraude más frecuente, siendo los fraudes con activos financieros los más relevantes, seguido por proveedores y empleados fantasmas. La segunda causa de fraude es la corrupción, destacándose los conflictos de intereses y los sobornos. Luego se ubican la falsificación de documentación, el robo de información confidencial y el fraude informático.
- El fraude fue principalmente interno (44%), cometido tanto por los niveles superiores como por empleados de menor jerarquía. A esto hay que sumarle la colusión (5%), que involucra a empleados con proveedores y clientes.
- El 46% fue detectado por denuncias internas y líneas éticas, seguido por los controles internos. En promedio, las empresas tardaron un año en detectar el fraude, llegando en unos casos a tardar más de 2 años (7%). En los casos investigados, apenas el 33% logró identificar plenamente a los responsables y los actos cometidos. (KPMG, 2012, p. 4)³⁶

Diagnóstico del sistema nacional de calidad; proyecto coordinado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), financiado por el Banco

³⁵ ACFE. (2014). *Reporte a las Naciones sobre el abuso y el fraude ocupacional* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.acfe-mexico.com.mx/>

³⁶ KPMG. (2012). *Informe del Fraude en el Perú 2012* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.kpmg.com/>

Interamericano de Desarrollo (BID) y realizado en Julio del 2011 por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR):

Escasez de referencias técnicas y requisitos

En el mercado interior peruano existe un bajo número de reglamentos y normas técnicas de productos y servicios, o que cubran aspectos cada vez más importantes como pueden ser la eficiencia energética o los residuos de sustancias peligrosas en productos, por poner sólo dos ejemplos. Esta situación es más evidente si atendemos a comparaciones con otros países del entorno, u otras regiones con los que el Perú mantiene intensas relaciones comerciales.

Si bien este factor no tendría influencia en un país aislado, en el Perú tiene como consecuencia principal la escasez de referencias para garantizar un consumo adecuado, además de desmotivar a los productores en la aplicación de requisitos (lo que acaba potenciando la informalidad en el mercado interior) y de situarles en inferioridad de condiciones respecto de la competencia exterior, al disponer de menos herramientas para la transferencia tecnológica de los requisitos exigibles en los mercados internacionales.

Baja disponibilidad de medios de prueba

En general, no hay suficientes medios de prueba en el país (laboratorios y organismos de evaluación de la conformidad -acreditados o no -, equipos de ensayo y análisis, personal con los conocimientos suficientes sobre requisitos de los mercados, etc.) si atendemos tanto a las necesidades del mercado doméstico, como a los requisitos de los mercados exteriores. Dicha escasez se ha identificado tanto en términos sectoriales y geográficos, como tecnológicos.

En gran medida, esta escasez de medios y recursos apropiados se debe a la baja demanda tanto pública como privada de que se cumplan los requisitos legales y técnicos, es decir, que los productos y servicios cuenten con la adecuada calidad y seguridad en el mercado interno.

Y esta baja demanda hace, por consiguiente, que los fabricantes o importadores, o incluso las propias instancias del Gobierno, no requieran la utilización de los medios existentes, haciendo que, en general y con excepción de algunos nichos concretos, sea inviable el establecimiento de nuevos medios, y se impida su continua actualización respecto de los requisitos de otros mercados, o incluso se impida su propia supervivencia en el mercado.

Baja aplicación de los requisitos por parte de los agentes públicos y privados peruanos

En general, salvo notorias excepciones puntuales, existe una baja aplicación de los requisitos legales o voluntarios por parte de los agentes socioeconómicos en el país. Esta afirmación se sostiene en:

- Resultados de encuestas realizadas durante la fase de diagnóstico y confirmados con los resultados de otras encuestas realizadas en el censo manufacturero, hace algunos años, en el ámbito de otros proyectos;
- Resultados de entrevistas personales, encuentros y talleres realizados, en los que se pone de manifiesto la fuerte presencia de la informalidad y la competencia desleal como una de las posibles causas, pero también la escasa demanda por parte de los clientes;
- La menor exigencia teórica a micros y pequeñas empresas (mypes) (es decir, a la gran mayoría de las empresas del país) y es posible que también a pequeñas y medianas empresas (pymes), debido a su menor tamaño y recursos, lo que contribuye a justificar una vez más la informalidad;
- La presencia generalizada en la sociedad de unidades fuera del Sistema Internacional, cuando el Perú se declara seguidor y ha suscrito el Sistema Internacional de Unidades. Este hecho puede parecer anecdótico, pero es una evidencia más;
- Evidencias de instancias del Gobierno llevan a cabo iniciativas legales que ignoran (ya sea consciente o inconscientemente, pero es un hecho innegable) requisitos que exigen el refrendo o verificación por parte de otras instancias de la propia administración peruana.

Esta situación no sólo es imputable a las instancias del Gobierno, sino también de los propios agentes privados que se limitan a reclamar que sea el Estado el que tome medidas en el asunto. Se trasluce, por tanto, una necesidad de establecer cierto tipo de alianzas público-privadas que cambien totalmente esta situación y establezcan un mensaje claro y uniforme a todas las instancias de la sociedad: no hay más camino que el del cumplimiento de los requisitos.

Baja utilización de los mecanismos y herramientas de demostración del cumplimiento

En general, existen criterios poco homogéneos y un escaso uso de los mecanismos y herramientas de declaración o demostración del cumplimiento de los requisitos. Unos cuantos ejemplos que sustentan esta afirmación son los siguientes:

- Bajo número de certificaciones de sistemas de gestión, casi ausencia de certificaciones de producto o de servicios. El Perú está por debajo en número de certificados, incluso si lo comparamos con algunos vecinos de la Comunidad Andina.
- Bajo número de organismos de evaluación de la conformidad acreditados. Bajo impacto de la acreditación en la verificación del cumplimiento reglamentario;
- Ausencia de certificaciones que acrediten el cumplimiento de reglamentos técnicos que le sean aplicables a los instrumentos de medida, tanto los importados como los producidos en el país (por ejemplo, instrumentos de pesaje).

Baja demanda del cumplimiento de requisitos por parte de los agentes públicos y privados peruanos

Gran parte de los problemas encontrados en otros ámbitos del sistema nacional de calidad se justifican en la baja demanda doméstica de que se cumplan los requisitos establecidos en reglamentaciones técnicas o incluso en normas técnicas. Frente a esta situación, los mercados internacionales van incrementando cada vez más la demanda de productos seguros y de calidad, a la vez que van afinando los controles para garantizar el cumplimiento de los requisitos en sus respectivos mercados.

Por una parte, las empresas peruanas afirman que, en general, los consumidores peruanos no distinguen por calidad sino por precio. Esta situación, junto con la existencia de debilidades en la fiscalización del cumplimiento de requisitos, favorece el mercado de los productos o servicios que incumplen los requisitos.

Situación parecida ocurre, en general, con los usuarios privados (empresas que adquieren productos realizados o importados por otras empresas, ya sea para su uso o disfrute, o para incorporarlas a sus productos o servicios) que:

- o bien aprovechan la baja demanda doméstica de productos o servicios que cumplan requisitos, para incorporar materiales o componentes de bajo nivel de prestaciones, con la consiguiente reducción en costes de producción.
- o no les queda más remedio que adquirir materiales o componentes con menores prestaciones para poder competir en precio;

En cualquiera de las dos situaciones que aparentemente se producen en el mercado nacional peruano, se dificulta la exportación de dichos productos a otros países, que cuentan con mayores exigencias y mayores controles.

Mención destacada merecen las compras y contrataciones públicas, por cuanto deben buscar un uso eficiente de los fondos públicos y representan además un elevado porcentaje del valor de las compras en el país.

Se considera esencial, en este diagnóstico, considerar las compras y contrataciones públicas como mecanismo proactivo de generación de demanda y de promoción de la calidad de productos y servicios, para beneficio general de la sociedad peruana.

Baja fiscalización y control del cumplimiento de requisitos

Si tenemos en cuenta el bajo grado de fiscalización de los reglamentos y la baja aplicación de las normas técnicas voluntarias existentes (por un excesivo énfasis en su carácter voluntario), los usuarios y consumidores peruanos se convierten en un blanco fácil de productos provenientes de otros mercados donde estos no podrían ser comercializados debido a su bajo nivel de prestaciones, o menores requisitos en cuanto a la seguridad. Lo mismo ocurre respecto de la metrología, que también se ha visto seriamente afectada por la desactivación y desarticulación iniciada en los 90. El control de medidas, pesos y volúmenes en la industria y el comercio ha sobrevivido en aspectos puntuales gracias al esfuerzo de unos pocos agentes públicos y privados.

Los efectos de esta baja fiscalización, que como hemos dicho potencia el clima de informalidad en el país, también tiene efectos negativos para aquellas empresas que pretenden mejorar e innovar, y diferenciar sus productos de aquellos que ofrecen peores prestaciones o grados de calidad. Pero sobre todo afecta a aquellas empresas peruanas (en especial, mypes y pymes) que desean

permanecer en la legalidad, pero que se ven seriamente afectadas por la competencia desleal e informal.

En concreto la actitud poco fiscalizadora y sancionadora de las instancias del Gobierno del Perú hacia mypes y pymes especialmente, bajo el pretexto de tratar de beneficiarlas y de comprender las dificultades por las que pasan día a día, está causando una seria barrera a su competitividad, y por lo tanto a su subsistencia si se añade a esta circunstancia la gran apertura a productos extranjeros. El Gobierno del Perú debe asumir esta situación y comenzar a transmitir a la sociedad un nuevo mensaje respecto a que no sólo es bueno sino necesario el cumplimiento de los requisitos legales (regulatorios) y los del mercado (voluntarios). Asimismo, debe tomar medidas claras para que la sociedad comprenda que no hay más camino que la paulatina retirada de la informalidad de todos los ámbitos del Perú.

La vigilancia de mercado y la inspección, así como un régimen sancionador más adecuado, se perfilan como dos de las herramientas principales dentro de esta estrategia.

Ausencia de mecanismos de coordinación y visión del sistema

No existe una auténtica política general y sistémica sobre la calidad en el país. En el Perú no hay ninguna instancia del Gobierno, que sea responsable de tener una visión sistémica de la infraestructura de la calidad y la seguridad. En ocasiones, se desatienden competencias que son necesarias para desarrollar actividades que les generan ingresos económicos.

Se evidencia:

- La necesidad de una organización, o una institución con recursos suficientes para velar por el funcionamiento y mantenimiento del sistema;
- La necesidad de una instancia de coordinación del Gobierno, que adopte decisiones que sean vinculantes para los distintos elementos del Sistema Nacional de Calidad;
- Necesidad de adecuados mecanismos de financiación, para aquellas actividades básicas del Estado que no puedan autofinanciarse;
- Necesidad de una instancia que promueva iniciativas encaminadas a incrementar la competitividad y la innovación en el país;

- Necesidad de involucrar a los agentes socioeconómicos privados de forma creciente en el establecimiento de políticas y estrategias del Estado en materia de calidad. Asimismo, dichos agentes privados pueden apropiarse de dichas políticas y estrategias y colaborar en mantenerlas al margen de cambios políticos. (AENOR, 2011, pp. 3-7)³⁷

4.3. Origen y evolución del control interno

En 1949, el estudio Internal Control – Elements of a Coordinated System and its Importance to Management and the Independent Public Accountant, publicado por el Instituto Americano de Contadores Públicos [American Institute Of Certified Public Accountants] (AICPA) definió el control interno de la siguiente manera:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración. (Fonseca, 2011, p. 14)³⁸

En 1977, a propuesta del presidente Carter, salió a la luz la Ley sobre Prácticas Corruptas en el Exterior, en el cual se manifiesta lo siguiente:

- a) Preparar y mantener los libros, registros y cuentas que, en forma razonable y precisa reflejen las transacciones y disposiciones de los activos del emisor, y
- b) Elaborar y mantener un sistema de control interno contable suficiente para proporcionar seguridad razonable que:
 - i. las transacciones son realizadas de conformidad con la autorización general o específica de la gerencia;
 - ii. las transacciones se registran cuando es necesario (I) para permitir la preparación de estados financieros, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otro criterio aplicable a tales estados, y (II) mantener la responsabilidad por los activos;

³⁷ AENOR. (2011). *DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA NACIONAL DE CALIDAD* [versión PDF].

Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/>

³⁸ Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima: Iico.

- iii. el acceso a los activos sólo es permitido de conformidad con la autorización general o específica de la gerencia, y
- iv. la responsabilidad sobre los activos registrados se compara con los activos existentes a intervalos razonables y se adoptan medidas adecuadas con respecto a cualquier diferencia.

Por primera vez, mediante ley expresa, se responsabiliza a las empresas de mantener un adecuado sistema de control interno contable, libros, registros y cuentas que reflejen las transacciones realizadas, incluyendo la disposición de los activos. (Fonseca, 2011, pp. 17-18)³⁹

En 1985 fue constituida la Comisión Treadway:

La cual fue creada para investigar las causas que generaban la preparación de los estados financieros fraudulentos en empresas públicas. Su informe fue publicado dos años después, los cuales incluían los siguientes temas: i) identificación y comprensión de los factores que intervienen en la preparación de estados financieros fraudulentos; ii) evaluación del riesgo de información financiera fraudulenta; y, iii) diseño e implementación de los controles que proporcionen seguridad razonable de que la información financiera fraudulenta será prevenida o detectada. (Fonseca, 2011, p. 18)⁴⁰

En Setiembre de 1992, el COSO, presentó el Marco Integrado de Control Interno con el que:

Es posible evaluar el riesgo, y la efectividad de los sistemas de control interno, con base a tres objetivos: operaciones, información y cumplimiento, y cinco componentes: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. (Fonseca, 2011, p. 19)⁴¹

En 1995, el Instituto Canadiense de Contadores Autorizados presentó la Guía de Control:

El cual considera que los cuatro criterios generales son: Propósito, Capacidad, Compromiso, y Monitoreo y Aprendizaje, también define al control como el conjunto de elementos que incluyen: recursos, sistemas, procesos, cultura,

³⁹ Ídem a (34).

⁴⁰ Ídem a (34).

⁴¹ Ídem a (34).

estructura y tareas, que se adoptan para respaldar a las personas en el logro de los objetivos de una entidad. Establece que los objetivos del control interno deben recaer en las categorías relacionadas con la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información interna y externa, y cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas internas aplicables. (Fonseca, 2011, p. 20)⁴²

En 1996, se presentó los Objetivos de Control para Información y Tecnologías Relacionadas [Control Objectives for Information and Related Technology] (CobiT):

Que es una herramienta de Tecnología de Información (TI) para uso de las entidades, a diferencia del COSO, proporciona buenas prácticas para los procesos de negocios y la información apoyándose de la tecnología de la información. CobiT, plantea que los principios básicos de su Marco de Referencia se encuentran representados por siete (7) objetivos de control: efectividad, eficiencia, confidencialidad, integridad, disponibilidad, cumplimiento, y confiabilidad. Este modelo enlaza los objetivos de negocios con los objetivos TI, proporcionando métricas y modelos de madurez para evaluar el grado de confiabilidad o dependencia que el negocio puede tener en un proceso, al alcanzar las metas y objetivos deseados. (Fonseca, 2011, p. 26)⁴³

En Julio del 2002, fue promulgada la Ley Sarbanes – Oxley:

Esta ley introdujo cambios radicales en la auditoría de estados financieros de las entidades públicas; fortaleció la independencia de los auditores externos; fijó las responsabilidades de la junta de directores y de la gerencia en torno al control interno; elevó las penas para los delitos de cuello blanco incurridos por altos ejecutivos, al igual que estableció mecanismos de protección para los denunciantes de casos de fraude en las compañías. (Fonseca, 2011, p. 28)⁴⁴

En el 2004, la Organización COSO presentó el estudio sobre Gestión de Riesgos Corporativos [Enterprise Risk Management] (ERM):

Donde se identifica sucesos latentes que podrían afectar a la compañía y ayuda a gestionar sus riesgos. En el 2006, se presentó la Guía de Control Interno sobre Información Financiera – Guía para Pequeñas Compañías Públicas, donde se

⁴² Ídem a (34).

⁴³ Ídem a (34).

⁴⁴ Ídem a (34).

brinda la manera de evaluar procedimientos de control a pequeñas empresas. En el 2009, la Organización COSO presentó el documento Guía de Monitoreo para Sistemas de Control Interno, donde brinda de manera detallada los pasos a seguir para garantizar un eficaz funcionamiento del Monitoreo. (Fonseca, 2011, p. 20)⁴⁵

4.4. Control interno – Marco integrado 2013

El Control interno-Marco integrado (el Marco) de COSO permite:

A las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización.

El diseño y la implantación de un sistema de control interno efectivo puede suponer todo un desafío y el funcionamiento diario del sistema de una manera eficiente y efectiva puede resultar desalentador. Los nuevos modelos de negocio, el cambio acelerado de éstos, el mayor uso y dependencia de la tecnología, el aumento de los requisitos regulatorios y el mayor análisis que ello supone, la globalización y otros desafíos exigen que cualquier sistema de control interno sea ágil a la hora de adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno de negocio, regulatorio y operativo.

El Marco apoya a la dirección, al consejo, a los grupos de interés externos y demás partes que interactúan con la entidad a través de sus respectivas funciones relacionadas con el control interno, sin llegar a ser excesivamente estricto. Para ello, el Marco ofrece un entendimiento de lo que constituye un sistema de control interno y aporta información de valor para poder determinar si se está aplicado de manera efectiva.

El control interno no es un proceso en serie, sino un proceso integrado y dinámico. El Marco es aplicable a todas las entidades: grandes, medianas, pequeñas, con ánimo de lucro y sin él, así como organismos públicos. Sin embargo, cada organización puede optar por implementar el control interno de manera distinta. Por ejemplo, el sistema de control interno de una entidad de

⁴⁵ Ídem a (34).

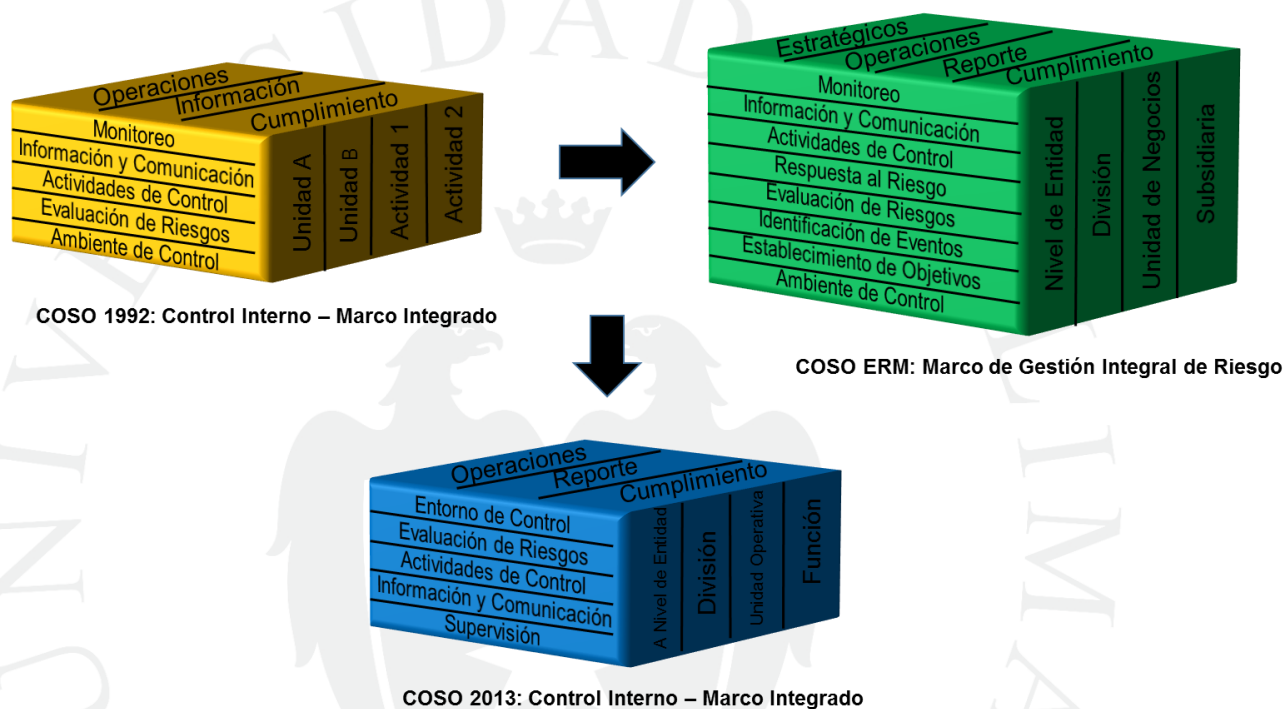
pequeña dimensión podría ser menos formal y estructurado, y aún así ser un sistema de control interno efectivo. (COSO, 2013, pp. 1-2)⁴⁶

4.4.1. Evolución del modelo COSO

A continuación se presenta la evolución del modelo COSO:

Figura 4.1.

Evolución del modelo COSO



Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2013). COSO: Internal Control Integrated Framework. En: <http://www.consejo.org.ar/>
Fuente: Ídem a (1).

A continuación se procede a describir el modelo de manera más detallada sobre El Control Interno – Marco Integrado del COSO 2013:

4.4.2. Objetivos

Las tres categorías de objetivos:

Que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno son:

- **Objetivos operacionales:** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento

⁴⁶ Ídem a (1).

financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

- **Objetivos de información:** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- **Objetivos de cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Estas categorías diferenciadas y a la vez con áreas en común -un objetivo específico puede recaer en más de una categoría- abordan diferentes necesidades y pueden constituir la responsabilidad directa de diferentes personas. Estas tres categorías también indican las expectativas que se espera del control interno.

Un sistema de control interno debe aportar a una organización un nivel de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relacionados con la información externa y el cumplimiento de las leyes y las regulaciones. La consecución de esos objetivos, los cuales se basan principalmente en leyes, directrices, regulaciones o normas establecidas por legisladores, reguladores y organismos de control, dependerá de cómo se lleven a cabo las actividades que se encuentren bajo el control de la organización. En términos generales, la dirección y/o el consejo de administración son más conservadores a la hora de fijar objetivos de información interna que no estén motivados por los agentes externos anteriormente citados. Sin embargo, la organización puede optar por alinear los objetivos de información interna y externa de manera que la información interna respalde la información externa de la organización.

La consecución de algunos objetivos operacionales -por ejemplo el retorno sobre una inversión específica, la cuota de mercado o el desarrollo sostenible de sus operaciones- no siempre se encuentra dentro del control de la organización. Por ejemplo, imaginemos una compañía aérea que se haya propuesto cumplir el objetivo de que el 90% de sus vuelos salgan a la hora planeada. Determinados fenómenos meteorológicos como las tormentas de nieve o los huracanes son eventos externos que se encuentran fuera del control de la dirección y que pueden afectar de manera significativa a la consecución de dicho objetivo. Para este tipo de objetivos operacionales, los sistemas de control interno solo pueden proporcionar un nivel de aseguramiento razonable de que la dirección y el

consejo disponen de la información, sobre el grado de avance en la consecución de dichos objetivos.

En aquellos casos en los que sea improbable que eventos externos puedan tener un impacto significativo en la consecución de determinados objetivos operacionales o cuando la organización pueda predecir, de manera razonable, la naturaleza y el momento en el que se produzcan determinados eventos externos y mitigar su impacto a un nivel aceptable, la organización podrá obtener un nivel de seguridad razonable de que podrá cumplir estos objetivos. Por ejemplo, imaginemos que la dirección establece el objetivo de llevar a cabo el mantenimiento rutinario de los equipos cada 500 horas de funcionamiento. La dirección cree que la consecución de este objetivo se encuentra en gran medida bajo su control, si bien reconoce que pueden existir eventos externos – como pueda ser una pandemia que provoque una reducción significativa de su plantilla de personal y por tanto la correspondiente reducción en las horas de mantenimiento llevadas a cabo- que puedan impactar en la consecución de este objetivo, pero que es improbable que se produzcan. (COSO, 2013, pp. 2-3)⁴⁷

4.4.3. Componentes

El control interno consta de cinco componentes:

- **Entorno de control**

El entorno de control está definido por las normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados

⁴⁷ Ídem a (1).

del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

El entorno de control se ve influenciado por una serie de factores internos y externos, entre las que se incluyen la trayectoria histórica de la organización, sus valores, el mercado en el que opera y su entorno competitivo y regulatorio. El entorno de control está definido por las normas, procesos y estructuras que guían al personal de la organización, en todos los niveles de la organización, en el desempeño de sus responsabilidades de cara al control interno y a la toma de decisiones. El entorno de control establece la disciplina que soporta la evaluación de los riesgos que inciden en la consecución de los objetivos de la organización, la ejecución de las actividades de control, el uso de los sistemas de información y comunicación y el desarrollo de las actividades de supervisión. Una organización que establezca y mantenga un sólido entorno de control se posiciona como una organización más resistente a la hora de afrontar presiones internas y externas. Para conseguirlo, debe demostrar un comportamiento coherente con el compromiso de la organización con respecto a la integridad y los valores éticos de la organización, unos adecuados procesos y estructuras de supervisión, un diseño de la organización que permita la consecución de los objetivos de la organización con una adecuada asignación de facultades y responsabilidades, con un elevado grado de capacidad entre sus profesionales y una firme capacidad de responsabilidad por rendir cuentas de cara a la consecución de los objetivos.

La cultura de la organización refuerza el entorno de control ya que establece una serie de expectativas de comportamiento que reflejan su compromiso de cara a la integridad y a los valores éticos de la organización, a su supervisión, responsabilidad por rendir cuentas y su capacidad de evaluación del desempeño. El establecimiento de una sólida cultura deberá tener en cuenta, por ejemplo, en qué medida se comunican con claridad y de forma sistemática las normas éticas y de comportamiento y en qué modo se refuerzan en la práctica. Como tal, la cultura forma parte del entorno de control de la organización pero también incluye elementos de otros componentes del control interno, tales como las políticas y procedimientos, la facilidad del acceso a la información y la capacidad de respuesta ante los resultados de las actividades de supervisión. Por

tanto, la cultura se ve influenciada por el entorno de control y por otros componentes del control interno y viceversa. (COSO, 2013, pp. 35-36)⁴⁸

Se demuestra la importancia del control de calidad en este componente, mediante un ejemplo:

La dirección y el consejo de administración establecen parámetros de desempeño, incentivos y otras recompensas oportunas con respecto a las responsabilidades adoptadas a todos los niveles de la organización, teniendo en cuenta la consecución de los objetivos a corto y largo plazo. Al tener en cuenta que, el hecho de recompensar resultados futuros en el presente puede derivar en consecuencias no previstas, la organización deberá establecer una combinación de parámetros de desempeño cuantitativos y cualitativos, que deberán ser equilibrados para recompensar los éxitos y aplicar medidas disciplinarias en los comportamientos indebidos según sea necesario y en línea con los objetivos establecidos. Considérese el ejemplo de una compañía que esté tratando de conseguir una mayor fidelización de sus clientes mediante productos de calidad. Para ello, puede involucrar a su plantilla para que reduzcan las ratios de defectos de producción y alinear sus parámetros de desempeño, incentivos y recompensas con los objetivos de producción de su unidad operativa y con las expectativas de cumplir con las normas de calidad y de seguridad de los productos, con las leyes de seguridad en el trabajo, con los programas de fidelización de clientes y mediante una precisa comunicación de revisión de productos defectuosos.

Los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas respaldarán un sistema efectivo de control interno en la medida en que se adapten a los objetivos de la organización y evolucionen de forma dinámica con sus necesidades. (COSO, 2013, pp. 61-62)⁴⁹

- **Evaluación de riesgos**

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos.

⁴⁸ Ídem a (1).

⁴⁹ Ídem a (1).

La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

Todas las organizaciones, con independencia de su tamaño, estructura, naturaleza o sector en el que operen, se enfrentan a riesgos a todos los niveles.

El riesgo se define en el Marco como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos.

El uso del término "negativamente" en esta definición no ignora el hecho de que puedan producirse variaciones positivas en relación con un evento o una serie de eventos. Las grandes variaciones positivas también pueden generar impactos adversos en determinados objetivos. Por ejemplo, téngase en cuenta el caso de una compañía que prevea vender 1.000 unidades de un producto y fije un calendario de producción determinado para lograr esta demanda prevista. La dirección tiene en cuenta la posibilidad de que los pedidos reales puedan superar esta previsión. Si se produce un volumen real de pedidos de 1.500 unidades, puede que esto no afecte a los objetivos de ventas pero podría afectar negativamente a los costes de producción (mediante las horas extras que serían necesarias para satisfacer este incremento de la demanda) o los objetivos de satisfacción del cliente (mediante el aumento de los productos no disponibles en stock y los tiempos de espera). En consecuencia, la venta de un mayor número de unidades de lo previsto puede afectar negativamente a una serie de objetivos distintos a los objetivos de ventas.

Como parte del proceso de identificación y evaluación de riesgos, una organización también podrá identificar oportunidades, como pueda ser la posibilidad de que un evento se produzca y afecte positivamente a la consecución de los objetivos. Estas oportunidades son importantes para determinar y comunicar los procesos de fijación de objetivos. Por ejemplo, en el caso anterior, la dirección canalizaría las oportunidades de nuevas ventas en los procesos de fijación de objetivos. Sin embargo, identificar y evaluar oportunidades potenciales, tales como nuevas oportunidades de ventas, no es parte del control interno.

El riesgo afecta a la capacidad de una organización para tener éxito, competir dentro de su sector, mantener su solidez financiera y una reputación positiva, y mantener la calidad general de sus productos, servicios y profesionales. En la práctica, resulta imposible reducir el riesgo a un nivel de cero. De hecho, la mera decisión de participar en un negocio ya conlleva un riesgo. La dirección debe determinar cuánto riesgo debe aceptar, esforzarse por mantener el riesgo dentro de ese nivel y comprender cuanta tolerancia al riesgo tiene para superar sus niveles objetivo de riesgos.

El riesgo a menudo se incrementa cuando los objetivos difieren del desempeño histórico y cuando la dirección implementa cambios. De igual manera, una organización no suele fijar objetivos explícitos cuando considera que su desempeño es aceptable. Por ejemplo, puede que una organización considere que su servicio al cliente ha sido históricamente aceptable y por tanto no necesite hacer cambios para mantener los niveles actuales de servicio. Sin embargo, como parte del proceso de evaluación de riesgos, la organización deberá disponer de un entendimiento común de los objetivos a nivel de organización relevantes para las operaciones, para la información y para el cumplimiento, y como estos objetivos se despliegan a todos los niveles de la organización. (COSO, 2013, pp. 67-69)⁵⁰

- **Actividades de control**

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las

⁵⁰ Ídem a (1).

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. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

Las actividades de control sirven como mecanismos para gestionar la consecución de los objetivos de una organización y forman parte integral de los procesos que permiten a una organización esforzarse por conseguir dichos objetivos. Las actividades de control deben tener una finalidad específica, por lo que deberá evitarse implementar este tipo de actividades simplemente porque hay que hacerlo o porque todo el mundo lo hace.

Las actividades de control pueden reforzar uno o más objetivos operacionales, de información y de cumplimiento de la organización. Por ejemplo, los controles llevados a cabo por una tienda online con respecto a la seguridad de tecnologías de información afectará al procesamiento de las transacciones precisas y validas con sus consumidores, así como a la protección de la información confidencial relativa a las tarjetas de crédito de sus clientes y a la disponibilidad y seguridad de su sitio web. En este caso, las actividades de control son necesarias para respaldar la consecución de los objetivos de información, de cumplimiento y operativos. (COSO, 2013, pp. 101-102)⁵¹

- **Información y comunicación**

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de

⁵¹ Ídem a (1).

proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

El componente Información y comunicación del Marco respalda el funcionamiento de todos los componentes del control interno. En combinación con los otros componentes, Información y comunicación respalda la consecución de los objetivos de la organización, incluidos objetivos relevantes para la información interna y externa. Los controles existentes dentro de Información y comunicación soportan la capacidad de la organización para utilizar la información adecuada y para llevar a cabo sus responsabilidades de control interno.

Se entiende por información aquellos datos que se combinan y se resumen en base a su relevancia de cara a los requisitos de información existentes. Los requisitos de información se establecen mediante el funcionamiento de los otros componentes del control interno, teniendo en cuenta las expectativas de todos los usuarios, tanto internos como externos. Los sistemas de información respaldan la toma de decisiones en base a la información y el funcionamiento del control interno mediante el procesamiento de información relevante, oportuna y de calidad procedente tanto de fuentes internas como externas.

La comunicación permite que la organización pueda compartir información relevante y de calidad tanto a nivel interno como externo. La comunicación proporciona la información necesaria a la hora de desafiar, implementar y ejecutar el control interno y evaluar su eficacia. La dirección comunica la información internamente para hacer posible que su personal pueda comprender los objetivos de la organización y la importancia de sus responsabilidades de control. La comunicación interna facilita el funcionamiento del control interno compartiendo información a todos los niveles, en sentido ascendente, descendente y transversal en la organización. La comunicación externa permite

que la dirección pueda obtener y compartir información entre la organización y partes externas a la misma con relación a los riesgos, cuestiones regulatorias, cambios en las circunstancias del negocio, satisfacción del cliente y otros aspectos de la información relevantes para el funcionamiento del control interno.

Un sistema de información es un conjunto de actividades, que implica tanto a personas, procesos, datos y/o tecnologías, que permite a la organización además obtener, generar, utilizar y comunicar transacciones e información para mantener la adecuada responsabilidad por la rendición de cuentas, medir y revisar el desempeño de la organización o el avance en la consecución de los objetivos.

El Marco diferencia este componente de la categoría de objetivos de información financiera. Información y comunicación es tan solo un componente del Marco. Este componente sirve para proporcionar información relevante y de calidad que soporte todos los componentes del control interno. Por otro lado, una organización que trate de obtener una seguridad razonable a la hora de preparar y elaborar sus informes externos requerirá que se disponga de los cinco componentes del control interno. La comunicación puede parecer un aspecto muy amplio en ocasiones (por ejemplo, la información comunicada sobre los eventos o tendencias externas), pero en el contexto del presente Marco, su uso podrá ser definido de manera más ajustada (por ejemplo, comunicación que permite a un usuario llevar a cabo los controles oportunos dentro de la evaluación de riesgos). (COSO, 2013, pp. 121-122)⁵²

- **Actividades de supervisión**

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y

⁵² Ídem a (1).

frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda.

Las actividades de supervisión evalúan si cada uno de los cinco componentes del control interno y los principios relevantes estén implementados y en funcionamiento. La organización utiliza las evaluaciones continuas, independientes o una combinación de ambas para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno –incluidos los controles para cumplir los principios a los distintos niveles de la organización y de sus unidades de negocio– están implementados y en funcionamiento. La supervisión es una herramienta fundamental de la evaluación de la eficacia del control interno llevada a cabo en la organización. De igual manera, aporta un valioso apoyo a las afirmaciones sobre la eficacia del sistema de control interno.

El sistema de control interno de una organización cambia con cierta frecuencia. Los objetivos de la organización y los componentes del control interno también pueden cambiar con el tiempo. Además, los controles pierden eficacia o se vuelven obsoletos, puede que no se desplieguen de la forma en que se definieron o se pusieron en funcionamiento, o puede que se consideren insuficientes para respaldar la consecución de los nuevos objetivos o de objetivos que hayan cambiado. Las actividades de supervisión se definen, se ponen en funcionamiento y se desarrollan para determinar si cada componente sigue estando presente y en funcionamiento o si es necesario aplicar cambios. Las actividades de supervisión constituyen un valioso aporte que la dirección puede utilizar a la hora de determinar si el sistema de control interno sigue siendo relevante y sigue siendo capaz de abordar nuevos riesgos.

En caso oportuno, las actividades de supervisión identifican y examinan brechas existentes frente a las expectativas, relacionadas con anomalías o deficiencias que se puedan identificar, los cuales pueden indicar que existan una o varias deficiencias en el sistema de control interno de la organización. A la hora de revisar e investigar las deficiencias de expectativas, la dirección a menudo identificará las causas originarias de dichas deficiencias. Para determinar si los cinco componentes del control interno están implementados y en

funcionamiento, las actividades de supervisión tendrán en cuenta los controles de cada uno de los cinco componentes. La dirección evaluará estos controles y como se llevan a cabo los principios; por ejemplo, evaluando los controles definidos y puestos en funcionamiento por la organización para:

- Mantener el cumplimiento del código de conducta de la organización.
- Definir niveles de riesgo aceptables.
- Obtener información relevante una vez que hayan cambiado los requisitos de información.

Al diferenciar entre una actividad de supervisión y una actividad de control, las organizaciones deben tener en cuenta los detalles subyacentes de la actividad, especialmente cuando la actividad implique un cierto grado de revisión de supervisión. Las revisiones de supervisión no se clasifican automáticamente como actividades de supervisión y el hecho de que una revisión de este tipo se clasifique como actividad de control o como actividad de supervisión, puede ser una cuestión de juicio profesional. Por ejemplo, la intención de una actividad de control de integridad mensual será detectar y corregir errores, mientras que una actividad de supervisión tratará de preguntar por qué se produjeron inicialmente los errores y asignará a la dirección la responsabilidad de corregir el proceso para evitar errores en el futuro. Dicho de forma más sencilla, una actividad de control responde a un riesgo específico, mientras que una actividad de supervisión evalúa si los controles de cada uno de los cinco componentes del control interno están funcionando según lo previsto. (COSO, 2013, pp. 139-141)⁵³

4.4.4. Principios

A continuación se mencionará los principios de los componentes de Evaluación de Riesgos y Actividades de Control, el cual se utilizará para el desarrollo de la presente investigación:

- **Evaluación de Riesgos**
 1. **La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.**

⁵³ Ídem a (1).

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a los objetivos operacionales, de información y de cumplimiento:

Objetivos Operacionales

- **Reflejan las decisiones de la dirección** - Los objetivos operacionales reflejan las opciones efectuadas por la dirección en relación con la estructura, consideraciones sectoriales y el desempeño de la organización.
- **Considera las tolerancias al riesgo** - La dirección tiene en cuenta los niveles aceptables de variación en relación con la consecución de los objetivos operacionales.
- **Incluyen metas de desempeño financiero y de operaciones** - La organización refleja el nivel deseado de desempeño financiero y de operaciones para la organización dentro de los objetivos operacionales.
- **Forman una base sobre la cual se asignan recursos** - La dirección utiliza los objetivos operacionales como base sobre la que asignar los recursos necesarios para lograr el desempeño financiero y operacional deseado.

Objetivos de Información Financiera Externa

- **Cumple las normas contables aplicables** - Los objetivos de información financiera son coherentes con principios contables que sean adecuados y estén a disposición de la organización. Los principios contables seleccionados son adecuados para las circunstancias.
- **Considera la materialidad** - La dirección tiene en cuenta la materialidad en la presentación de los estados financieros.
- **Refleja las actividades de la organización** - La información externa refleja las transacciones y eventos correspondientes para mostrar las características cualitativas y las afirmaciones contables realizadas.

Objetivos de Información No Financiera Externa

- **Cumple las normas y marcos establecidos externamente** - La dirección establece objetivos coherentes con las leyes y regulaciones, o normas y marcos de organizaciones externas reconocidas.

- **Considera el nivel necesario de precisión** - La dirección refleja el nivel requerido de precisión y exactitud adecuado para las necesidades de los usuarios y de acuerdo con los criterios establecidos por terceras partes en la información no financiera.
- **Refleja las actividades de la organización** - La información externa refleja las transacciones y eventos correspondientes dentro de un rango de límites aceptables.

Objetivos de la Información Interna

- **Refleja las decisiones de la dirección** - La información interna proporciona a la dirección información completa y precisa con relación a las opciones elegidas por la dirección y la información necesaria en la gestión de la organización.
- **Considera el nivel necesario de precisión** - La dirección refleja el nivel requerido de precisión y exactitud adecuado para las necesidades de los usuarios en los objetivos de información no financiera, y la materialidad dentro de los objetivos de información financiera.
- **Refleja las actividades de la organización** - La información interna refleja las transacciones y eventos correspondientes dentro de una rango de límites aceptables.

Objetivos de Cumplimiento

- **Refleja las leyes y regulaciones externas** - Las leyes y regulaciones establecen normas mínimas de conducta que la organización integra en sus objetivos de cumplimiento.
 - **Tiene en cuenta las tolerancias al riesgo** - La dirección tiene en cuenta los niveles aceptables de variación en relación con la consecución de los objetivos de cumplimiento. (COSO, 2013, pp. 71-72)⁵⁴
2. **La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.**

⁵⁴ Ídem a (1).

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Incluye los niveles de organización, filial, división, unidad operativa y función** - La organización identifica y evalúa riesgos a nivel de organización, filial, división, unidad operativa y función relevantes para la consecución de sus objetivos.
 - **Analiza factores internos y externos** - La identificación de riesgos tiene en cuenta factores internos y externos y su impacto en la consecución de los objetivos.
 - **Involucra a los niveles apropiados de la dirección** - La organización dispone de mecanismos de evaluación de riesgos efectivos que implican a los niveles oportunos de la dirección.
 - **Estima la importancia de los riesgos identificados** - Los riesgos identificados son analizados a través de un proceso que incluye la estimación de la importancia potencial del riesgo.
 - **Determina como responder a los riesgos** - La evaluación de los riesgos incluye la consideración de cómo deben gestionarse el riesgo y si se debe aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo. (COSO, 2013, p. 80)⁵⁵
3. **La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.**

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Tiene en cuenta distintos tipos de fraude** - La evaluación del fraude tiene en cuenta posibles informaciones fraudulentas, pérdida de activos y casos de corrupción que se deriven de las distintas maneras en que se pueden producir casos de fraude y conductas irregulares.
- **Evalúa los incentivos y las presiones** - La evaluación del riesgo de fraude tiene en cuenta los incentivos y las presiones.

⁵⁵ Ídem a (1).

- **Evalúa las oportunidades** - La evaluación del riesgo de fraude tendrá en cuenta oportunidades de adquisiciones, uso o venta de activos no autorizados, alteración de registros contables de la organización o realización de otros actos irregulares.
 - **Evalúa las actitudes y justificaciones** - La evaluación del riesgo de fraude tiene en cuenta como la dirección y otros miembros del personal, podrían verse motivados a participar o justificar actuaciones irregulares. (COSO, 2013, p. 89)⁵⁶
4. **La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.**

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Evalúa los cambios en el entorno externo** - El proceso de identificación de riesgos tiene en cuenta los cambios que se producen en el entorno regulatorio, económico y físico en el que opera la organización.
 - **Evalúa los cambios en el modelo de negocio** - La organización tiene en cuenta los impactos potenciales en las nuevas líneas de negocio, los grandes cambios efectuados en las líneas de negocio existentes, las operaciones de negocio adquiridas o vendidas relativas al sistema de control interno, el rápido crecimiento, los grandes cambios con respecto a la dependencia de una organización de distintas geografías extranjeras y de nuevas tecnologías.
 - **Evalúa cambios en la alta dirección** - La organización tiene en cuenta los cambios en la dirección y las respectivas actitudes y filosofías con respecto al sistema de control interno. (COSO, 2013, p. 96)⁵⁷
- **Actividades de Control**
 1. **La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.**

⁵⁶ Ídem a (1).

⁵⁷ Ídem a (1).

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Se integra con la evaluación de riesgos** - Las actividades de control contribuyen a garantizar que las respuestas dadas para abordar y mitigar riesgos específicos se llevan a cabo de manera eficaz.
 - **Tiene en cuenta factores específicos de la organización en cuestión** - La dirección tendrá en cuenta cómo afectan a la selección y al desarrollo de las actividades de control factores tales como el entorno, la complejidad, la naturaleza y el alcance de sus operaciones así como las características específicas de su organización.
 - **Determina los procesos de negocio relevantes** - La dirección determina que procesos de negocio relevantes requieren la implementación de actividades de control.
 - **Evalúa distintos tipos de actividades de control** - Entre las actividades de control se incluyen una amplia variedad de controles, entre los cuales se puede aplicar un equilibrio de enfoques y metodologías para mitigar los riesgos, teniendo en cuenta tanto controles manuales como automatizados y controles preventivos y de detección.
 - **Tiene en cuenta a que nivel se aplican las actividades** - La dirección tiene en cuenta las actividades de control a los distintos niveles de la organización.
 - **Aborda la segregación de funciones** - La dirección distribuye aquellas responsabilidades que sean incompatibles y en caso de que no sea práctico llevar a cabo una segregación de funciones, la dirección selecciona y desarrolla actividades de control alternativas. (COSO, 2013, pp. 102-103)⁵⁸
2. **La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.**

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

⁵⁸ Ídem a (1).

- **Establece la dependencia existente entre el uso de tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología** - La dirección comprende y establece la dependencia y la vinculación existente entre los procesos de negocio, las actividades de control automatizadas y los controles generales sobre la tecnología.
 - **Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas** - La dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la infraestructura tecnológica, que ha sido diseñada e implementada para garantizar la integridad, precisión y disponibilidad del procesamiento de las tecnologías.
 - **Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad** - La dirección selecciona y desarrolla actividades de control que han sido diseñadas e implementadas para restringir los derechos de acceso a las tecnologías a usuarios autorizados en proporción con sus responsabilidades profesionales y para proteger los bienes y activos de la organización de amenazas externas.
 - **Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías** - La dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de las tecnologías y sus infraestructuras para lograr los objetivos de la dirección. (COSO, 2013, p. 113)⁵⁹
3. **La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.**

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Establece políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones adoptadas por la dirección** - La dirección establece actividades de control que se incorporan en los procesos de negocio y en el día a día de las actividades de los empleados a través de políticas que

⁵⁹ Ídem a (1).

establecen lo que se espera de ellos así como procedimientos relevantes que especifican las actuaciones a realizar.

- **Establece responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos** - La dirección establece las responsabilidades oportunas sobre las actividades de control por parte de la dirección (u otros personal designado) de la unidad de negocio o función en la que residan los riesgos correspondientes.
- **Se efectúa en el momento oportuno** - El personal responsable lleva a cabo las actividades de control en el momento oportuno según lo definido en las políticas en los procedimientos.
- **Adopta medidas correctivas** - Se define el personal responsable de investigar y actuar con respecto a los asuntos identificados como resultado de la ejecución de las actividades de control.
- **Se pone en práctica a través de personal competente** - El personal competente que dispone de las facultades apropiadas lleva a cabo las actividades de control con diligencia y con una continua atención.
- **Revisa las políticas y procedimientos** - La dirección revisa periódicamente las actividades de control para determinar que siguen siendo relevantes y las actualiza cuando es necesario. (COSO, 2013, p. 118)⁶⁰

4.5. Normas ISO

Para propósitos de la presente investigación, se toman en consideración las siguientes normas, siendo la primera la norma ISO 9001 porque en ella se establece el Sistema de Gestión de la Calidad, el cual sirve como uno de los ejes de la investigación por lo que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. debe contar para mejorar la calidad de sus productos, y las subsiguientes sobre Seguridad Alimentaria y de Higiene, en los cuales se establece las normas técnicas para exportación a la Unión Europea:

4.5.1. ISO 9001

La Norma Internacional ISO 9001:2015 ha adoptado la "estructura de alto nivel" (es decir, la secuencia de la cláusulas, texto y terminología común), desarrollado por la ISO para mejorar la alineación entre sus normas internacionales para los

⁶⁰ Ídem a (1).

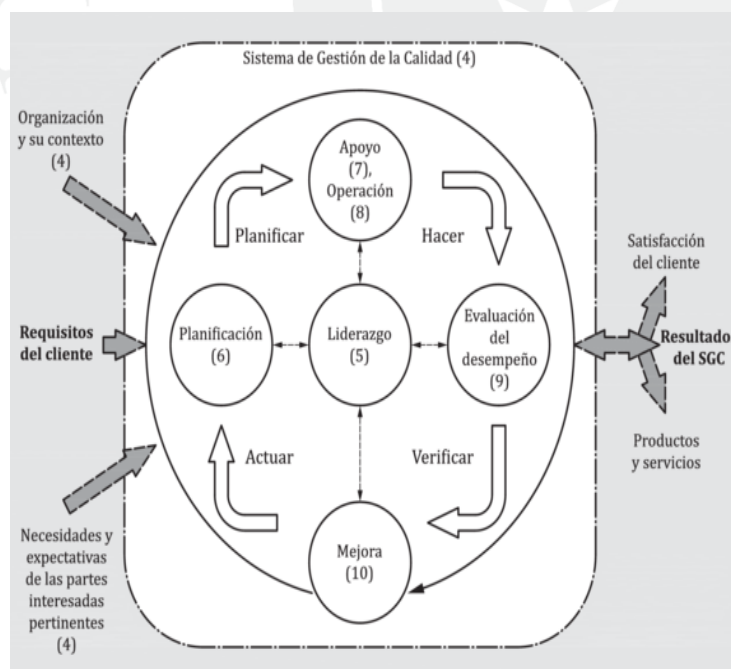
sistemas de gestión. La Norma Internacional ISO 9001:2015 define los requisitos en un orden que es consistente con la planificación de la organización y gestión de procesos, es decir:

- Comprender el contexto de la organización, su sistema de gestión de calidad y procesos.
- Liderazgo, política y responsabilidades.
- Procesos para la planificación y la consideración de los riesgos y oportunidades.
- Procesos de soporte, incluyendo recursos, personas e información.
- Procesos operativos relacionados con los clientes, los productos y servicios.
- Procesos para la evaluación del desempeño.
- Procesos de mejora.

Con una adecuada comprensión de la gestión de organizaciones y de los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015, una organización puede adaptar fácilmente su sistema o sistemas de gestión existentes, para hacer frente a los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015. (ISO, 2015, p. 12)⁶¹

Figura 4.2.

Ciclo ISO 9001



Fuente: Ídem a (51).

⁶¹ ISO. (2015). *ISO 9001:2015*. Ginebra.

A continuación, se procede a explicar cada uno de los componentes del ciclo de la ISO 9001:

1. **Organización y su contexto**

La organización debe determinar los aspectos externos e internos que son relevantes para su propósito y dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr el resultado deseado de su sistema de gestión de calidad (sus objetivos, p.ej.).

La organización debe controlar y revisar la información sobre estas cuestiones externas e internas.

Nota 1: Comprender el contexto externo de una organización puede facilitarse al considerar cuestiones derivadas de los entornos jurídico, tecnológico, competitivo, de mercado, culturales, sociales y económicos, etc., ya sea a nivel internacional, nacional, regional o local.

Nota 2: Comprender el contexto interno de una organización puede facilitarse al considerar cuestiones relacionadas con los valores, cultura y conocimientos, y desempeño de la organización. (ISO, 2015, p. 14)⁶²

2. **Necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes**

Debido al impacto o potencial impacto en la capacidad de la organización para suministrar de forma coherente productos y/o servicios que satisfagan al cliente y los requisitos legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

- a) Las partes interesadas que son relevantes para el sistema de gestión de calidad.
- b) Los requisitos de estas partes interesadas que son relevantes para el sistema de gestión de calidad.

La organización debe revisar y controlar la información acerca de tales partes interesadas y sus requisitos relevantes. (ISO, 2015, p. 14)⁶³

⁶² Ídem a (51).

⁶³ Ídem a (51).

3. **Sistema de Gestión de la Calidad**

• **Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad**

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de calidad para establecer su ámbito de acción.

En la determinación de este ámbito, la organización debe considerar:

- a) Los aspectos externos e internos que se refiere el primer componente.
- b) Los requisitos de las partes interesadas pertinentes mencionadas en el segundo componente.
- c) Los productos y servicios de la organización.

Cuando un requisito de la Norma Internacional ISO 9001:2015 en el alcance determinado puede ser aplicado, entonces el requisito debe ser aplicado por la organización.

Si algún requisito o requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015 no puede(n) aplicarse, esto no debe afectar la capacidad o responsabilidad de la organización para garantizar la conformidad de los productos y/o servicios.

El alcance debe estar disponible y mantenerse como información documentada indicando:

- a) Los productos o servicios cubiertos por el sistema de gestión de la calidad.
- b) La justificación para cualquier caso en que no se pueda aplicar un requisito de la Norma Internacional ISO 9001:2015 Internacional.

• **Sistema de gestión de la calidad y sus procesos**

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente su sistema de gestión de calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, de conformidad con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

La organización debe determinar los procesos necesarios para su sistema de gestión de calidad y su aplicación en toda la organización; y debe determinar:

- a) Las entradas necesarias y los resultados esperados de estos procesos.
- b) La secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Los criterios, métodos, incluyendo mediciones e indicadores de desempeño relacionados necesarios para garantizar el funcionamiento eficaz y el control de tales procesos.
- d) Los recursos necesarios y garantizar su disponibilidad.

- e) La asignación de responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- f) Los riesgos y oportunidades en conformidad con los requisitos de planificar y ejecutar las acciones apropiadas para hacerles frente.
- g) Los métodos de seguimiento, medición, según el caso, y la evaluación de los procesos, y si es necesario, los cambios en los procesos para asegurar que se alcanzan los resultados previstos.
- h) Las oportunidades de mejora de los procesos y el sistema de gestión de calidad.

La organización debe mantener la información documentada en la medida necesaria para apoyar la operación de procesos y retener la información documentada en la medida necesaria para tener la confianza de que los procesos se llevan a cabo según lo planificado. (ISO, 2015, pp. 14-15)⁶⁴

Se describe la importancia del control de calidad en este componente, mediante el:

4. **Liderazgo**

- **Compromiso de la dirección**

- **Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de calidad**

La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad mediante:

- a) Tomar la responsabilidad de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- b) Asegurarse de que los objetivos y política de calidad se establecen para el sistema de gestión de la calidad y son compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización.
- c) Garantizar que la política de calidad es comunicada, entendida y aplicada dentro de la organización.
- d) Garantizar la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos de negocio de la organización.
- e) Promover la toma de conciencia del enfoque basado en procesos.
- f) Asegurar la disponibilidad de recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- g) Comunicar la importancia de la eficacia en la gestión de la calidad y de la conformidad de los requisitos del sistema de gestión de calidad.

⁶⁴ Ídem a (51).

- h) Garantizar que el sistema de gestión de calidad logra sus resultados previstos.
- i) Participar, dirigir y apoyar a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- j) Promover la mejora continua.
- k) Apoyar a otros roles de gestión relevantes para demostrar su liderazgo, tal como aplica en sus áreas de responsabilidad.

Nota: Las referencias al término “negocio” en la Norma Internacional ISO 9001:2015, puede entenderse en el sentido de aquellas actividades fundamentales para el propósito de la existencia de la organización; tanto en organizaciones públicas, privadas, con fines de lucro o sin fines de lucro.

- **Enfoque al cliente**

La alta dirección debe de mostrar su liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente, asegurando que:

- a) Se determinan y se cumplen los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- b) Se determinan y se abordan los riesgos y las oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos o servicios y la capacidad de mejorar la satisfacción del cliente.
- c) Se mantiene el enfoque acerca de suministrar constantemente productos y servicios que satisfagan al cliente, así como los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- d) Se mantiene el enfoque en la mejora de la satisfacción del cliente.

- **Política de la calidad**

- **La alta dirección debe establecer, revisar y mantener una política que:**

- a) Sea adecuada al propósito y contexto de la organización
- b) Proporcione un marco para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- c) Incluya un compromiso de cumplir con los requisitos aplicables.
- d) Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.

- **La política de calidad deberá:**

- a) Estar disponible como información documentada.
- b) Ser comunicada, comprendida y aplicada dentro de la organización.
- c) Estar a disposición de las partes interesadas, según corresponda.

- **Funciones de la organización, responsabilidades y autoridades**

La alta dirección debe asegurar que las responsabilidades y autoridades para las funciones pertinentes se asignan, comunican y comprenden dentro de la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- a) Garantizar que el sistema de gestión de calidad es conforme con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015.
- b) Garantizar que los procesos consiguen los resultados previstos.
- c) Informar sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad, sobre las oportunidades de mejora y sobre las necesidades de cambio o innovación, y sobre todo para informar a la alta dirección.
- d) Garantizar la promoción de la orientación al cliente en toda la organización.
- e) Asegurar que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de calidad. (ISO, 2015, pp. 15-17)⁶⁵

5. **Planificación**

- **Acciones para afrontar riesgos y oportunidades**

- **Planificación del sistema de gestión de calidad**

Cuando se realiza la planificación del sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones mencionadas en el primer componente; los requisitos mencionados en el segundo componente; y determinar los riesgos y oportunidades que deben afrontarse, para:

- a) Dar garantía de que el sistema de sistema de gestión de calidad puede lograr su resultado(s) previsto(s) (p.ej., sus objetivos).
 - b) Prevenir o reducir los efectos no deseados.
 - c) Lograr la mejora continua.
- **La organización debe planificar:**
 - a) Medidas para hacer frente a estos riesgos y oportunidades.
 - b) La forma de:
 - 1) Integrar y poner en práctica las acciones para hacer frente los riesgos en sus procesos del sistema de gestión de calidad (véase el tercer componente).

⁶⁵ Ídem a (51).

2) Evaluar la eficacia de estas acciones.

Las acciones adoptadas para abordar los riesgos y oportunidades serán proporcionales al impacto potencial sobre la conformidad de productos y servicios.

Nota: Abordar los riesgos y oportunidades puede incluir: evitar los riesgos, la toma de riesgos con el fin de perseguir una oportunidad, la eliminación de la fuente de riesgo, el cambio de la probabilidad o consecuencias, compartir el riesgo, o retener riesgo por decisión informada.

- **Objetivos de calidad y la planificación para lograrlos**

- **Establecimiento de los objetivos para la calidad**

La organización debe establecer objetivos de calidad a las funciones pertinentes, niveles y procesos. Los objetivos de calidad deben:

- a) Ser coherente con la política de calidad.
- b) Ser medibles.
- c) Tener en cuenta los requisitos aplicables
- d) Ser relevante para la conformidad de los productos y servicios y para alcanzar la satisfacción del cliente.
- e) Ser supervisados.
- f) Ser comunicados.
- g) Actualizarse, según corresponda.

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

- **Al planificar como alcanzar sus objetivos de calidad, la organización debe determinar:**

- a) Lo que se hará.
- b) Los recursos que se requieren.
- c) Quien será responsable.
- d) Cuando se completará.
- e) Cómo se evaluarán los resultados.

- **Planificación de los cambios**

Cuando la organización determina la necesidad de un cambio en el sistema de gestión de calidad (véase el tercer componente) el cambio se llevará de manera planificada y sistemática. La organización debe tener en cuenta:

- a) La finalidad del cambio y todas sus posibles consecuencias.
- b) La integridad del sistema de gestión de calidad durante el cambio.
- c) La disponibilidad de recursos.
- d) La asignación o reasignaciones de responsabilidades y autoridades para gestionar el cambio. (ISO, 2015, pp. 17-18)⁶⁶

6. **Apoyo**

• **Recursos**

○ **Generalidades**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad.

La organización debe tener en cuenta:

- a) La capacidad y las limitaciones en recursos internos existentes.
- b) Las necesidades que se cubren con proveedores externos.

○ **Personas**

Para asegurar que la organización pueda cumplir consistentemente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe proporcionar las personas necesarias para el funcionamiento eficaz del sistema de gestión de calidad, incluyendo el funcionamiento de los procesos necesarios.

○ **Infraestructura**

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para el funcionamiento de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

Nota: La infraestructura puede incluir:

- a) Los edificios y servicios asociados.
- b) Equipos incluyendo hardware y software.
- c) El transporte.
- d) La información y las comunicaciones.

⁶⁶ Ídem a (51).

○ **Ambiente para el funcionamiento de los procesos**

La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para el funcionamiento de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.

Nota: El ambiente para el funcionamiento de los procesos pueden incluir físico, social, psicológico, ambiental y otros factores (tales como la temperatura, la humedad, la ergonomía y la limpieza).

○ **Seguimiento y medición de los recursos**

Cuando se utilizan seguimiento o medición para evidenciar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos especificados, la organización debe determinar los recursos necesarios para garantizar un control válido y fiable de la medición de los resultados.

La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:

- a) Son adecuados al tipo específico de las actividades de seguimiento y medición que se estén llevando a cabo.
- b) Se mantienen para asegurar su continua adecuación a su propósito.

La organización debe conservar información documentada apropiada como prueba de aptitud sobre el uso de los recursos de seguimiento y medición.

Cuando la trazabilidad de la medición es: un requisito legal o reglamentario; un requisito del cliente o expectativa de parte interesada; o considerado por la organización para ser una parte esencial de proporcionar confianza en los resultados de la medición; los instrumentos de medición deben:

- a) Estar verificados o calibrados a intervalos específicos o antes de su uso, contra patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales especificados. Cuando no existan tales patrones, la base utilizada para la calibración o verificación debe mantenerse como información documentada.
- b) Identificados con el fin de determinar su estado de calibración.
- c) Protegerse contra ajustes, daños o deterioros que pudieran invalidar el estado de calibración y resultado de las mediciones posteriores.

La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición anteriores se ha visto afectada negativamente cuando un instrumento se encuentre defectuoso durante su verificación o calibración planificada, o durante su uso, y tomar las medidas apropiadas cuando sea necesaria.

- **Conocimiento organizacional**

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos o servicios. Se mantendrá este conocimiento, y puesto a disposición en la medida necesaria. Al abordar las cambiantes necesidades y tendencias, la organización deberá considerar su conocimiento actual y determinar la forma de adquirir o acceder al conocimiento adicional necesario.

Nota 1: Conocimiento organizacional puede incluir información tal como la propiedad intelectual y las lecciones aprendidas.

Nota 2: Para obtener los conocimientos necesarios la organización puede considerar:

- a) Fuentes internas (por ejemplo, aprender de los fracasos y proyectos exitosos, la captura de los conocimientos y la experiencia de expertos dentro de la organización).
- b) Fuentes externas (por ejemplo, normas, instituciones académicas, conferencias, reuniendo conocimientos con los clientes o proveedores).

- **Competencia**

La organización deberá:

- a) Determinar la competencia necesaria de la persona(s) que hacen el trabajo bajo su control y que afecta al resultado de la calidad del producto y/o servicio.
- b) Asegurarse de que estas personas son competentes sobre la base de una educación adecuada, capacitación o experiencia.
- c) En su caso, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Retener la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

Nota: Acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, dar formación, la mentorización, o la reasignación de personas empleadas en la actualidad; o la subcontratación o contratación de personas competentes.

- **Toma de conciencia**

Las personas que hacen el trabajo bajo el control de la organización deben tener en cuenta:

- a) La política para la calidad.
- b) Los objetivos para la calidad pertinentes.
- c) Su contribución a la eficacia del sistema de gestión de calidad, incluyendo los beneficios de un mejor desempeño de la calidad.
- d) Las consecuencias de no ajustarse a los requisitos del sistema de gestión de calidad.

- **Comunicación**

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de calidad, incluyendo:

- a) Que se comunicará.
- b) Cuando se comunica.
- c) A quién comunicarlo.
- d) La forma de comunicarse.

- **Información documentada**

- **Generalidades**

El Sistema de gestión de calidad de la organización debe incluir:

- a) La información documentada requerida por la Norma Internacional ISO 9001:2015.
- b) Información documentada determinada por la organización como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Nota: La cantidad de información documentada para un sistema de gestión de calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) El tamaño de la organización y de su tipo de actividades, procesos, productos y servicios.
- b) La complejidad de los procesos y sus interacciones.
- c) La competencia de las personas.

○ **Creación y actualización**

Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse, cuando sea aplicable:

- a) Identificación y descripción (p.ej., un título, fecha, autor, o el número de referencia):
- b) Formato (por ejemplo, el idioma, la versión de software, gráficos) y medios de comunicación (por ejemplo, papel, electrónico);
- c) La revisión y aprobación de idoneidad y adecuación.

○ **Control de la Información documentada**

La información documentada requerida por el sistema de gestión de calidad y por la Norma Internacional ISO 9001:2015 se debe controlar para asegurar:

- a) Que esté disponible y adecuada para su uso, donde y cuando sea necesario.
- b) Que esté protegida de manera adecuada (por ejemplo, para evitar la pérdida de la confidencialidad, el uso indebido, o la pérdida de la integridad).

Para el control de la información documentada, la organización debe responder a las siguientes actividades, según corresponda:

- a) La distribución, acceso, recuperación y uso.
- b) Almacenamiento y conservación, incluyendo la preservación de la legibilidad.
- c) El control de cambios (por ejemplo, control de versiones).
- d) La retención y disposición.

La información documentada de origen externo que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de calidad se identificará según el caso, y deberá ser controlada.

Nota: El acceso puede implicar una decisión sobre la autorización para ver sólo la información documentada, o el permiso y la autoridad para ver y cambiar la información documentada. (ISO, 2015, pp. 18-22)⁶⁷

7. **Operación**

• **Planificación y control operacional**

La organización debe planificar, ejecutar y controlar los procesos, como se indica en el tercer componente, necesarios para cumplir con los requisitos de sus

⁶⁷ Ídem a (51).

productos y servicios y para implementar las acciones determinadas en el quinto componente, en cuanto a riesgos, para:

- a) La determinación de los requisitos para los productos y servicios.
- b) El establecimiento de criterios para los procesos y para la aceptación de los productos y servicios.
- c) Determinar los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto y del servicio.
- d) La aplicación del control sobre los procesos, de acuerdo con los criterios.
- e) Retener información documentada en la medida necesaria, para tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo previsto y para demostrar la conformidad con los requisitos de los productos y servicios.

El resultado de esta planificación debe ser adecuada a las operaciones de la organización.

La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no deseados, así como la adopción de medidas para mitigar los efectos adversos, cuando sea necesario.

La organización debe asegurarse de que los procesos externalizados se controlan de acuerdo con el **Control de los productos y servicios obtenidos externamente**.

- **Determinación de los requisitos para los productos y servicios**
 - **Comunicación con el cliente**

La organización debe establecer procesos para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) La información relacionada con los productos y servicios.
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo los cambios.
- c) La obtención de puntos de vista y percepciones de los clientes, incluyendo quejas de los clientes.
- d) La manipulación o el tratamiento de la propiedad del cliente, en su caso.
- e) Requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando así proceda.

○ **Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios**

La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso para determinar los requisitos para los productos y servicios que se ofrecerán a los clientes potenciales.

La organización debe asegurarse que:

- a) Se definan los requisitos de los productos y servicios (incluyendo aquellos considerados necesarios por la organización), así como los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- b) Se tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos; y para tratar las quejas sobre los productos y/o servicios que ofrece.

○ **Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios**

La organización debe revisar, según corresponda:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y posteriores a la entrega;
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero, necesarios para el uso especificado o previsto por los clientes (cuando sea conocido el uso especificado previsto).
- c) Los requisitos legales y normativos adicionales, aplicables a los productos y servicios.
- d) Los requisitos del contrato o pedido que difieran de los expresados anteriormente.

Nota: Los requisitos también pueden incluir aquellos derivados de las partes interesadas pertinentes.

Esta revisión debe llevarse a cabo antes del compromiso de la organización para suministrar productos o servicios al cliente.

La organización debe asegurar que se resuelvan los requisitos del contrato o pedido que difieran de los definidos anteriormente.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, los requisitos de los clientes deberán ser confirmados por la organización antes de la aceptación.

Deberá conservarse información documentada que describe los resultados de la revisión de los requisitos del cliente, incluyendo los requisitos nuevos o modificados para los productos y servicios, la organización debe asegurarse que

la información documentada afectada se modificará y que el personal correspondiente sea informado de los requisitos modificados.

- **Diseño y/o desarrollo de productos y servicios**

- **Generalidades**

Cuando los requisitos detallados para los productos y/o servicios de la organización no están establecidos previamente, o no han sido definidos por el cliente o por otras partes interesadas, de forma tal que sean adecuados para la producción y/o prestación del servicio, la organización debe establecer, implementar y mantener un proceso para el diseño y/o desarrollo.

Nota: La organización también puede aplicar los requisitos citados en el desarrollo de los procesos de producción y prestación del servicio.

- **Para la determinación de las etapas y los controles para el diseño y/o desarrollo, la organización debe considerar:**

- a) La naturaleza, la duración y la complejidad de las actividades de diseño y desarrollo.
- b) Los requisitos específicos para etapas particulares del proceso, entre ellos, las revisiones pertinentes al diseño y desarrollo.
- c) La verificación y validación requeridas del diseño y/o desarrollo.
- d) Las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo.
- e) La necesidad de controlar las interfaces entre los individuos y las partes involucradas en el proceso de diseño y desarrollo.
- f) La necesidad de participación de los grupos de clientes y de los usuarios en el proceso de diseño y desarrollo.
- g) La información documentada y necesaria para confirmar que se han cumplido los requisitos de diseño y desarrollo.

- **Elementos de entradas para el diseño y/o desarrollo**

La organización debe determinar:

- a) Los requisitos esenciales para el tipo específico de productos y/o servicios que están siendo diseñados y/o desarrollados, incluyendo, cuando sea aplicable, los requisitos funcionales y de desempeño.
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- c) Las normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a poner en práctica.

- d) Los recursos internos y externos necesarios para el diseño y/o desarrollo de los productos y/o servicios.
- e) Las posibles consecuencias de fallos debido a la naturaleza de los productos y/o servicios.
- f) El nivel de control que espera del proceso de diseño y/o desarrollo de clientes y otras partes interesadas pertinentes.

Las entradas deben ser adecuadas para los propósitos de diseño y/o desarrollo, completas y sin ambigüedades. Deben ser resueltos los conflictos entre las entradas.

○ **Controles del Diseño y Desarrollo**

Los controles aplicables al proceso de diseño y/o desarrollo debe asegurar que:

- a) Están claramente definidos los resultados a alcanzar con las actividades de diseño y desarrollo.
- b) Realizar las revisiones del proceso, según lo previsto.
- c) Realizar la verificación para asegurar que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas del diseño y desarrollo.
- d) La validación se lleva a cabo para asegurar que los productos y servicios resultantes son capaces de cumplir los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto (si es conocida).

○ **Salidas (resultados) del diseño y desarrollo**

La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo:

- a) Cumplen los requisitos de entrada para el diseño y desarrollo.
- b) Son adecuados para los procesos subsecuentes para la provisión de los productos y/o servicios.
- c) Incluyen o hacen referencia al seguimiento y medición, así como los criterios de aceptación, según corresponda.
- d) Aseguran que los productos que se produzcan o servicios que se prestarán, son aptos para el fin previsto y su uso seguro y adecuado.

La organización conservará la información documentada que resulta del proceso de diseño y desarrollo.

○ **Cambios en el diseño y desarrollo**

La organización debe revisar, controlar e identificar los cambios realizados a las entradas y salidas del diseño durante el proceso de diseño y/o desarrollo de

productos y servicios o, posteriormente, de tal forma que no haya un impacto adverso sobre la conformidad con los requisitos.

Se debe mantener información documentada sobre los cambios en el diseño y desarrollo.

- **Control de los productos y servicios obtenidos externamente**

- **General**

La organización debe asegurarse que los procesos, productos y servicios obtenidos externamente, sean conformes con los requisitos especificados.

La organización debe aplicar los requisitos especificados para el control de productos y servicios obtenidos externamente cuando:

- a) Los productos y servicios son proporcionados por proveedores externos para su incorporación en los productos y servicios propios de la organización.
- b) Los productos y servicios son proporcionados directamente al cliente(s) por los proveedores externos, en nombre de la organización.
- c) Un proceso o parte de un proceso es proporcionado por un proveedor externo, como resultado de una decisión de la organización de externalizar un proceso o función.

La organización debe establecer y aplicar criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y re-valoración de los proveedores externos, con base en su capacidad para suministrar procesos, productos y/o servicios, de acuerdo con los requisitos especificados.

La organización debe conservar información documentada apropiada de los resultados de las evaluaciones, el seguimiento del desempeño y re-evaluaciones, de los proveedores externos.

- **Tipo y alcance del control de los suministros obtenidos externamente**

Para determinar el tipo y la extensión de los controles que se aplicarán a la obtención externa de procesos, productos y servicios, la organización debe tener en cuenta:

- a) El impacto potencial de los procesos, productos y servicios obtenidos externamente sobre la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) La eficacia percibida de los controles aplicados por el proveedor externo.

La organización debe establecer e implementar la verificación u otras actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios

obtenidos externamente no afecten negativamente a la capacidad de la organización para entregar constantemente productos y servicios que se ajusten a los requisitos de sus clientes.

Los procesos o funciones de la organización que han sido subcontratados a un proveedor externo, estarán dentro del alcance del sistema de gestión de calidad de la organización; en consecuencia, la organización debe tener en cuenta los incisos a) y b) anteriores y definir tanto los controles que tiene intención de solicitar al proveedor externo y los que se propone aplicar a las salidas del proceso resultante.

○ **Información para proveedores externos**

La organización debe comunicar a los proveedores externos los requisitos aplicables, para lo siguiente:

- a) Los productos y servicios a ser obtenidos o los procesos que se llevan a cabo en nombre de la organización.
- b) La aprobación o la liberación de productos y servicios, métodos, procesos o equipos.
- c) La competencia del personal, incluyendo la cualificación necesaria.
- d) Sus interacciones con el sistema de gestión de calidad de la organización.
- e) El control y seguimiento del desempeño del proveedor externo que se aplicará por la organización.
- f) Las actividades de verificación que la organización o su cliente, tiene la intención de realizar en las instalaciones del proveedor externo.

La organización debe asegurar la adecuación de los requisitos especificados, antes de comunicárselos al proveedor externo.

● **Producción y/o presentación del servicio**

○ **Control de producción y/o prestación de servicio**

La organización debe implementar condiciones controladas para la producción y/o la prestación del servicio, incluyendo las actividades de entrega y posteriores a la entrega.

Las condiciones controladas deben incluir, según corresponda:

- a) La disponibilidad de información documentada que defina las características de los productos y servicios.
- b) La disponibilidad de información documentada que defina las actividades a realizar y los resultados que deben alcanzarse.

- c) Las actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas, para verificar que se han cumplido los criterios para el control de los procesos y resultados de procesos y criterios de aceptación de los productos y servicios.
- d) El uso y control de la infraestructura adecuada y ambiente para los procesos.
- e) La disponibilidad y uso del monitoreo adecuado y recursos de seguimiento.
- f) La competencia, y en su caso, la cualificación requerida de las personas.
- g) La validación, y re-validación periódica, de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de cualquier proceso de producción y de prestación de servicio, cuando el producto resultante no pueda verificarse mediante el seguimiento y la medición posteriores.
- h) La aplicación de las actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

- o **Identificación y trazabilidad**

Cuando sea necesario para garantizar la conformidad de los productos y servicios, la organización debe utilizar medios adecuados para identificar las salidas del proceso.

La organización debe identificar el estado de las salidas del proceso con respecto a los requisitos de seguimiento y medición, a lo largo de la producción y/o prestación del servicio.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única de las salidas de los procesos y retener la información documentada necesaria para mantener la trazabilidad.

Nota: Las salidas del proceso son los resultados de todas las actividades que estén listos para su entrega al cliente o para un cliente interno (por ejemplo, el receptor de los insumos para el proceso siguiente); que pueden incluir productos, servicios, piezas intermedias, componentes, etc.

- o **Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos**

La organización debe cuidar los bienes propiedad del cliente o de proveedores externos mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la organización. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar siempre la propiedad del cliente y/o proveedor externo que vayan a ser usados o incorporados en los productos y servicios.

Cuando la propiedad del proveedor externo o el cliente sea mal usada, perdida, dañada o cualquier otra cosa que la considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de ello al cliente o proveedor externo.

Nota: La propiedad del cliente puede incluir materiales, componentes, herramientas y equipos, las instalaciones del cliente, la propiedad intelectual y los datos personales.

○ **Preservación**

La organización debe asegurarse de la preservación de las salidas del proceso durante la producción y la prestación de servicios, en la medida necesaria para mantener la conformidad con los requisitos.

Nota: Preservación puede incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento, transmisión o transportación y protección.

○ **Actividades posteriores a la entrega**

En su caso, la organización debe cumplir con los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociados con los productos y servicios. Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar.

- a) Los riesgos asociados con los productos y servicios.
- b) La naturaleza, el uso y la vida útil de estos productos y servicios.
- c) La retroalimentación del cliente.
- d) Los requisitos legales y reglamentarios.

Nota: Las actividades posteriores a la entrega pueden incluir acciones cubiertas por la garantía; obligaciones contractuales, como los servicios de mantenimiento; y servicios suplementarios, como el reciclaje.

○ **Control de los cambios**

La organización debe revisar y controlar los cambios no-planificados esenciales para la producción y prestación del servicio en la medida necesaria, para asegurar la continuidad de la conformidad con los requisitos especificados.

La organización debe retener la información documentada que describe los resultados de la revisión de los cambios, el personal que autoriza el cambio y de cualquier acción necesaria.

- **Entrega de productos y servicios**

La organización debe aplicar las disposiciones planificadas en etapas apropiadas, para verificar que se hayan cumplido los requisitos del producto y del servicio, antes de su entrega. Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

La entrega de productos y servicios al cliente no debe proceder hasta que las disposiciones planificadas para la verificación de su conformidad se haya realizado satisfactoriamente, a menos que sea aprobado por una autoridad pertinente, y según corresponda, por el cliente.

La información documentada debe proporcionar trazabilidad hacia la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto y servicios para su entrega al cliente.

- **Control de los elementos de salidas del proceso, productos y servicios no conformes**

La organización debe asegurar de que las salidas de procesos, productos y servicios que no se ajusten a los requisitos, se identifican y controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.

La organización debe tomar las acciones correctivas apropiadas según la naturaleza de la no conformidad y su impacto sobre la conformidad de los productos y/o servicios. Esto se aplica también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega del producto, o durante la prestación del servicio.

En su caso, la organización debe tratar las salidas de los procesos, los productos y servicios no conformes en una o más de las siguientes maneras:

- a) Corrección.
- b) La segregación, la contención, la devolución o suspensión del suministro de los productos y/o servicios.
- c) Informar al cliente.
- d) La obtención de la autorización para:
 - Utilizar “tal cual”.
 - Liberar, continuar o re-suministrar los productos y servicios.
 - Aceptar bajo concesión.

Cuando las salidas de procesos, productos y servicios no conformes sean corregidas, debe verificarse la conformidad con los requisitos.

La organización debe retener información documentada de las medidas adoptadas sobre el proceso, los productos y servicios no conformes, incluyendo sobre cualquier concesión obtenida y sobre la persona o autoridad que tomó la decisión en relación al tratamiento de la no conformidad. (ISO, 2015, pp. 22-29)⁶⁸

8. **Evaluación del desempeño**

- **Seguimiento, medición, análisis y evaluación**

- **Generalidades**

La organización debe determinar:

- a) Qué elementos necesitan seguimiento y medición.
- b) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según corresponda, para asegurar resultados válidos.
- c) En qué momento deben ser ejecutados el seguimiento y la medición.
- d) En qué momento deben ser analizados y evaluados los resultados del seguimiento y la medición.

La organización debe asegurar que se implementen las actividades de seguimiento y medición, de acuerdo con los requisitos determinados y debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

La organización debe evaluar el desempeño de la calidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad.

- **Satisfacción del cliente**

La organización debe hacer el seguimiento de la percepción de los clientes sobre el grado en que se cumplen sus requisitos.

La organización debe obtener información relacionada con el punto de vista de los clientes y sus opiniones acerca de la organización, así como sus productos y servicios.

La organización debe determinar los métodos para obtener y utilizar dicha información.

⁶⁸ Ídem a (51).

Nota: La información relacionada con el punto de visita de los clientes puede incluir la satisfacción del cliente o encuestas de opinión, datos de los clientes sobre los productos entregados o la calidad de los servicios, análisis de la cuota de mercado, felicitaciones, las garantías, los informes de los distribuidores, etc.

○ **Análisis y evaluación**

La organización debe analizar y evaluar datos e información apropiados derivados del seguimiento, la medición y otras fuentes.

Los resultados del análisis y la evaluación deben ser utilizados para:

- a) Demostrar la conformidad de los productos y servicios a los requisitos.
- b) Evaluar y mejorar la satisfacción del cliente.
- c) Garantizar la conformidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- d) Demostrar que la planificación ha sido implementada con éxito.
- e) Evaluar el desempeño de los procesos.
- f) Evaluar el desempeño de proveedor(es) externo(s).
- g) Determinar la necesidad u oportunidades de mejora en el sistema de gestión de calidad.

Los resultados del análisis y la evaluación también se utilizarán para proporcionar información de entrada a la revisión por la dirección.

● **Auditoría interna**

○ **Proporcionar información sobre el sistema de gestión de calidad**

La organización debe realizar auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información si el sistema de gestión de calidad

- a) Es conforme con:
 - Los requisitos de la propia organización para su sistema de gestión de calidad.
 - Los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015.
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

○ **Proceso de auditoría**

La organización debe:

- a) Planificar, establecer, implementar y mantener un programa(s) de auditoría, que incluya la periodicidad, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y presentación de informes, que deberán tener en cuenta los objetivos de calidad, la importancia de los procesos de que se

trate, comentarios de los clientes, los cambios que afectan a la organización y los resultados de auditorías anteriores;

- b) Definir los criterios de auditoría y el alcance de cada auditoría.
- c) Seleccionar los auditores y desarrollar las auditorías para asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría;
- d) Garantizar que los resultados de las auditorías se reportan a la función pertinente.
- e) Proponer las correcciones necesarias y las acciones correctivas sin demora justificada.
- f) Conservar la información documentada como evidencia de la ejecución del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.

- **Revisión por la dirección**

- **Revisión del sistema de gestión de calidad de la organización**

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurar su continua conveniencia, adecuación y eficacia.

La revisión por la dirección debe ser planificada y llevada a cabo teniendo en cuenta:

- a) El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas.
- b) Los cambios en las cuestiones externas e internas que son relevantes para el sistema de gestión de calidad y para su dirección estratégica.
- c) Información sobre el funcionamiento de la calidad, incluyendo las tendencias e indicadores para:
 - 1) No conformidades y acciones correctivas.
 - 2) Resultados del seguimiento y la medición.
 - 3) Resultados de las auditorías.
 - 4) La satisfacción del cliente.
 - 5) Cuestiones relativas a los proveedores externos y otras partes interesadas pertinentes.
 - 6) La adecuación de los recursos necesarios para mantener un eficaz sistema de gestión de calidad.
 - 7) Desempeño de los procesos y la conformidad de los productos y servicios.
- d) La eficacia de las medidas adoptadas para abordar los riesgos y las oportunidades.

e) Nuevas oportunidades para la mejora continua.

○ **Resultados de la revisión por la dirección**

Los resultados de la revisión por la dirección debe incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) Las oportunidades para la mejora continua.
- b) Cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de calidad, incluyendo las necesidades de recursos.

La organización debe retener la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección. (ISO, 2015, pp. 29-31)⁶⁹

9. **Mejora**

• **Generalidades**

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar la satisfacción del cliente.

Esto debe incluir, según corresponda:

- a) La mejora de los procesos para prevenir no conformidades.
- b) La mejora de productos y servicios para satisfacer los requisitos actuales y previstos.
- c) La mejora de resultados del sistema de gestión de calidad.

Nota: La mejora se puede efectuar de forma reactiva (p.ej., con una acción correctiva); de forma incremental (p.ej., con la mejora continua); por “by-step-change” (p.ej., avances, desarrollos, éxitos, mejora, descubrimientos, innovación, revolución, progreso); creativamente (p.ej., innovación); o por la reorganización (p.ej., transformación).

• **No conformidad y acciones correctivas**

○ **Reaccionar ante la no conformidad**

Cuando se produce una no conformidad, incluyendo aquellas derivadas de las quejas del cliente, la organización debe:

- a) Reaccionar a la no conformidad, y según sea el caso:
 - 1. Tomar medidas para controlarla y corregirla.
 - 2. Hacer frente a las consecuencias.

⁶⁹ Ídem a (51).

- b) Evaluar la necesidad de adoptar medidas para eliminar la(s) causa(s) de la no conformidad (es decir, tomar una acción correctiva), con el fin de que no vuelva a ocurrir, o se produzca en otros lugares, a través de:
 - 1. La revisión de la no conformidad.
 - 2. Determinar las causas de la no conformidad.
 - 3. Determinar si existen no conformidades similares, o que podrían producirse.
- c) Implementar cualquier acción necesaria.
- d) Revisar la eficacia de las medidas correctivas adoptadas.
- e) Realizar cambios en el sistema de gestión de calidad, si es necesario.

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Nota 1: En algunos casos, puede ser imposible eliminar la causa de una no conformidad.

Nota 2: La acción correctiva puede reducir la probabilidad de recurrencia a un nivel aceptable.

- o **Evidencia de las acciones tomadas sobre no conformidades**

La organización debe conservar información documentada como evidencia de:

- a) La naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente;
- b) Los resultados de cualquier acción correctiva.

- **Mejora continua**

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de su sistema de gestión de calidad.

La organización debe tener en cuenta los resultados de análisis y evaluación, así como los resultados de revisión por la dirección, para confirmar si hay áreas de bajo rendimiento u oportunidades que deben ser abordadas en el marco de la mejora continua.

En su caso, la organización debe seleccionar y utilizar las herramientas y metodologías aplicables para la investigación de las causas del bajo rendimiento y apoyar la mejora continua. (ISO, 2015, pp. 32-33)⁷⁰

A continuación se describen las Normas ISO que son de carácter obligatorio tener en cuenta para la exportación de frutas y hortalizas a la Unión Europea:

⁷⁰ Ídem a (51).

4.5.2. ISO 6579

Esta norma trata sobre la directiva general concerniente a los métodos de investigación de Salmonella, que:

Son organismos que permanecen viables bajo diferentes condiciones ambientales. Sobreviven a la refrigeración y algunas veces a la congelación. Permanecen viables por varias horas en las manos contaminadas de humanos. Pueden resistir al calentamiento y permanecer viables cuando los alimentos contaminados son cocinados menos de 12 minutos a temperaturas menores de 65.5 °C, la cual produce infecciones como la diarrea. (Cabello y Benavente, 2002, p. 118)⁷¹

4.5.3. ISO 16649

Esta norma trata sobre la directiva general concerniente a los métodos de investigación de Escherichia coli, que:

Produce procesos inflamatorios piógenos similares a otras bacterias y, en ocasiones, de mayor intensidad por los factores propios de estas bacterias. Se ha mencionado que es la bacteria que produce más infecciones en heridas en los hospitales. Puede infectar las vías respiratorias y las meninges, como consecuencia de una invasión a circulación sanguínea. Las septicemias por E. coli son muy preocupantes por la gravedad de su pronóstico. Se pueden instalar en hígado, vías respiratorias u otros órganos. Cuando hay una perforación intestinal, son las responsables de la peritonitis consecutiva a dicha lesión. Las infecciones urinarias son producidas por E. coli en más del 70% de los casos, según algunas estadísticas, y puede ser el agente etiológico de la enteritis y la enterocolitis (diarreas del turista). (Romero, 2007, p. 753)⁷²

⁷¹ Cabello, R., y Benavente, H. (2002). *Síndrome diarreico infeccioso*. México D.F.: Médica Panamericana.

Fuente Original: ISO 6579:2007.

⁷² Romero, R. (2007). *Microbiología y Parasitología Humana*. México: Médica Panamericana. Fuente Original: ISO 16649:2007.

4.6. Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP)

El Sistema de HACCP permite:

Identificar cuáles son los peligros específicos y medidas para su control con el propósito de garantizar que los alimentos se encuentren en buen estado. Se enfoca en la prevención a través de procedimientos de control para mantener la calidad de los productos que van a ser distribuidos para su consumo, por lo tanto, puede aplicarse a toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor final y su aplicación debe basarse en pruebas científicas para proteger la salud humana. Además de mejorar la inocuidad de los alimentos, la aplicación del Sistema de HACCP puede ofrecer otras ventajas significativas, facilitar asimismo la inspección por parte de las autoridades de reglamentación, y promover el comercio internacional al aumentar la confianza en la inocuidad de los alimentos. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO] y Organización Mundial de la Salud [OMS], 2005, p. 39)⁷³

Su aplicación es compatible con la aplicación del sistema de gestión de calidad, como la Norma ISO 9001.

4.6.1. Principios del sistema de HACCP

El Sistema de HACCP consiste en los siguientes siete principios:

Principio 1

Realizar un análisis de peligros.

Principio 2

Determinar los puntos críticos de control (PCC).

Principio 3

Establecer un límite o límites críticos.

Principio 4

Establecer un sistema de vigilancia del control de los PCC.

Principio 5

Establecer las medidas correctivas que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado.

⁷³ Programa conjunto FAO/OMS sobre normas alimentarias. (2005). *HIGIENE DE LOS ALIMENTOS TEXTOS BÁSICOS*. Roma.

Principio 6

Establecer procedimientos de comprobación para confirmar que el Sistema de HACCP funciona eficazmente.

Principio 7

Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación. (FAO y OMS, 2005, p. 42)⁷⁴

4.6.2. Directrices para la aplicación del sistema de HACCP

La finalidad del Sistema de HACCP es lograr que el control se centre en los PCC. En el caso de que se identifique un peligro que debe controlarse pero no se encuentre ningún PCC, deberá considerarse la posibilidad de formular de nuevo la operación.

Aplicación

La aplicación consta de las siguientes operaciones:

- a) Formación de un equipo de HACCP: La clave es formar un equipo con diversas habilidades y/o conocimientos, y de ser necesario pedir asesoramiento para la aplicación de un plan del Sistema de HACCP.
- b) Descripción del producto: Debe contener una descripción completa del producto, que incluya información sobre su inocuidad, estructura física y/o química, envasado, durabilidad, etc.
- c) Determinación del uso al que ha de destinarse: Se deberá basar en los requerimientos que el consumidor final tenga sobre el producto.
- d) Elaboración de un diagrama de flujo: Deberá cubrir todas las fases de la operación.
- e) Confirmación del diagrama de flujo: Cotejar el diagrama de flujo con la operación de la elaboración en todas sus fases.
- f) Enumeración de todos los posibles riesgos relacionados con cada fase, ejecución de un análisis de riesgo y estudio de las medidas para controlar esos peligros identificados: Se deberá enumerar todos los peligros que puede razonablemente preverse que se producirán en cada fase, ya sea en la producción primaria, la elaboración, la fabricación, la distribución y hasta el

⁷⁴ Ídem a (63).

punto de consumo. Luego se tendrá que realizar un análisis de esos peligros para identificar cuáles son indispensables reducirlos para que el alimento sea inocuo. Al realizar un análisis de peligros, deberán incluirse, siempre que sea posible, los siguientes factores:

- la probabilidad de que surjan peligros y la gravedad de sus efectos perjudiciales para la salud;
- la evaluación cualitativa y/o cuantitativa de la presencia de peligros;
- la supervivencia o proliferación de los microorganismos involucrados;
- la producción o persistencia de toxinas, sustancias químicas o agentes físicos en los alimentos; y
- las condiciones que pueden originar lo anterior.

De allí se tendrá que determinar qué medidas de control tomar, puede que sea necesario más de una medida de control para controlar un peligro o una medida de control para controlar varios peligros.

- g) Determinación de los puntos críticos de control (PCC): Se puede determinar un PCC mediante el uso de un árbol de decisiones, y si este no fuera posible, también se pueden utilizar otro tipo de enfoques.
- h) Establecimiento de límites críticos para cada PCC: Entre los límites críticos se suelen considerar los siguientes parámetros: mediciones de temperatura, nivel de humedad, etc.
- i) Establecimiento de un sistema de vigilancia para cada PCC: Nos brinda a tiempo información que permite asegurar el control del proceso para impedir que se infrinjan los límites críticos.
- j) Establecimiento de medidas correctivas: Después de haberse realizado la vigilancia y este indique que un PCC no está controlado deberán realizarse las medidas correctivas específicas para ese determinado PCC.
- k) Establecimiento de procedimientos de comprobación: Se tiene que realizar actividades de comprobación para saber si el Sistema de HACCP funciona correctamente. Entre las actividades de comprobación pueden citarse, a título de ejemplo, las siguientes:
 - examen del Sistema de HACCP y de sus registros;
 - examen de las desviaciones y los sistemas de eliminación del producto;
 - confirmación de que los PCC siguiesen estando controlados;

- cuando sea posible, las actividades de validación deberán incluir medidas que confirmen la eficacia de todos los elementos del plan de HACCP.
- l) Establecimiento de un sistema de documentación y registro: Es fundamental mantener un sistema de documentación muy eficaz y un sistema de registro muy preciso. Los ejemplos de documentación son:
 - el análisis de riesgos
 - la determinación de los PCC
 - la determinación de los límites críticos.

Como ejemplos de registros se pueden mencionar:

- las actividades de vigilancia de los PCC
- las desviaciones y las medidas correctivas correspondientes
- las modificaciones introducidas en el Sistema de HACCP.

Capacitación

La capacitación de personal tendrá que ser específica para cada PCC, por lo tanto, se tiene que fomentar un diálogo permanente y crear un clima laboral interno positivo para poner en práctica el Sistema de HACCP. (FAO y OMS, 2005, pp. 43-50)⁷⁵

4.7. Instituto Nacional de Calidad (INACAL)

En el Perú, existe el INACAL, perteneciente al Ministerio de Producción, que es el organismo estatal autónomo responsable del funcionamiento del Sistema Nacional para la Calidad que:

Tiene por finalidad promover y asegurar el cumplimiento de la Política Nacional para la Calidad, con la finalidad de lograr el desarrollo de las actividades económicas y la protección del consumidor. En julio del año 2014, mediante la Ley N.º 30224 se crea el Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional de Calidad. Asimismo, a través del Decreto Supremo N.º 046-2014- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) se aprueba la Política Nacional para la Calidad; (INACAL, 2015, p. 2)⁷⁶

la cual,

⁷⁵ Ídem a (63).

⁷⁶ INACAL. (2015). *Perú calidad que deja huella* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.inacal.gob.pe/>

debe guiar de manera clara y con visión de largo plazo la implementación, desarrollo y gestión de la infraestructura de la calidad en el Perú, que armonice el ejercicio de las funciones de las diversas instituciones públicas y privadas con la infraestructura de la calidad, que genere mayor confianza en los productos que se ofrecen en el mercado, que respete los derechos de los ciudadanos, y contribuya con la competitividad del país. (PCM, 2014, p. 1)⁷⁷

Además, ofrece los servicios de Acreditación, Normalización y Metrología, ciencia que trata de dar un valor a las magnitudes expresándolas en unidades de medida exactas y estandarizadas.

4.8. Top de empresas agroindustriales en el Perú

A continuación se presenta el siguiente gráfico con las variables más importantes de las top 10 agroindustrias del 2013, que incluye no solo empresas que exportan productos tradicionales y no tradicionales sino también empresas dedicadas a la producción y venta de fertilizantes para el sector agroindustrial. Es importante mencionarlas para tener un conocimiento de las empresas agroindustriales peruanas que dominan este sector.

⁷⁷ PCM. (2014). *Normas Legales* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/>

Tabla 4.1.

Top 10 - Agroindustria - Año 2013

SUBRK 2013	EMPRESA	VENTAS 2013 (US\$ MM)	VAR. VENTAS (%)'13/12	UTILIDAD NETA 2013 (US\$ MM)	VARI. UTILIDAD (%) 13/12	ROE 2013 (%)	ROA 2013 (%)	MARGEN NETO (%)	RK 2013
1	CORPORACIÓN AZUCARERA DEL PERÚ, SUB.	456,3	-20,4	-33,1	-33,1	-3,6	-2,0	-7,2	83
2	CONTILATIN DEL PERÚ (1)	372,1	34,8	N.D.	-	-	-	-	106
3	CARGILL AMERICAS PERÚ (1)	261,2	-1,7	N.D.	-	-	-	-	138
4	CAMPOSOL (2) (45)	231,2	26,3	31,5	31,5	9,7	5,2	13,6	153
5	MOLINOS & CÍA. (1) (3)	189,5	-9,5	N.D.	-	-	-	-	195
6	PALMAS DEL ESPINO S.A. Y SUB. (12)	187,0	-12,0	39,7	39,7	7,6	4,7	21,2	199
7	CORPORACIÓN MISTI (1)	176,9	-3,9	N.D.	-	-	-	-	215
8	CHIMÚ AGROPECUARIA (1) (37)	174,1	18,4	N.D.	-	-	-	-	221
9	ROMERO TRADING (1) (12)	153,2	-2,8	N.D.	-	-	-	-	246
10	PERALES HUANCARUNA (2) (47)	145,7	-43,6	N.D.	-	-	-	-	259

Fuente: América Economía. (s.f.). Agroindustria.

En: <http://www.americaeconomia.com/>

A continuación se describen cada una de estas empresas en sus aspectos más importantes:

1. **Corporación Azucarera del Perú y Subsidiarias (Coazucar)**

- Corporación agroindustrial peruana dedicada a la siembra, procesamiento de la caña de azúcar, comercialización de sus productos derivados como azúcar, alcoholes, melaza y bagazo.
- Empresa holding del Grupo Gloria que controla las empresas Casa Grande S.A.A., Cartavio S.A.A., Empresa Agrícola Sintuco S.A. y Empresa Agraria Chiquitoy S.A., todas ellas situadas en el valle del río Chicama, Región La Libertad. En la misma región controla Agroindustrias San Juan S.A., empresa localizada en el valle de Chao, en la zona de influencia de Chavimochic.
- En la Región Áncash dirige la azucarera Agroindustrias San Jacinto S.A.A., cuya particularidad es su ubicación en la zona de influencia del proyecto de irrigación Chincas.

- A la fecha mantiene operaciones directas de fabricación de alcohol en Cartavio, Casa Grande y San Jacinto. (<http://www.coazucar.com/>)⁷⁸

2. **Contilatin del Perú**

- "Inicia sus operaciones en julio de 1994, dedicándose desde entonces a la importación y comercialización de granos.
- Desde Octubre de 2007 tiene como accionistas a: Contigroup Companies Inc. y Seaboard Corporation." (<http://www.contilatindelperu.com/>)⁷⁹

3. **Cargill Americas Perú**

- En Perú, Cargill tiene una oficina de comercio de granos y semillas, así como tres plantas de producción de alimento para animales, con sede en Lima, Chiclayo y Arequipa. Cargill Perú emplea aproximadamente a 140 personas.
- Ha estado en el Perú desde 1963, cuando se establecieron como Pesquera Delfin SA y bolicheras Unidas SA para producir harina de pescado. Desde entonces, Cargill ha estado involucrado en muchos negocios, incluyendo el comercio de productos básicos agrícolas, las exportaciones de café, el azúcar, el comercio de harina de pescado, y más. (<http://www.cargill.com/>)⁸⁰

4. **Camposol**

- Está involucrada en el cultivo, procesamiento y comercialización de productos agrícolas tales como paltas, espárragos, arándanos, uvas, mangos, pimientos, alcachofas, mandarinas y langostinos, que son exportados a Europa, Estados Unidos de América y Asia.
- Ubicada en el Perú y ofrece productos frescos, en conservas y congelados. Es la tercera empleadora del país, con más de 13 mil trabajadores en temporada alta.
- Fue la primera empresa agroindustrial peruana en publicar anualmente Informes de Sostenibilidad alineados al GRI y ha logrado las siguientes

⁷⁸ Coazucar. (s.f.). Nosotros. Recuperado de http://www.coazucar.com/esp/coazucar_nosotros.html

⁷⁹ Contilatin del Perú S.A. (s.f.). La Empresa. Recuperado de <http://www.contilatindelperu.com/>

⁸⁰ Cargill. (s.f.). Cargill in Peru. Recuperado de <http://www.cargill.com/worldwide/peru/>

certificaciones internacionales: BSCI, Global Gap, IFS, HACCP y BRC, entre otras. (<http://www.camposol.com.pe/>)⁸¹

5. **Molinos & Cía.**

- Es una empresa 100% peruana dedicada a la importación y comercialización de fertilizantes de alta calidad.
- Desde su creación el 10 de Octubre de 1994, ofrece a sus clientes productos, servicios y la atención necesaria para su desarrollo agrícola, además están aumentado continuamente servicios dirigidos a asegurar que los clientes reciban productos adecuados para sus cultivos y una entrega oportuna del mismo.
- Cuenta con un equipo de técnicos de alto nivel y una amplia red de distribución a lo largo de todo el país. (<http://www.molicom.com.pe/>)⁸²

6. **Palmas del Espino S.A. y Subsidiarias**

- Es una sociedad anónima constituida en marzo de 1979 en la localidad de Juanjuí. Actualmente opera en el distrito de Uchiza, provincia de Tocache, departamento de San Martín.
- La empresa se dedica al cultivo de palma y cacao en dos plantaciones: Plantación de 12,300 hectáreas de palma aceitera y plantación de 250 hectáreas de cacao. (<http://www.palmas.com.pe/>)⁸³

7. **Corporación Misti**

- Empresa peruana comercializadora de fertilizantes. Su operación consiste en la importación, distribución mayorista y comercialización de fertilizantes complejos NPK, nitrato de calcio, fertilizantes líquidos, fertilizantes simples y mezclas físicas.
- Tiene una línea de Azufre para uso agrícola e industrial. Cuenta con marcas sólidas y reconocidas en el país y la participación de mercado más alta en la industria peruana de la distribución de fertilizantes. Maneja una fuerza de

⁸¹ Camposol. (s.f.). Acerca de Nosotros. Recuperado de <http://www.camposol.com.pe/quienes-somos/nosotros.html>

⁸² Molinos & Cía. (s.f.). QUIENES SOMOS. Recuperado de http://www.molicom.com.pe/molinos/web/secciones/quienes_somos.php

⁸³ Palmas. (s.f.). EMPRESAS. Recuperado de <http://www.palmas.com.pe/palmas/el-grupo/empresas>

ventas en todo el país, que también abarca a Bolivia, llegando directamente a los agricultores. (<http://www.misti.com.pe/>)⁸⁴

8. **Chimú Agropecuaria**

- La empresa fue fundada en 1985 con el nombre de Agropecuaria Chimú S.A., junto a la cual se crearon nueve empresas más del mismo grupo accionariado, todas dedicadas a la avicultura en el rubro de producción y comercialización de aves para consumo humano y actividades conexas.
- Durante el periodo 1992-1994 se realiza un proceso de fusión de las diez empresas existentes, consolidándose Agropecuaria Chimú S.A. como empresa absorbente de todas las demás. Mas tarde en el año 2004 la razón social cambia a Chimú Agropecuaria S.A.
- Durante los años 1994 a 1997 la empresa amplía sus operaciones mediante adquisición de granjas en Piura e instalación de oficinas en Chiclayo, Tumbes, Cajamarca, Jaén, Lima y Huaraz.
- De 1998 a 2006 se realizaron cambios sustanciales en su principal Planta de Alimento Balanceado, dotándola de la mejor tecnología y ampliación de su capacidad de producción. Se automatizó el proceso productivo, implementó sistema de distribución de alimento balanceado de granel, instaló Planta de Peletizado, construyó sistema de recepción y almacenamiento de granos a granel, etc.
- En el año 2013 fue inaugurada en Trujillo la Planta de Beneficio de Aves con tecnología Danesa. Posteriormente en 2007 debido al éxito y demanda de sus productos se duplicó la capacidad de esta Planta con tecnología Holandesa. (<https://www.facebook.com/>)⁸⁵

9. **Romero Trading**

Es una empresa peruana dedicada a la exportación de productos de la mejor calidad como Abarrotes, Bebidas, Condimentos y Sazonadores, Cremas y Sopas Instantáneas, Harinas, Postres, Refrescos y Bebidas Instantáneas, Repostería, Golosinas, Productos Étnicos, Snacks, Panetones, Infusiones, Productos

⁸⁴ Misti. (s.f.). Empresas del Grupo. Recuperado de <http://www.misti.com.pe/web/index.php/empresas-del-grupo->

⁸⁵ Chimu Agropecuaria S.A. (s.f.). Descripción. Recuperado de <https://www.facebook.com/Chimu-agropecuaria-sa-187020814672044/info/?tab=overview>

Frescos, Productos Naturales y Artesanía.
(<http://www.corporacionromerotradingsac.com/>)⁸⁶

10. **Perales Huancaruna**

- Perales Huancaruna S.A.C. inició sus operaciones en Agosto de 1986, la compañía se dedica al sector agroindustrial, específicamente a la producción y exportación de granos de café.
- Desde el 2008, el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) trabaja con Perhusa el tema de negocios inclusivos, permitiendo incluir en su línea de cafés especiales a 9 mil productores cafetaleros de Amazonas, Cajamarca, San Martín y Junín. (<http://www.academia.edu/>)⁸⁷

4.9. Participación de mercado de empresas agroindustriales peruanas

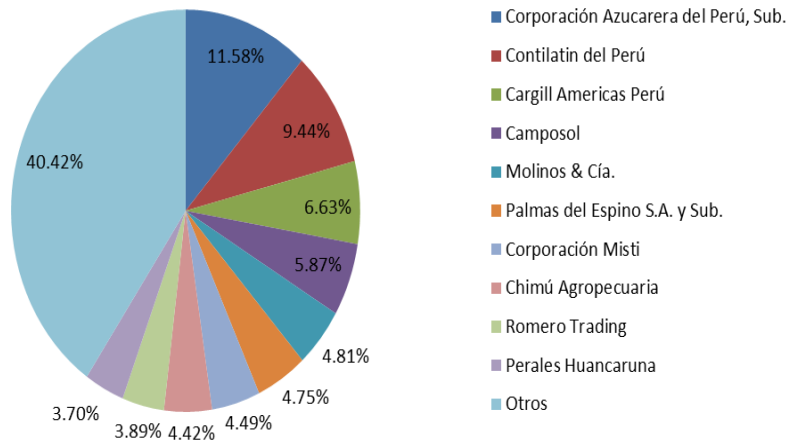
La determinación de la participación de mercado fue obtenida de acuerdo a la información sobre las ventas de las 10 empresas agroindustriales con mayor número de ventas con las ventas totales del sector agroindustrial en el año 2013, que incluye no solo empresas que exportan productos tradicionales y no tradicionales sino también empresas dedicadas a la producción y venta de fertilizantes para el sector agroindustrial, de ello se obtiene el siguiente gráfico:

⁸⁶ Corporación Romero Trading S.A.C. (s.f.). NOSOTROS. Recuperado de <http://www.corporacionromerotradingsac.com/inicio/>

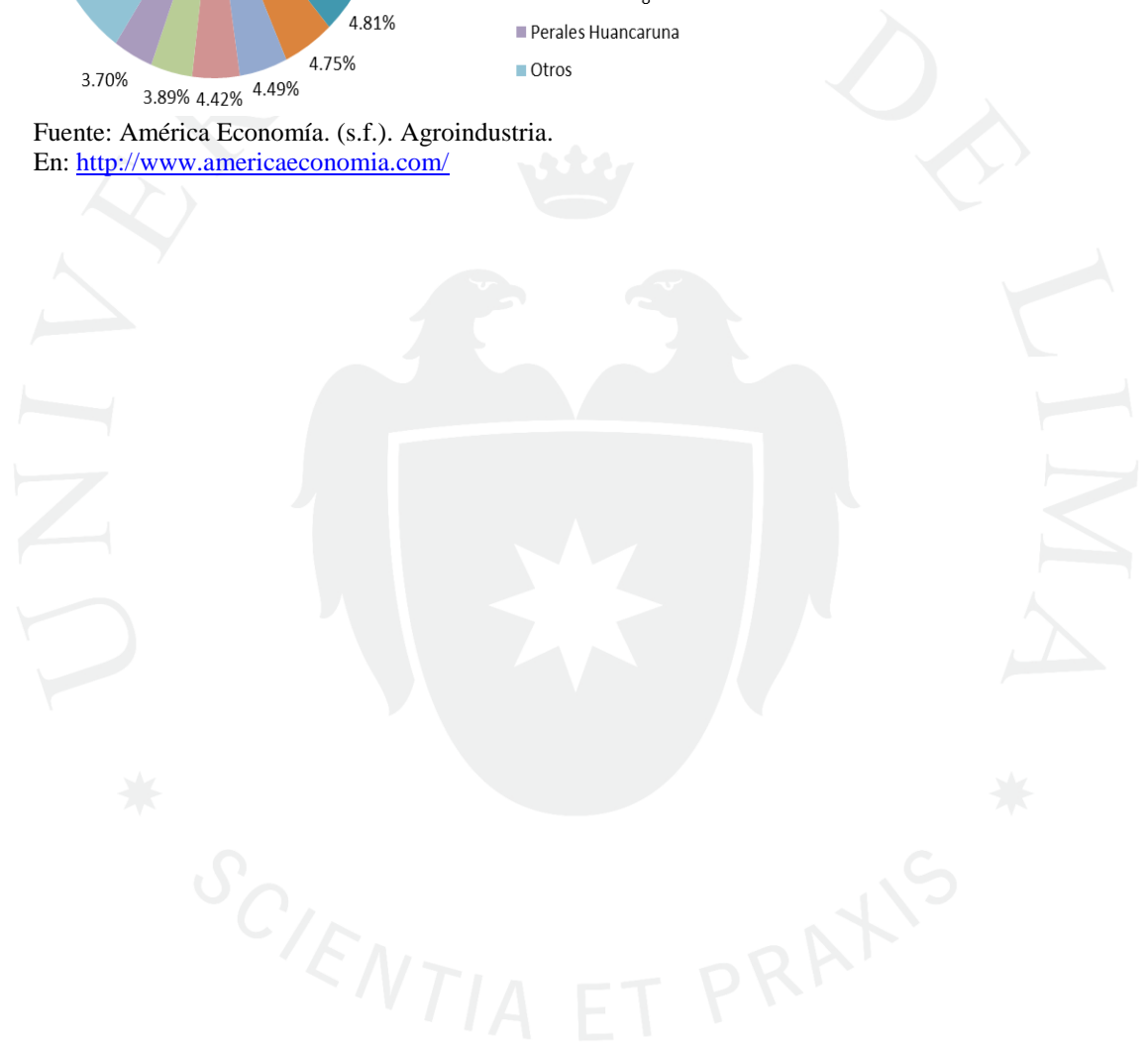
⁸⁷ Parra, N. (s.f.). EMPRESAS AGROEXPORTADORAS DE LAMBAYEQUE. Recuperado de http://www.academia.edu/8439474/EMPRESAS_AGROEXPORTADORAS_DE_LAMBAYEQUE

Figura 4.3.

Participación de mercado de empresas agroindustriales en el año 2013



Fuente: América Economía. (s.f.). Agroindustria.
En: <http://www.americaeconomia.com/>



CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Análisis del problema en específico

En esta presente investigación se utilizará los componentes del marco integral de control interno COSO 2013, Evaluación de Riesgos y Actividades de Control para identificar puntos de interés, y el Sistema HACCP integrado con el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 para identificar los riesgos, evaluar el riesgo más crítico y darle respuesta a ese riesgo mediante el desarrollo a profundidad de los procesos realizados por la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A.

5.1.1. Identificación de puntos de interés

A continuación se desarrolla los principios de los componentes del marco integral de control interno COSO 2013, Evaluación de Riesgos y Actividades de Control para encontrar puntos relativos con la presente investigación, por lo cual se realizó un campo de trabajo, el cual consistió de una entrevista con el encargado del área de auditoría interna de la empresa y un experto en proyectos de consultoría en el plano agroindustrial, las cuales se encuentran en el Anexo 8 de la presente investigación, después de la elaboración de dichas entrevistas, se encontraron los siguientes puntos de interés de la presente investigación:

Tabla 5.1.

Evaluación de riesgos

Principio	Puntos de Interés	Puntos de Interés de la Investigación
6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados	Reflejan las decisiones de la dirección	Designación de malos proveedores
	Considera las tolerancias al riesgo	No se tiene en cuenta niveles aceptables de variación de riesgo
	Refleja las leyes y regulaciones externas	No se cumple con leyes y regulaciones externas
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar	Analiza factores internos y externos	No se tiene real impacto sobre estos factores
	Involucra a los niveles apropiados de la dirección	La organización no dispone de mecanismos de evaluación de riesgos efectivos
	Estima la importancia de los riesgos identificados	Los riesgos identificados no son analizados a través de un proceso eficiente
	Determina cómo responder a los riesgos	No se considera como debe gestionarse el riesgo identificado
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos	Tiene en cuenta distintos tipos de fraude	No cuenta con una evaluación del fraude sobre posibles informaciones fraudulentas
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno	Evalúa los cambios en el entorno externo	No se tiene en cuenta los cambios que se producen en el entorno regulatorio
	Evalúa cambios en la alta dirección	No se cuenta con una filosofía respecto al sistema de control interno

Fuente: Propia.

Tabla 5.2.

Actividades de control

Principio	Puntos de Interés	Puntos de Interés de la Investigación
10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos	Se integra con la evaluación de riesgos	No se mitigan riesgos específicos de manera eficaz
	Tiene en cuenta factores específicos de la organización en cuestión	La dirección no toma en cuenta como el entorno afecta el desarrollo de las actividades
	Determina los procesos de negocio relevantes	La dirección no determina los procesos de negocio relevantes
	Aborda la segregación de funciones	Selecciona personal a cargo que no es compatible con proveedores
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos	Establece la dependencia existente entre el uso de tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre tecnología	No mantiene una dependencia entre la procesos del negocio y la tecnología utilizada por terceros
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica	Establece políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones adoptadas por la dirección	No se establecen políticas claras sobre los procedimientos relevantes del negocio
	Se pone en práctica a través de personal competente	No se dispone de personal competente para llevar a cabo actividades de control
	Revisa las políticas y procedimientos	No se revisa ni actualiza periódicamente las políticas y los procedimientos

Fuente: Propia.

Como resultado de la identificación de los puntos de interés, se validó lo planteado en la hipótesis general de la presente investigación, en cuanto a, no tener una filosofía en cuanto al control interno, no llevar a cabo procesos eficientes, no tomar en cuenta el entorno, ni cumplir con regulaciones externas, entre otros.

5.1.2. Mapa del proceso de nivel superior

El primer proceso mayor trata sobre el Procesamiento agrícola de la materia prima el cual consiste en la obtención de las frutas y hortalizas de las tierras de terceros o propias, el segundo mayor proceso trata sobre el Procesamiento de la planta el cual consiste en el tratamiento sanitario de las frutas y hortalizas, el tercer mayor proceso Productos terminados: Frescos, congelados y/o conservas trata sobre el resultado final de las frutas y hortalizas y el último mayor proceso trata sobre la Comercialización, distribución y exportación de las frutas y hortalizas. A continuación se muestra a nivel global los procesos que sigue la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A.:

Figura 5.1.

Mapa: Proceso de nivel superior AS-IS (Como Está)



Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. Mapa del proceso de nivel detallado

A continuación se describe cada proceso mayor:

1. **Procesamiento agrícola de la materia prima**

- ¿Compras a terceros de productos?: Se toma la decisión de comprar los productos a proveedores; de ser afirmativo, los productos pasan directamente al proceso de Empaque y enlatado, sino se utilizan las tierras de la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. para obtenerlos.
- Preparación de tierras: Trata sobre el establecimiento y desarrollo del cultivo.
- Irrigación y fertilización: Se optimizan las condiciones de nutrición de los cultivos.
- Cosecha: Se recolectan las frutas y hortalizas de las tierras.
- Rotación de cultivos: Se alternan el cultivo de frutas y hortalizas de acuerdo a las estaciones del año.
- Control de plagas: Se realizan tratamientos preventivos para el control de plagas.

2. **Procesamiento de la planta**

- Recepción en planta: Se reciben todas las frutas y hortalizas en la planta.
- Procesos de Lavado: Se lavan todas las frutas y hortalizas para su adecuada descontaminación.
- Pasteurización: Proceso químico para la distribución a largas distancias de las frutas y hortalizas.

3. **Productos terminados: Frescos, congelados y/o conservas**

- Empaque y enlatado: Proceso de empaquetado y enlatado de acuerdo a la fruta y hortaliza a distribuir.
- Almacenaje: Las frutas y hortalizas son llevadas a los depósitos de almacén para su posterior distribución.
- Carga: Se colocan las frutas y hortalizas en el respectivo transporte.
- Transporte: Se lleva la mercadería hacia el puerto del Callao.

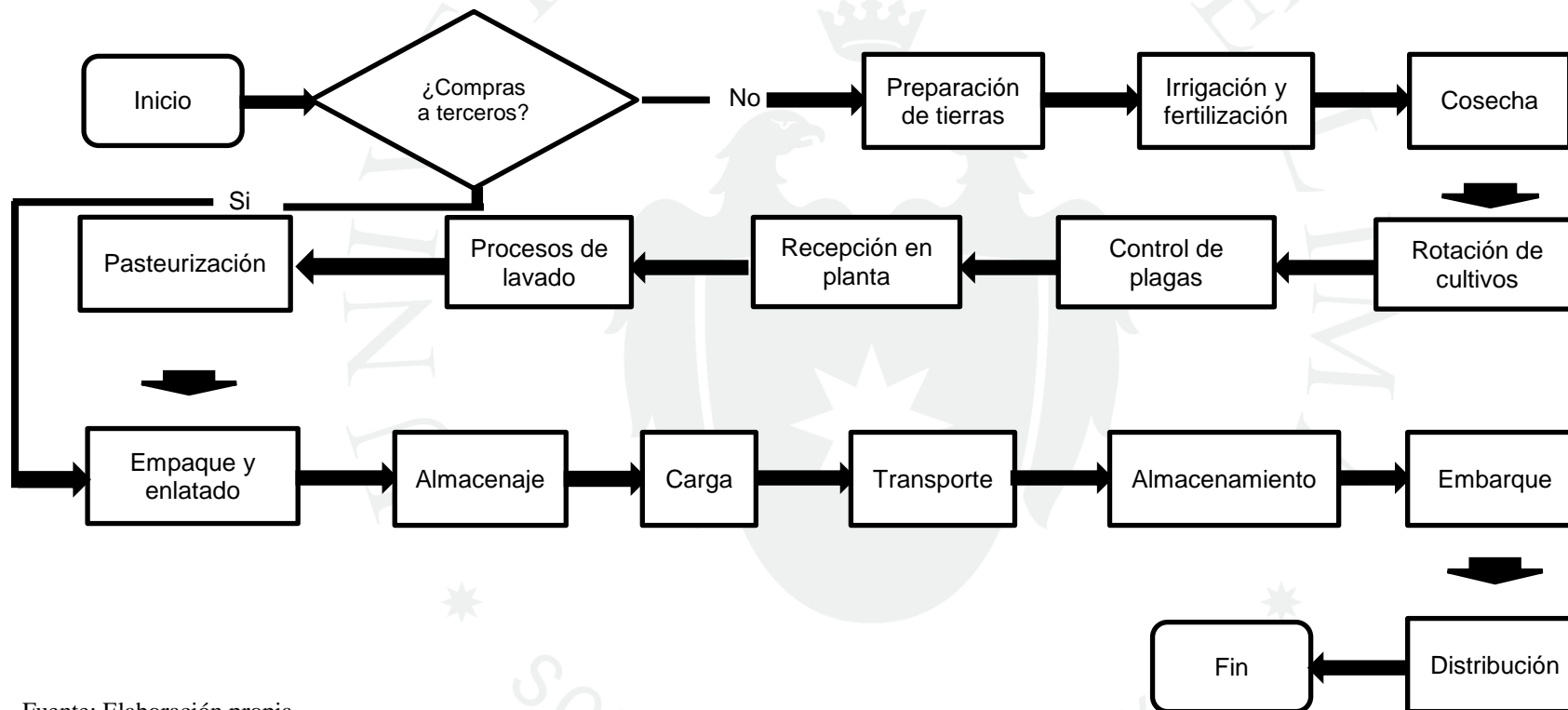
4. **Comercialización, distribución y exportación**

- Almacenamiento: Se coloca la mercadería en los contenedores respectivos.
- Embarque: Se transporta la mercadería hacia los lugares de destino.
- Distribución: Se distribuye la mercadería entre los diferentes clientes mayoristas.

A continuación se muestra a nivel detallado los procesos que sigue la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A.:

Figura 5.2.

Mapa: Proceso de nivel detallado AS-IS (Como Está)



Fuente: Elaboración propia.

5.1.4. Identificación y evaluación de los riesgos críticos

A continuación se muestra una matriz identificando y evaluando el riesgo crítico más importante de la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A., esta se realizó de acuerdo al sistema de HACCP, desarrollado en la presente investigación y compatible con el sistema de la gestión de la calidad de la norma ISO 9001, tomando en cuenta las entrevistas del Anexo 8:

Tabla 5.3.

Matriz: Riesgos críticos

Impacto	Alto	5. Cambio en las regulaciones legales agrícolas por parte del Estado Peruano. 6. Imagen negativa frente al mercado / accionistas.	7. Incumplimiento de especificaciones de control calidad por parte de terceros. 8. Escasa disponibilidad de agua.	9. Efectos negativos del cambio climático en la producción agrícola. 10. Conflictos sociales.
	Medio		2. Poca disponibilidad e incremento del costo de la mano de obra. 1. Deterioro de la demanda de la Unión Europea.	4. Nuevos competidores de otros países. 3. Volatilidad en los precios de los principales insumos.
	Bajo			
		Improbable (0 - 30%)	Posible (30 - 70%)	Probable (70 - 100%)
		Probabilidad		

Fuente: Elaboración propia.

Impacto Medio

1. Deterioro de la demanda de la Unión Europea

Tiene un impacto medio debido a la reciente recesión de la Comunidad Europea, aun así todavía la empresa mantiene a sus principales clientes en negocios continuos.

2. Poca disponibilidad e incremento del costo de la mano de obra

Tiene un impacto medio debido a que la mano de obra es equilibrada por la demanda y oferta actual que existe.

3. Volatilidad en los precios de los principales insumos

Tiene un impacto medio pero su probabilidad es alta debido a la recesión mundial que ha llevado al aumento de precios de muchos insumos agrícolas.

4. Nuevos competidores de otros países

Si bien el impacto es medio y la probabilidad alta, el registro de nuevos competidores son pocos debido a la caída de la demanda de la Comunidad Europea.

Impacto Alto

5. Cambio en las regulaciones legales agrícolas por parte del Estado Peruano

Si bien el impacto sería alto, es improbable que suceda un cambio en el aspecto legal, pero si más bien en el aspecto de la calidad debido a la creación de la INACAL, lo que indicaría un impacto positivo.

6. Imagen negativa frente al mercado / accionistas

Si bien el impacto sería alto, la percepción frente al mercado e inversionistas de la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. es muy sólida debido a su continua lista de pedidos e inversiones en adquisiciones de tierras y consultorías para su negocio.

7. Incumplimiento de especificaciones de control calidad por parte de terceros

Su impacto es alto y su probabilidad es media y es el riesgo crítico a dar respuesta debido a su importancia en la incorporación de controles de calidad a los procesos anteriormente detallados.

8. Escasa disponibilidad de agua

Su impacto es alto y su probabilidad es media, debido a que cuenta con reservas de agua disponibles en sus tierras de cultivo.

9. Efectos negativos del cambio climático en la producción agrícola

Su impacto y probabilidad es alto, lo que fuerza a la empresa a la rotación de cultivos de acuerdo a las estaciones del año.

10. Conflictos sociales

Su impacto y probabilidad es alto, lo que fuerza a la empresa a la continua comunicación e integración de las personas que habitan en la zona de tierras de cultivo.

5.2. Respuesta al problema en específico

En esta sección se desarrolla la respuesta al riesgo crítico más importante, Incumplimiento de especificaciones de control de calidad por parte de terceros, elaborado anteriormente, porque este tiene un impacto alto y se encuentra vinculado a la investigación.

5.2.1. Matriz de Control - Riesgo

Primero se determina el proceso clave a cambiar, segundo se determina cuáles son los riesgos asociados a este proceso y sus impactos potenciales respectivamente, tercero se clasifican su impacto y probabilidad y por último se da la respuesta al riesgo respectivo.

A continuación se muestra la matriz de control-riesgo de la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A.:

Tabla 5.4.

Matriz: Control – Riesgo

Subproceso de actividad dentro del proceso clave	Declaración de riesgo	Impacto potencial	Clasificación del impacto	Clasificación de probabilidad	Respuesta al riesgo
Compras a terceros de productos	Entrega de productos en mal estado	Devolución de Mercadería al proveedor por la empresa	Alto	Bajo	A través de la norma ISO 9001, derivar los productos recibidos de terceros hacia el procesamiento de planta e incorporar el proceso de selección
	Entrega de productos sin cumplir con criterios de calidad específicas	Devolución de Mercadería del Mercado Europeo	Alto	Medio	
	Entrega de productos con retraso	Demora en la entrega del producto final al cliente	Medio	Bajo	-

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Modificación del mapa del proceso e incorporación del nuevo proceso de selección siguiendo criterios de seguridad alimentaria y de higiene

El proceso clave se mantiene pero se deriva hacia el proceso mayor de Procesamiento de planta para tener un mayor control de los productos entregados de proveedores y además se establece un nuevo proceso llamado Selección, en el cual se incorporan nuevos procedimientos de control que brindarán las especificaciones técnicas a seguir por la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. y así brindar solución al problema analizado. Este nuevo proceso de Selección debe seguir estas especificaciones técnicas referidas en el Reglamento (CE) N° 1441/2007 de la Comisión de las Comunidades Europeas relativo a los criterios microbiológicos aplicables a los productos alimenticios que se encuentra asociado con Normas ISO, se establece lo siguiente para las frutas y hortalizas, mediante ejemplos:

- **Inspección de la presencia de Salmonella en frutas y hortalizas**

n (número de unidades en la muestra) = 5

m (contenido máximo de Salmonella admitido en cada elemento) = Ausencia en 25 g

c (número máximo de unidades permitidas en donde se detecta Salmonella) = 0

Si se detectará presencia en 25 g de Salmonella, el lote será rechazado. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007, p. 6)⁸⁸

- **Inspección de la presencia de Escherichia coli en frutas y hortalizas**

n = 5

m = 100 ufc/g

M = 1000 ufc/g

c (número máximo permitido de unidades de la muestra que presentan una concentración de Escherichia coli con un valor $> m$ pero $\leq M$) = 2

El lote se aceptará si no hay ninguna unidad que presente una concentración superior a M y si el número máximo de unidades con una concentración $> m$ pero $\leq M$ es como máximo 2. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007, p. 17)⁸⁹

Finalmente, la empresa no debe sobrepasar estos límites determinados por la Comisión de las Comunidades Europeas porque si no ocasionaría el no ingreso de la mercadería.

A continuación se muestra el nuevo mapa a nivel detallado de los procesos, incluyendo la nueva derivación en caso de afirmación de las Compras a terceros de productos hacia el proceso de Recepción en planta y la incorporación de un nuevo proceso llamado Selección, que debería seguir la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A.:

⁸⁸ Comisión de las Comunidades Europeas. (2007). *Diario Oficial de la Unión Europea: REGLAMENTO (CE) N° 1441/2007*. Bruselas.

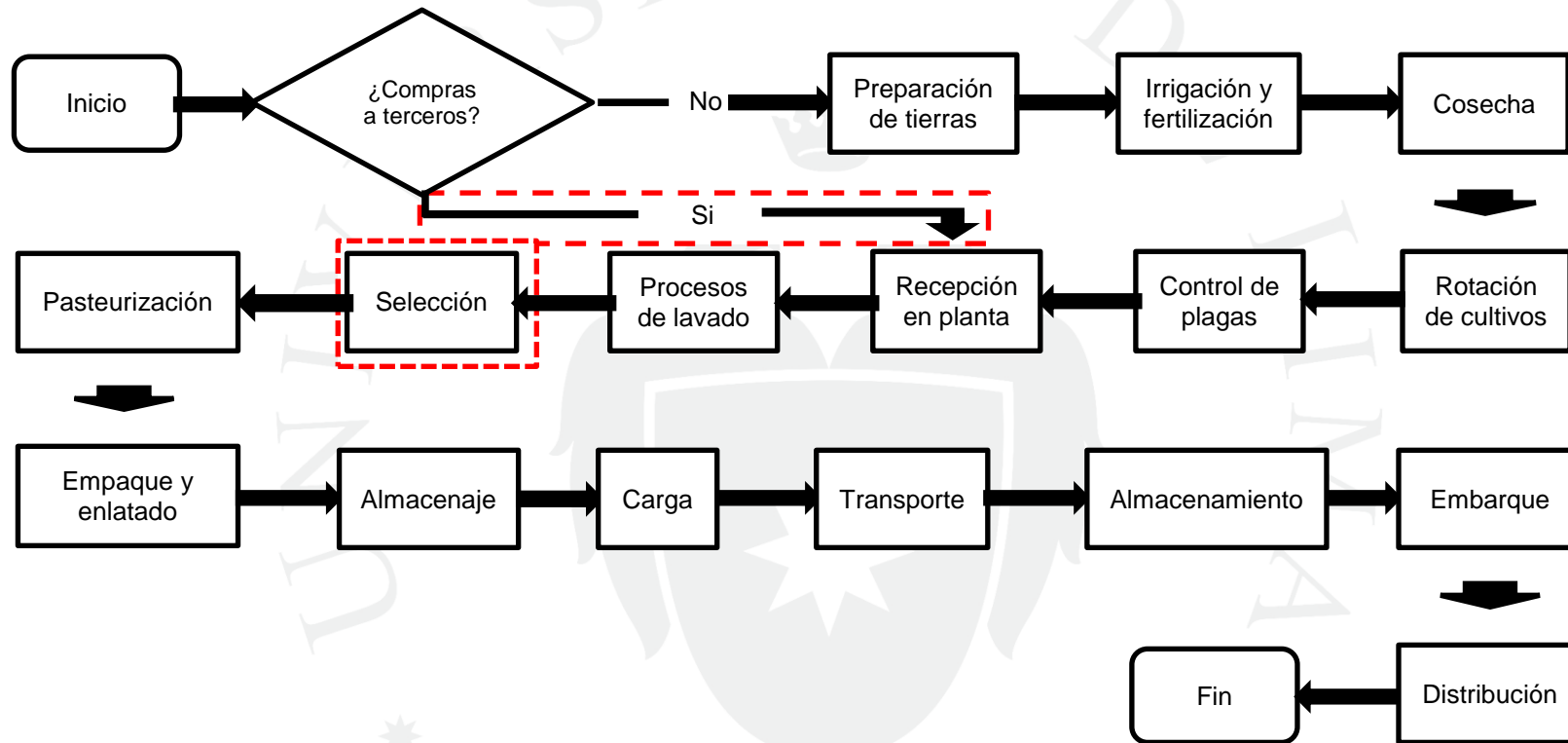
Fuente Original: *ISO 6579:2007*.

⁸⁹ Ídem a (77).

Fuente Original: *ISO 16649:2007*.

Figura 5.3.

Propuesta de Mejora - Mapa: Proceso de nivel detallado



Nota: Las líneas punteadas representan la mejora del caso.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo anterior desarrollado, el modelo debe garantizar lo siguiente:

- El mejoramiento de los procesos, especificados en la nueva propuesta del mapa a nivel detallado.
- Crear una cultura de la evaluación continua.
- Propiciar la interacción entre los proveedores y personal estratégico de la empresa.
- Fortalecer la confianza, compromiso y seriedad de las partes involucradas en los procesos críticos de la empresa.

Ante esto la gerencia de la empresa muestra conformidad y aprueba el modelo generado en la presente investigación, en cuanto al desarrollo y diagnóstico del problema.



CONCLUSIONES

- La EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. mantiene un proceso de compras a terceros, para completar sus lotes de exportación, muy deficiente debido a que toda la mercadería; ya sea frutas y hortalizas, son inmediatamente trasladadas a un proceso mayor como producto terminado sin haber pasado por sus propios procesos de control de calidad para verificar que dichos productos cumplen con los requerimientos mínimos rigurosos que se exigen para poder cumplir con la normativa impuesta para la exportación de ellos, como si lo hacen con la producción interna.
- El personal de la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. responsable de la recepción de los productos adquiridos por parte de terceros no se encuentra bien capacitado debido a la mala comunicación entre los jefes de tierras de cultivo y ellos, provocando un mala recepción de la información sobre los aspectos técnicos que deberían seguir para obtener los productos en forma óptima, lo cual genera retrasos y/o productos en mal estado.
- La EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. mantiene un exceso de confianza hacia sus proveedores de frutas y hortalizas debido a sus experiencias exitosas pasadas, que difieren de las exigencias y requerimientos actuales de exportación, lo cual no significa que tengan el conocimiento total o garantizado sobre ciertos procesos de calidad que deberían seguir para poder brindar seguridad sobre las técnicas que utilizan.
- No existe un proceso formal adecuado dentro del proceso detallado de la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. que garantice que los productos sean verificados y seleccionados para su correspondiente procesamiento en planta de los productos adquiridos de terceros; ya sea frutas y hortalizas.
- Debido a que los productos de terceros no pasan por un proceso riguroso de verificación y selección, actualmente la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. no le ha dado la importancia debida a un plan de mejora continua a largo plazo para poder implantar un proceso de auditoría externa en las tierras de cultivo de los proveedores y así conseguir los productos con los requerimientos mínimos básicos de salubridad que se exigen en el exterior.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda mejorar los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas de exportación a la Unión Europea mediante lo siguiente:
 1. Incorporar el proceso de selección dentro del proceso mayor de procesamiento en planta de la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. donde se incorporen las especificaciones técnicas referidas en el Reglamento (CE) N° 1441/2007 de la Comisión de las Comunidades Europeas relativo a los criterios microbiológicos aplicables a los productos alimenticios que se encuentra asociado con Normas ISO, que son aplicables a las frutas y hortalizas para mejorar la calidad, el cual se describe en dos fases:
 - Fase I: Productos comercializados durante su vida útil (La cual se describe en el Capítulo 5.2.2, Inspección de la presencia de Salmonella en frutas y hortalizas, de la presente investigación)
 - Fase II: Proceso de elaboración (La cual se describe en el Capítulo 5.2.2, Inspección de la presencia de Escherichia coli en frutas y hortalizas, de la presente investigación)
 2. Que el proceso de compras a terceros se mantenga pero que toda la mercadería; ya sea frutas y hortalizas, sean inmediatamente trasladadas al proceso mayor de procesamiento en planta para asegurarse que estos cumplan con los requerimientos mínimos rigurosos que se exigen para poder cumplir con la normativa impuesta para la exportación de ellos.
- Elaborar un plan de capacitación donde se incluya un manual a todo el personal encargado de tener comunicación directa con los jefes de tierras de cultivo donde se especifique las actividades que les corresponden realizar para facilitar el desarrollo del trabajo y la ejecución del mismo.
- A corto plazo, se recomienda derivar los productos adquiridos de terceros hacia el proceso mayor de procesamiento en planta e incorporar el proceso de selección en este proceso mayor para verificar y seleccionar las frutas y hortalizas óptimas que cumplan con los criterios de calidad requeridos para exportación. A largo plazo estos criterios de calidad requeridos para exportación se deberían trasladar hacia los proveedores, los cuales con capacitación y entrenamiento continuo aplicarían los

criterios de calidad exigidos, por parte de la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. se deberían realizar auditorías externas continuas para que se verifique que los criterios de calidad asignados a los proveedores sean cumplidos y así poder derivar dichos productos hacia el proceso mayor de productos terminados.



REFERENCIAS

- ACFE. (2014). *Reporte a las Naciones sobre el abuso y el fraude ocupacional* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.acfe-mexico.com.mx/>
- AENOR. (2011). *DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA NACIONAL DE CALIDAD* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/>
- Agencia Andina. (18 de Marzo del 2016). Lima: ordenan retirar del mercado pistachos "Wonderful". Recuperado de <http://peru.com/actualidad/mi-ciudad/lima-te-gustan-pistachos-wonderful-esto-no-te-gradara-noticia-445268>
- Álvarez, I. (29 de Abril del 2013). A 20 años de CLAE: la estafa económica más grande que se perpetró en el Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/20-anos-clae-estafa-economica-mas-grande-que-se-perpetro-peru-noticia-1570159>
- Amado, J. (2007). *Casos Prácticos para la Gestión Empresarial de Despachos Profesionales*. Madrid: Especial Directivos.
- Bastidas, C. (2007). *El Caso Enron: Principales Aspectos Contables, De Auditoría Y De Gobierno Corporativo*. Santiago de Chile: Ril.
- Cabello, R., y Benavente, H. (2002). *Síndrome diarreico infeccioso*. México D.F.: Médica Panamericana.
- Camposol. (s.f.). Acerca de Nosotros. Recuperado de <http://www.camposol.com.pe/quienes-somos/nosotros.html>
- Cargill. (s.f.). Cargill in Peru. Recuperado de <http://www.cargill.com/worldwide/peru/>
- Chimu Agropecuaria S.A. (s.f.). Descripción. Recuperado de <https://www.facebook.com/Chimu-agropecuaria-sa-187020814672044/info/?tab=overview>
- COSO. (2013). *Control Interno – Marco Integrado*. España: COSO Publicaciones.
- Coazucar. (s.f.). Nosotros. Recuperado de http://www.coazucar.com/esp/coazucar_nosotros.html
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2007). *Diario Oficial de la Unión Europea: REGLAMENTO (CE) N° 1441/2007*. Bruselas.
- Contilatin del Perú S.A. (s.f.). La Empresa. Recuperado de <http://www.contilatindelperu.com/>
- Corporación Romero Trading S.A.C. (s.f.). NOSOTROS. Recuperado de <http://www.corporacionromerotradingsac.com/inicio/>

- EY. (2011). *Los 10 principales riesgos de negocios* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.ey.com/>
- Fernández, R. (2014). *Logística de aprovisionamiento*. Madrid: Paraninfo.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima: Iico.
- García, A., González, A., y Astorga, J. (2008). *Contabilidad financiera: Análisis y aplicación del PGC de 2007*. Barcelona: Ariel.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW – HILL.
- HolaDoctor. (12 de Noviembre del 2012). Retiro de Nesquik por Salmonella. Recuperado de <http://salud.univision.com/es/sistema-inmunol%C3%B3gico/retiro-de-nesquik-por-salmonella>
- IICA. (2006). *Curso de Preparación de Proyectos Agrícolas Honduras*. San José.
- IICA. (2016). *Guía de formación en buenas prácticas agrícolas para hortalizas*. [versión PDF]. Recuperado de <http://www.iica.int/>
- IICA. (2016). *Informe anual 2015 del IICA: agricultura, oportunidad de desarrollo en las Américas* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.iica.int/>
- INACAL. (2015). *Perú calidad que deja huella* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.inacal.gob.pe/>
- ISO. (2010). *Normas Internacionales y «normas privadas»*. Ginebra.
- ISO. (2015). ISO 9001:2015. Ginebra.
- Klauer, A. (2004). *Wall Street*. Buenos Aires: LibrosEnRed.
- KPMG. (2012). *Informe del Fraude en el Perú 2012* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.kpmg.com/>
- Lara, A. (2012). *Toma el control de tu negocio*. México D.F.: LID Empresarial.
- López-Jurado, P., Gracia, C., Yagüez, M., Merigó, J., y Navarro, M. (2011). *Fundamentos de economía de la empresa (Teoría y ejercicios)*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- (2004). *La comunicación comercial*. Málaga: Vértice.
- MEC. (2005). *La empresa y el espíritu emprendedor de los jóvenes*. España.
- Mercado, S. (2004). *Mercadotecnia programada: Principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*. México: LIMUSA.
- Misti. (s.f.). *Empresas del Grupo*. Recuperado de <http://www.misti.com.pe/web/index.php/empresas-del-grupo->

- Molinos & Cía. (s.f.). QUIENES SOMOS. Recuperado de http://www.molicom.com.pe/molinos/web/secciones/quienes_somos.php
- Palmas. (s.f.). EMPRESAS. Recuperado de <http://www.palmas.com.pe/palmas/el-grupo/empresas>
- Parra, N. (s.f.). EMPRESAS AGROEXPORTADORAS DE LAMBAYEQUE. Recuperado de http://www.academia.edu/8439474/EMPRESAS_AGROEXPORTADORAS_DE_LAMBAYEQUE
- PCM. (2014). *Normas Legales* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/>
- Programa conjunto FAO/OMS sobre normas alimentarias. (2005). *HIGIENE DE LOS ALIMENTOS TEXTOS BÁSICOS*. Roma.
- Real Academia Española [RAE]. (s.f.). Diccionario de la lengua española: empirismo. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=empirismo>
- Rico, R. (23 de Setiembre del 2013). 8 motivos que pueden ocasionar una crisis empresarial. Recuperado de <http://www.hinterlaces.com/analisis/economia/8-motivos-que-pueden-ocasionar-una-crisis-empresarial>
- Romero, R. (2007). *Microbiología y Parasitología Humana*. México: Médica Panamericana.
- Santos, J. (2001). *Guía Teórico-práctica Para la Realización de Auditorías de Prevención de Riesgos Laborales*. España: SERFOREM.
- Slavin, L. (2005). *El capitalismo depredador: los escándalos corporativos del siglo XXI*. Buenos Aires: Biblos.
- ULIMA. (2014). *Sílabo 2014-2: Auditoría Interna* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.ulima.edu.pe/>
- Velasquez, M. (2006). *Ética en los negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Educación.
- Vicente, M., y Tejada, J. (2011). *Formación de formadores. Tomo 1. escenario aula*. Madrid: Paraninfo.
- Vigil, A. (31 de Enero del 2014). Recomendaciones por presencia de salmonella. Recuperado de <http://www.mejorinformado.com/regionales/2014/1/31/recomendaciones-presencia-salmonella-1561.html>



ANEXOS

ANEXO 1: Priorización, integración y selección del problema

Tabla A1.1.

Priorización, integración y selección del problema

Problema en la evaluación de los riesgos de los colaboradores estratégicos de una empresa agroindustrial en el Perú	CRITERIOS DE SELECCIÓN					Total de criterios con si por cada problema	Prioridad provisional (de mayor a menor y en caso de empate de arriba a abajo)
	a) La solución de este problema podría contribuir al desarrollo personal del investigador.	b) El investigador tiene acceso a los datos.	c) No requiere solucionar, previamente, otros problemas.	d) Su solución ayudaría a solucionar otros problemas.	e) En su solución integral están interesados los responsables de dos o más áreas de la empresa.		
1) Carencias de conocimientos y procesos sobre la evaluación de los riesgos de los colaboradores estratégicos de una empresa agroindustrial en el Perú	Si	Si	Si	Si	Si	5	1 Si
2) Empirismos aplicativos de políticas gerenciales en la evaluación de los riesgos de los colaboradores estratégicos de una empresa agroindustrial en el Perú	Si	Si	Si	Si	Si	5	2 Si
3) Deficiencias en la comunicación e integración de información entre la empresa y colaboradores estratégicos en el Perú	No	Si	No	Si	Si	3	3 Si
4) Limitaciones al acceso de información de colaboradores estratégicos en el Perú	No	No	No	Si	Si	2	4 No
5) Empirismos normativos con colaboradores estratégicos en el Perú	Si	Si	No	No	No	2	5 No
Carencias, empirismos aplicativos y deficiencias en los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea	→	→	→	→	→	→	Prioridad o Problema Integrado seleccionado (Va al anexo 3)

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2: Identificación del nº de partes y los criterios con que tiene relación cada parte del problema

Tabla A2.1.

Identificación del nº de partes y los criterios con que tiene relación cada parte del problema

Problema Priorizado Integrado que ha sido Seleccionado en el Anexo 1: <u>Carencias, empirismos aplicativos y deficiencias en los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea</u>	¿Alguna parte de este problema tiene relación con este criterio? (La hacemos para cada criterio de los de identificación que figuran a la derecha) La respuesta puede ser Si o No, los Si van o pasan al anexo 3	CRITERIOS DE IDENTIFICACION DE LAS PARTES DEL PROBLEMA SELECCIONADO	
		⇒	1
⇒	2	¿PTA(A) ≠ ~PT(B) : ⇒ R.? (¿Discrepancias Teóricas?) SI NO√	⇒
⇒	3	¿PT ≠ N(R)? (¿Empirismos Normativos?) SI NO√	⇒
⇒	4	¿N ≠ ~R? (¿Incumplimiento?) SI NO√	⇒
⇒	5	¿N(A) ≠ ~N(R)? (¿Discordancias Normativas?) SI NO√	⇒
⇒	6	¿Obj ≠ ~R(Car) ? (¿Carencias?) SI√ NO	⇒
⇒	7	¿Obj ≠ ~R(Def)? (¿Deficiencias?) SI√ NO	⇒
⇒	8	¿Obj ≠ ~R(Res)? (¿Restricciones?) SI NO√	⇒
⇒	9	¿Obj ≠ ~R(Lim)? (¿Limitaciones?) SI NO√	⇒
⇒	10	¿Obj ≠ ~R(Dis)? (¿Distorsiones?) SI NO√	⇒
⇒	11	¿Ver ≠ ~R Fal? SI NO√	⇒

Nota: Como se ha respondido con sí a 3 criterios; interpretamos que el problema seleccionado integra o tiene 3 partes, las relacionadas con los criterios 1, 6 y 7; todos los cuales pasan al anexo 3.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3: Priorización de las partes de un problema relacionadas con criterios de identificación

Tabla A3.1.

Priorización de las partes de un problema relacionadas con criterios de identificación

(Viene del anexo N° 2) Criterios de Identificación relacionados con las partes del problema	CRITERIOS DE PRIORIZACION - SELECCIÓN					Suma de prioridades parciales por cada parte del problema	Prioridades de las partes del problema de menor a mayor (priorización olímpica)
	a) La solución de este problema podría contribuir al desarrollo personal del investigador.	b) El investigador tiene acceso a los datos.	c) No requiere solucionar, previamente, otros problemas.	d) Su solución ayudaría a solucionar otros problemas.	e) En su solución integral están interesados los responsables de dos o más áreas de la empresa.		
1. Empirismos aplicativos ¿PT ≠ ~R?	2	2	2	2	2	10	2°
6. Carencias ¿Obj ≠ ~R(Car)?	1	1	1	1	1	5	1°
7. Deficiencias ¿Obj ≠ ~R(Def)?	3	3	3	3	3	15	3°

Nota: Las prioridades parciales, se establecen para cada criterio de priorización-selección; como en este caso, las partes del problema son 3, van de 1 a 3. La priorización integral de la última columna, va de menor a mayor (olímpica), permite obtener el nombre del problema (integrado, priorizado y seleccionado).

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del problema resultante del Anexo 3: Carencias, empirismos aplicativos y deficiencias en los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea.

ANEXO 4: Matriz para plantear sub - hipótesis y la hipótesis global factual explicativa

Tabla A4.1.

Matriz para plantear sub - hipótesis y la hipótesis global factual explicativa

Problema –X Carencias, empirismos aplicativos y deficiencias en los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea.	Realidad A Procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas de exportación a la Unión Europea.	MARCO REFERENCIAL –B							Fórmulas de las sub - hipótesis
		Planteamientos Teóricos		Normas		Entorno Nacional			
		-B1	-B2	-B3	-B4	-B5	-B6	-B7	
X1= Carencias de conocimientos y procesos sobre procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea.	A1 Actividades de Riesgo	X	X	X	X			X	“a” -X1; A1; -B1, -B2, -B3, -B4, -B6
X2 = Empirismos aplicativos de políticas gerenciales en la exportación de frutas y hortalizas a la Unión Europea.	A2 Gobierno Corporativo		X	X		X			“b” -X2; A2; -B2, -B3, -B5
X3 = Deficiencias en la comunicación e integración de información entre la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. y sus proveedores.	A3 Comunicación e Integración	X		X				X	“c” -X3; A3; -B1, -B3, -B7
Total de Cruces por cada Variable de -B		2	2	3	1	1	1	1	
Total de Cruces por cada Sub factor de -B		4		4		3			
Prioridades de los Sub factores de -B		1		2		3			

Nota: Variables Teóricas: -B1 = Conocimientos Generales de Auditoría y Contabilidad -B2 = Conocimientos de Procesos Empresariales. Variables Normativas: -B3 = Componentes del marco integral de control interno COSO 2013 -B4 = Norma ISO 9001. Variables del Entorno Nacional: -B5 = Aspecto Económico -B6 = Aspecto Ambiental -B7 = Aspecto Social.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 5: Menú de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes y sus principales ventajas y desventajas

Tabla A5.1.

Menú de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes y sus principales ventajas y desventajas

Técnica	Instrumento	Informantes o Fuentes	Principales Ventajas	Principales Desventajas
Encuesta	Cuestionario	Informantes (3ras personas Numerosas)	Aplicable a gran número de informantes. Sobre un gran número de datos.	- Poca profundidad.
Entrevista	Guía de Entrevista	Informantes (3ras personas Numerosas)	Permite profundizar los aspectos interesantes.	- Sólo aplicable a un pequeño número. - Difícil y costoso.
Análisis documental	Fichas (Precisar el tipo: textuales, resumen, etc.)	Fuentes: Precisarlas	Muy objetiva y puede constituir evidencia.	- Aplicación limitada a fuentes escritas.
Observación de Campo	Guía de observación de Campo	Informante: 1ra Persona: El propio investigador	Contacto directo del investigador con la realidad.	- Aplicación limitada a aspectos fijos o repetitivos.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 6: Matriz para la elección de las técnicas, instrumentos e informantes o fuentes para recolectar los datos

Tabla A6.1.

Matriz para la elección de las técnicas, instrumentos e informantes o fuentes para recolectar los datos

(Viene de la última columna del Anexo 4) Fórmulas de las sub-hipótesis	Nombres de las variables consideradas en cada fórmula (sin repetición y sólo las de A y B)	(ver menú) Técnicas de recolección con más ventajas y menos desventajas para cada variable	(ver menú) Instrumentos de recolección (que le corresponde a la técnica seleccionada)	(ver menú) Informante o fuente (que corresponde precisarlos para cada instrumento)
Sub-hipótesis "a" -X1; A1; -B1, -B2, -B3, -B4, -B6	A1 = Actividades de Riesgo	Entrevista	Guía de entrevista	Informantes: Asistente de Auditoría Interna y Gerente de Risk.
	-B1 = Conocimientos Generales de Auditoría y Contabilidad	Análisis Documental	Fichas Textuales	Fuente: Libros Especializados
	-B2 = Conocimientos de Procesos Empresariales	Análisis Documental	Fichas Textuales	Fuente: Libros Especializados
	-B3 = Componentes del marco integral de control interno COSO 2013	Análisis Documental	Fichas Textuales	Fuente: Libros Especializados
	-B4 = Norma ISO 9001	Análisis Documental	Fichas Textuales	Fuente: Libros Especializados
	-B6 = Aspecto Ambiental	Análisis Documental	Fichas Textuales	Fuente: Libros Especializados
Sub-hipótesis "b" -X2; A2; -B2, -B3, -B5	A2 = Gobierno Corporativo	Análisis Documental/Entrevista	Fichas Textuales/Guía de entrevista	Fuente: Libros Especializados/Informante: Gerente de Risk.
	-B5 = Aspecto Económico	Análisis Documental	Fichas Textuales	Fuente: Libros especializados
Sub-hipótesis "c" -X3; A3; -B1, -B3, -B7	A3 = Comunicación e Integración	Entrevista	Guía de entrevista	Informantes: Asistente de Auditoría Interna y Gerente de Risk.
	-B7 = Aspecto Social	Análisis Documental	Fichas Textuales	Fuente: Libros Especializados

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7: Matriz de consistencia entre: Problema - Objetivos - Hipótesis - Variables - Técnicas

Tabla A7.1.

Matriz de consistencia entre: problema - objetivos - hipótesis - variables - técnicas

Variable de la realidad A = Procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas de exportación a la Unión Europea.							
SUB HIP A	Los conocimientos generales de auditoría y contabilidad, conocimientos de procesos empresariales, componentes del marco integral de control interno COSO 2013, norma ISO 9001 y aspectos ambientales; en las actividades de riesgo ayudarían a mejorar las carencias de conocimientos y normas sobre procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea.			PARTE PROPOSICIONAL DEL PROBLEMA (a)	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	
A1 = Actividades de Riesgo	X1 = Carencias		CANTIDAD PREGUNTAS GUIA ENTREV.	a) La parte más importante del problema se encuentra referida sobre lo que brinda parte de la metodología del informe del marco integral de control interno COSO 2013. "Incluye conceptos importantes que son fundamentales para las organizaciones respecto a cómo diseñar, implantar y desarrollar el control interno, constituyendo así una base para su aplicación en entidades que operen en diferentes estructuras organizacionales,	La presente investigación mejora los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea; con respecto a un Marco Referencial que integra: Planteamientos	a) Ubicar, recolectar y sintetizar: Planteamientos Teóricos-Científicos para mejorar los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea, tales como Conocimientos Generales de Auditoría	
	1	B1: Conocimientos Generales de Auditoría y Contabilidad	4				
	2	B2: Conocimientos de Procesos Empresariales	3				
	3	B3: Componentes del marco integral de control interno COSO 2013	3				

	4	B4: Norma ISO 9001	3	sectores y regiones geográficas." (COSO, 2013, p. 3); en la práctica una base conceptual sobre cómo realizar procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea y lo adquiere de terceros, ayudaría a que mercadería de la empresa no se quede en los controles de Aduana o sea devuelta, por falta de cumplimiento en una o varias normativas, lo que resolvería este problema de carencias.	Teóricos relacionados con conocimientos generales de auditoría y contabilidad, y sobre procesos empresariales como la gestión de calidad, las Normas que debe cumplir la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. que están relacionados con los componentes del marco integral de control interno COSO 2013 y la norma ISO 9001 y el Entorno Nacional en el cual se encuentran los aspectos económicos, ambientales y sociales como el lugar de desenvolvimiento de los proveedores; mediante un análisis cuantitativo y cualitativo , con el propósito de identificar las causas de las partes del problema ; de tal manera que tengamos	y Contabilidad, y Conocimientos de Procesos Empresariales; las Normas que deben utilizarse como base para realizar dichos procedimientos, tales como: Componentes del marco integral de control interno COSO 2013 y la norma ISO 9001 y el Entorno Nacional , tales como: los aspectos Económicos, Ambientales y Sociales.
	5	B6: Aspectos Ambientales	3			
SUB HIP B	El Gobierno Corporativo responsable principal de los procedimientos de control de calidad, resolvería los empirismos aplicativos de políticas gerenciales en la exportación de frutas y hortalizas a la Unión Europea que tiene; si aplica debidamente los conocimientos de procesos empresariales, componentes del marco integral de control interno COSO 2013 y aspectos económicos .			PARTE PROPOSICIONAL DEL PROBLEMA (b)		
A2 = Gobierno Corporativo	X2 = Empirismos aplicativos		CANTIDAD PREGUNTAS GUIA ENTREV.	b) La segunda parte del problema consiste en lo que brinda la parte gerencial referida en la metodología del informe del COSO 2013.		
	6	B2: Conocimientos de Procesos Empresariales	3	Un sistema de control interno efectivo requiere algo más que un riguroso cumplimiento de las políticas y procedimientos: requiere del juicio y del criterio		
						b) Describir la mejora en los procedimientos de control de calidad basado en la norma ISO 9001 y el marco integral de control interno COSO 2013 para la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exportadora de frutas y hortalizas a la Unión Europea , en sus partes o variables principales, tales como: Actividades de Riesgo, Gobierno Corporativo y

				profesional. La dirección y el consejo de administración deben utilizar su criterio profesional para determinar el nivel de control que es necesario aplicar. La dirección y el resto del personal deben utilizar su criterio profesional para seleccionar, desarrollar y desplegar controles en toda la organización. La dirección y los auditores internos, entre otros profesionales de la entidad, deben aplicar su criterio profesional a la hora de supervisar y evaluar la efectividad del sistema de control interno. (COSO, 2013, p. 1)	todos los aspectos bien definidos para mejorar los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas, y así, exportarlos a la Unión Europea de una manera eficaz y eficiente.	Comunicación e Integración.
	7	B3: Componentes del marco integral de control interno COSO 2013	3			
	8	B5: Aspectos Económicos	4	En la práctica una base para realizar procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea, ayudaría a mejorar las decisiones en la designación de proveedores, lo cual corregiría este problema de empirismos aplicativos.		c) Comparar cuantitativa y cualitativamente, la mejora en los procedimientos de control de calidad basado en la norma ISO 9001 y el marco integral de control interno COSO 2013 para la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exportadora de frutas y hortalizas a la Unión Europea, con respecto a cada parte o variable que sea atingente, del Marco Referencial.
SUB HIP C	La comunicación e integración en los procedimientos de control de calidad para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión			PARTE PROPOSICIONAL DEL PROBLEMA (c)		d) Identificar las causas de las Carencias,

	Europea, solucionaría las deficiencias en la sincronización de información entre la empresa y sus proveedores ; transmitiendo de una mejor manera los conocimientos generales de auditoría y contabilidad, componentes del marco integral de control interno COSO 2013 y aspectos sociales.				empirismos aplicativos y deficiencias en la evaluación de la calidad de las frutas y hortalizas para exportación que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. adquiere de sus proveedores.
A3 = Comunicación e Integración	X3 = Deficiencias		CANTIDAD PREGUNTAS GUIA ENTREV.	<p>c) La tercera parte del problema, consiste en que el desafío en:</p> <p>El aumento de la productividad de la agricultura es una tarea que hay que enfrentar de manera rápida, decidida, integral, con prácticas colaborativas, sostenibles y sustentables. La agricultura es una actividad estratégica para el desarrollo y el bienestar de los países y contribuye significativamente al desarrollo económico con inclusión social, a la prosperidad rural y nacional, y es crucial para alcanzar la seguridad alimentaria y para erradicar la pobreza. (IICA, 2016, p. 36)</p> <p>En la práctica la adecuada relación entre las personas a cargo de la supervisión de los proveedores de la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. y sus proveedores ayudaría a entender los procedimientos de calidad apropiados para su buen desempeño, evitando</p>	<p>e) Proponer procedimientos de control de calidad, a través de una guía, para frutas y hortalizas que la EMPRESA AGROINDUSTRIAL SANPULMON S.A. exporta a la Unión Europea; de tal manera que se solucionen las carencias, se fortalezcan los empirismos aplicativos y se corrijan las deficiencias.</p>
	9	B1: Conocimientos Generales de Auditoría y Contabilidad	4		
	10	B3: Componentes del marco integral de control interno COSO 2013	4		
	11	B7: Aspectos Sociales	2		

				pérdidas y demoras en el proceso de producción y distribución, en consecuencia se solucionarían estas deficiencias.		
CANTIDAD TOTAL PREGUNTAS A FORMULAR EN LA GUIA DE ENTREVISTA			36			

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO 8: Guía de entrevista, gráficos y tabulación

Tabla A8.1.

Aspectos Generales: Informante de la empresa

Número de Entrevistados	1
-------------------------	---

Cargo	Área de desempeño	Edad	Años en la Empresa	Años de Experiencia	Profesión
Asistente de Auditoría Interna	Auditoría Interna	28	1	2	Bachiller de Contabilidad

Fuente: Elaboración propia.

Le agradeceremos responder a esta breve y sencilla entrevista; que tiene como propósito obtener datos que ayuden a encontrar las razones del problema; y sean base para las recomendaciones que sean necesarias, adecuadas o convenientes.

A8.1. Actividades de riesgo

- **Conocimientos generales de auditoría**

1. ¿Conoce usted cuáles son los pasos para diseñar un modelo de administración de riesgos?
 - a) Si 1
 - b) No 0100%

Tabla A8.2.

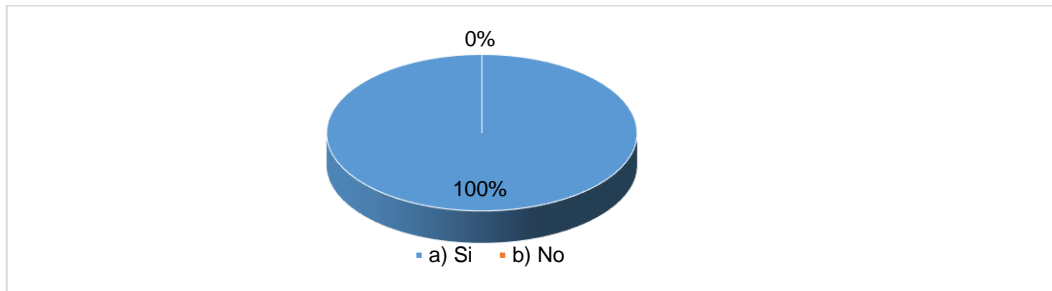
Pregunta 1 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.1.

Pregunta 1 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

2. De ser afirmativa su respuesta, indique usted entre los siguientes pasos los que conoce y aplica en su empresa (opción múltiple):

- a) Identificar el riesgo 1
 - b) Analizar el riesgo 1
 - c) Planear la acción del riesgo 1
 - d) Realizar un seguimiento del riesgo 0
 - e) Controlar los riesgos 0
 - f) Ninguna de las anteriores 0
- 60%

Tabla A8.3.

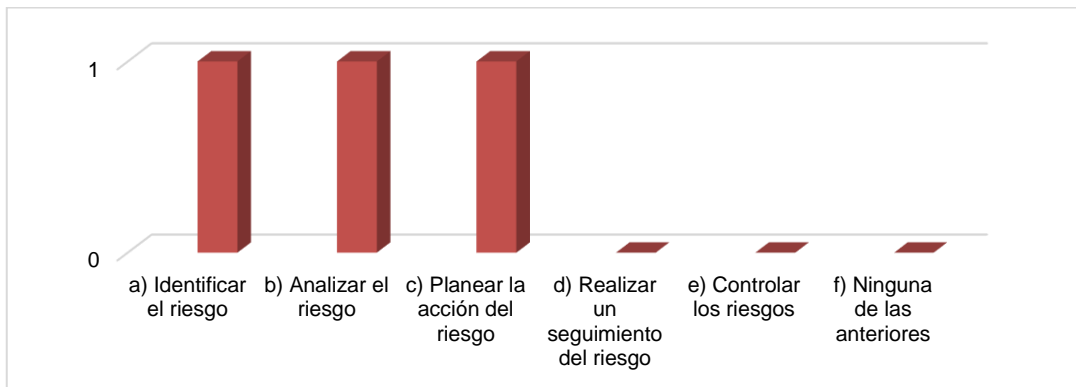
Pregunta 2 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna
1
1
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.2.

Pregunta 2 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

- **Conocimientos generales de contabilidad**

3. ¿Conoce usted cuáles son los tipos de perfil de riesgos que hay que tener en cuenta al analizar una empresa?

- a) Si 1
 - b) No 0
- 100%

Tabla A8.4.

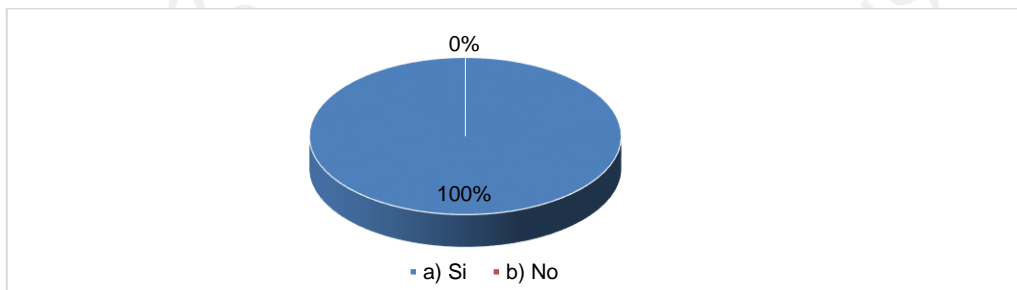
Pregunta 3 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.3.

Pregunta 3 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

4. De ser afirmativa su respuesta, seleccione usted entre los siguientes tipos de perfil de riesgos el que no pertenece:

- a) Riesgos Educativos 0
 - b) Riesgos Culturales 1
 - c) Riesgos Estructurales 0
 - d) Riesgos Comerciales 0
 - e) Ninguna de las anteriores 0
- 0%

Tabla A8.5.

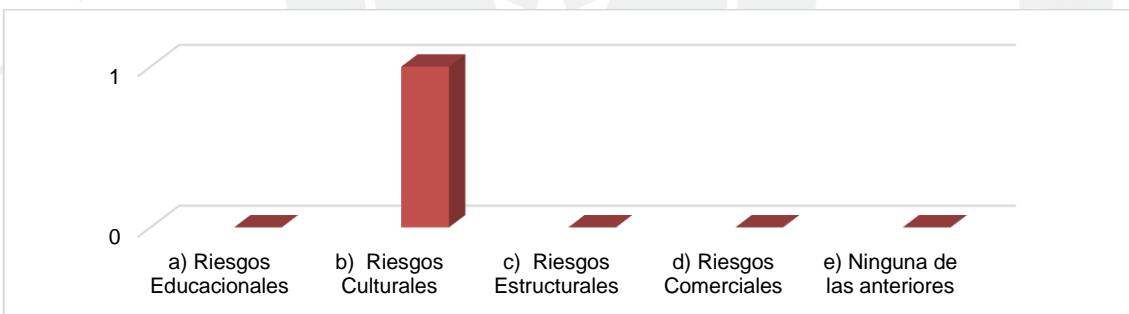
Pregunta 4 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.4.

Pregunta 4 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

- **Conocimientos de procesos empresariales**

5. ¿Conoce usted cuáles son los roles y actividades de aseguramiento principales de auditoría interna relacionados con la Gestión de Riesgo Empresarial (GRE)?

- a) Si 1
 - b) No 0
- 100%

Tabla A8.6.

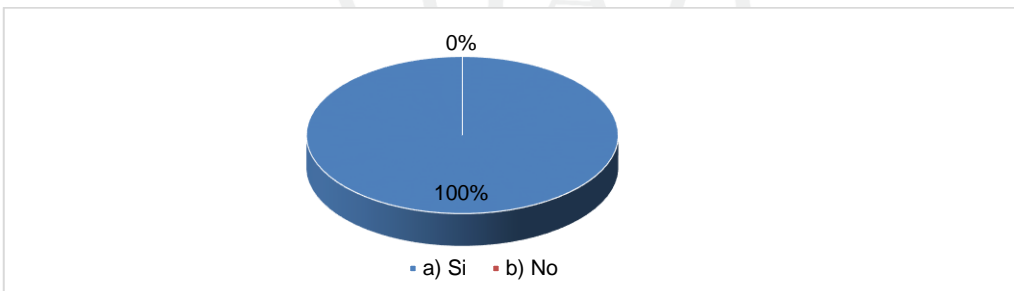
Pregunta 5 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.5.

Pregunta 5 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

6. De ser afirmativa su respuesta, seleccione usted que rol y actividad es correcta:

- | | |
|--|----|
| a) Imponer procesos de gestión de riesgos | 0 |
| b) Tomar decisiones sobre respuestas a los riesgos | 0 |
| c) Hacerse responsable de la gestión de riesgos | 1 |
| d) Implementar respuestas a los riesgos en nombre de la gerencia | 0 |
| e) Ninguna de las anteriores | 0 |
| | 0% |

Tabla A8.7.

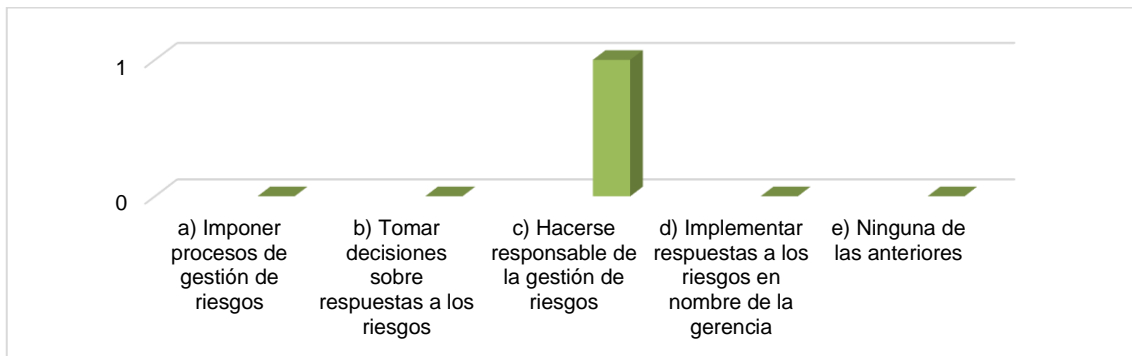
Pregunta 6 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.6.

Pregunta 6 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

7. Continuando con la pregunta anterior, ¿qué rol el auditor interno no debe cumplir?

- | | |
|---|----|
| a) Proporcionar aseguramiento sobre el diseño y eficacia de los procesos de gestión de riesgos | 0 |
| b) Proporcionar aseguramiento de que los riesgos sean evaluados correctamente | 0 |
| c) Evaluar los informes sobre el estado de los principales riesgos y controles | 0 |
| d) Evaluar los procesos de gestión de riesgos | 0 |
| e) Revisar la gestión de los riesgos principales, incluyendo la eficacia de los controles y otras respuestas a los mismos | 1 |
| f) Ninguna de las anteriores | 0 |
| | 0% |

Tabla A8.8.

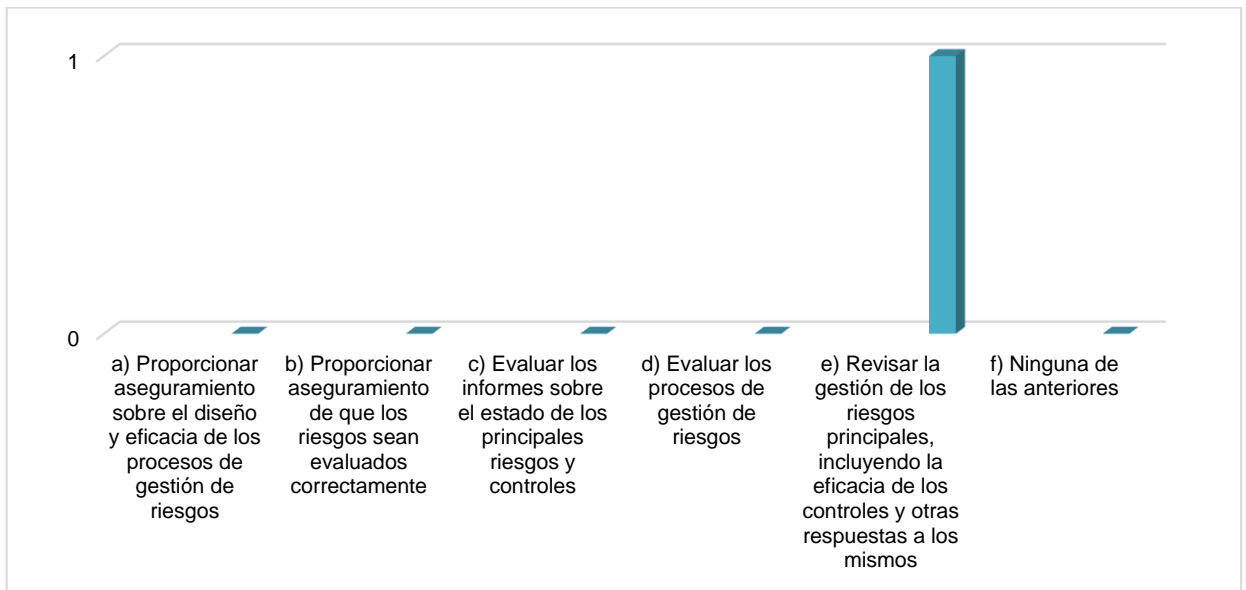
Pregunta 7 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.7.

Pregunta 7 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

- **Auditoría interna**

8. ¿Conoce usted cuáles son las actividades que componen una relación eficaz entre el Comité de Auditoría y los auditores internos?

a) Si	1
b) No	0
100%	

Tabla A8.9.

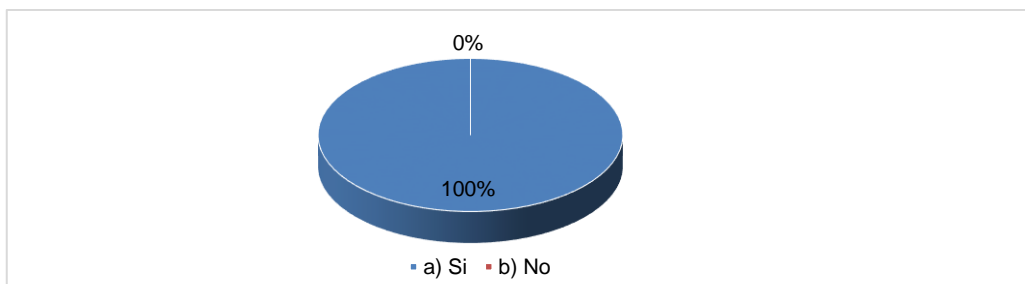
Pregunta 8 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.8.

Pregunta 8 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

9. De ser afirmativa su respuesta, seleccione usted cuales son las actividades que conoce y aplica en su empresa (opción múltiple):
- a) Enviar comunicaciones anualmente al Comité de Auditoría respecto de los riesgos que enfrenta la organización 1
 - b) Imponer al Comité de Auditoría a asegurar que el estatuto, actividades y procesos de dicho comité sean los apropiados 1
 - c) Asegurar que el estatuto, la función y las tareas de auditoría interna sean claramente entendidas y respondan a las necesidades del Comité de Auditoría y del consejo directivo 1
 - d) Mantener comunicaciones abiertas y eficaces con el Comité de Auditoría y su presidente 1
 - e) Proporcionar entrenamiento, cuando sea apropiado, a los miembros del Comité de Auditoría respecto de temas de riesgo y control interno 0
- 67%

Tabla A8.10.

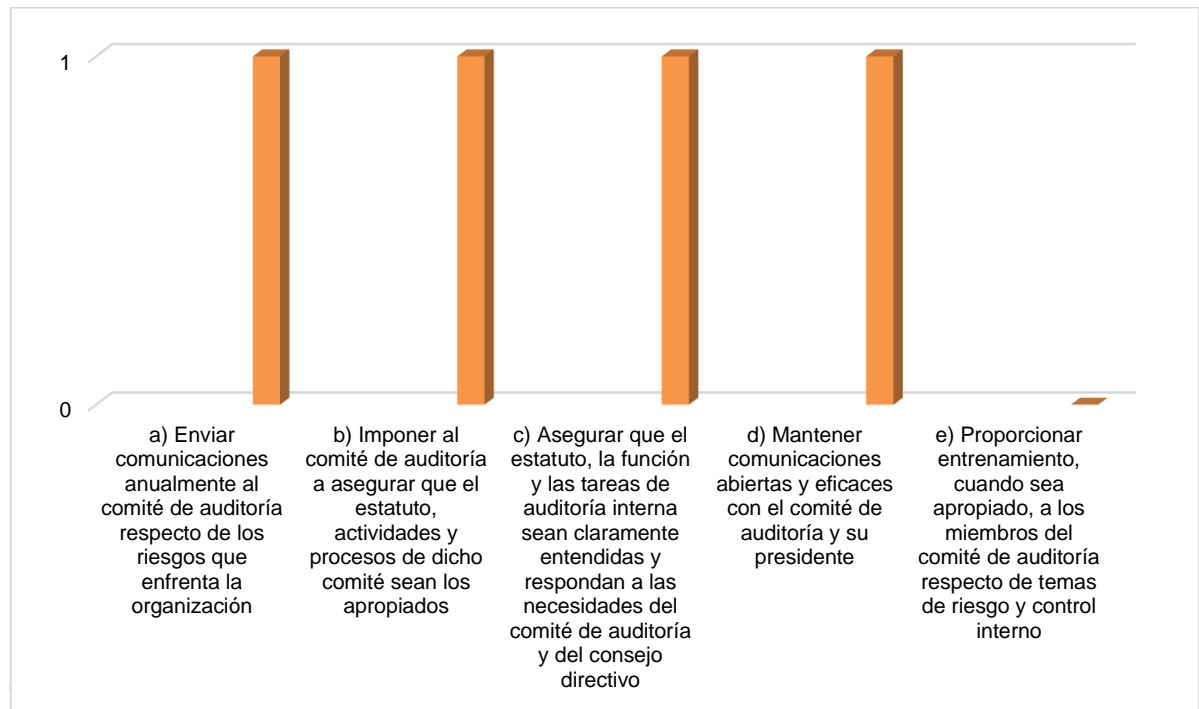
Pregunta 9 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna
1
1
1
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.9.

Pregunta 9 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

10. Continuando con la pregunta anterior, ¿qué servicios pueden proporcionar los auditores internos al Comité de Auditoría? (opción múltiple)

- a) Actividades de aseguramiento y consultoría independientes y objetivas relacionadas con la evaluación de la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de la organización 1
- b) Información, y/o acordar debates con expertos en ciertos temas con el fin de responder a las preguntas e información requeridas por el Comité de Auditoría respecto de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno 0
- c) Confirmación sobre la adecuación del personal de auditoría y el presupuesto requerido, así como sobre el alcance y los resultados de las tareas de auditoría interna 1
- d) Información sobre la coordinación y supervisión de otras funciones de control y vigilancia 1
- e) Información sobre tendencias emergentes y prácticas exitosas en auditoría interna 1

80%

Tabla A8.11.

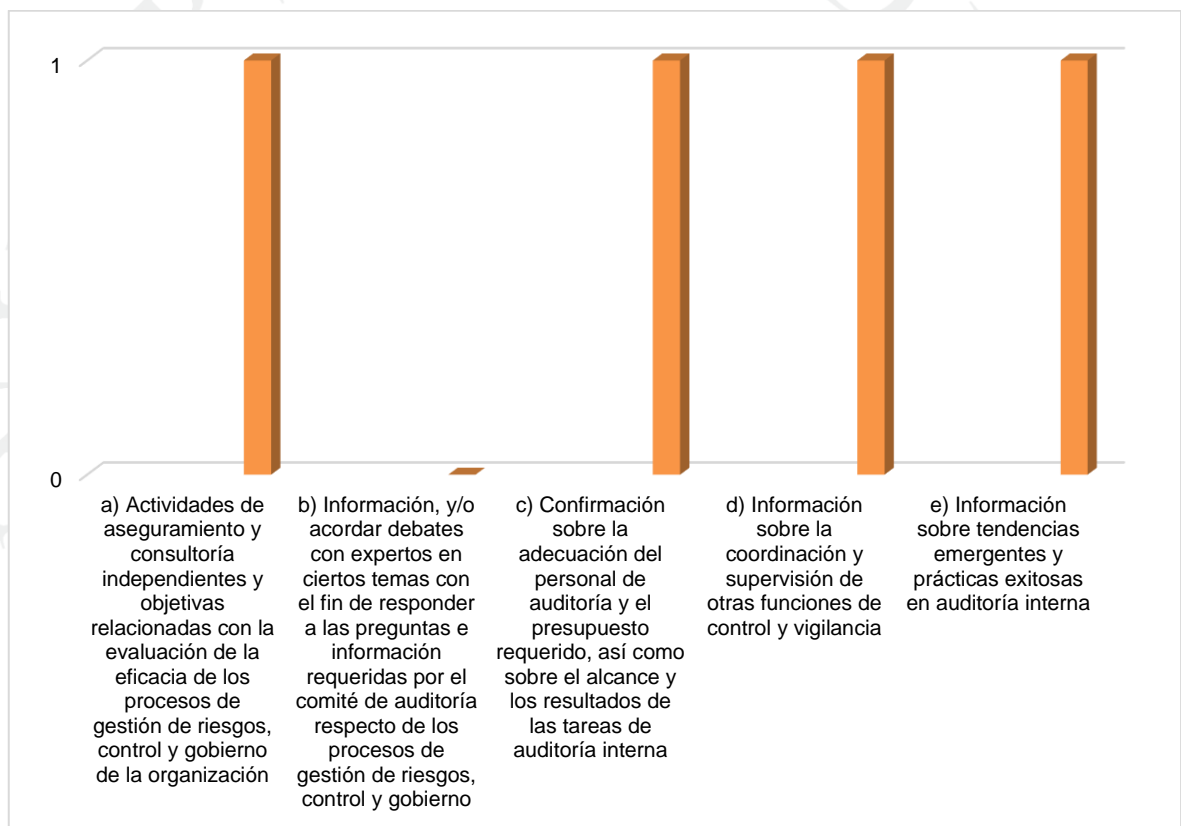
Pregunta 10 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna
1
1
1
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.10.

Pregunta 10 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

• **Normas ISO**

11. ¿Conoce usted cuáles son las herramientas de gestión de riesgos para la calidad?

- a) Si 0
 - b) No 1
- 0%

Tabla A8.12.

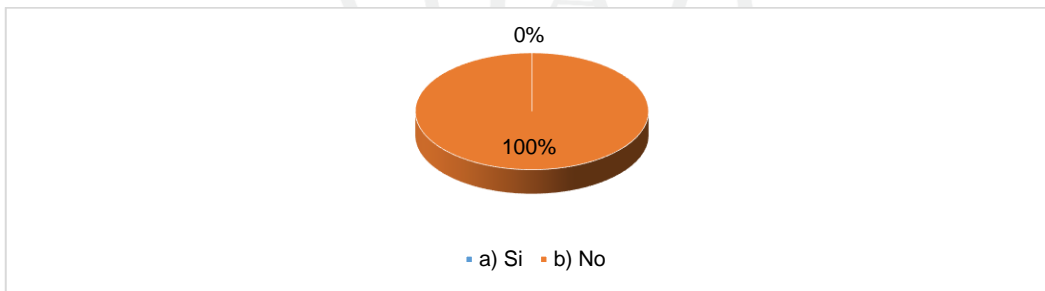
Pregunta 11 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.11.

Pregunta 11 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

12. De ser afirmativa su respuesta, seleccione usted entre las siguientes herramientas cual no pertenece:

- | | |
|--|----|
| a) Documentación | 0 |
| b) Formación y educación | 0 |
| c) Defectos de calidad | 0 |
| d) Auditoría/Inspección | 0 |
| e) Revisión anual | 0 |
| f) Gestión de cambios / control de cambios | 0 |
| g) Mejora continua | 0 |
| h) Ninguna de las anteriores | 0 |
| | 0% |

Tabla A8.13.

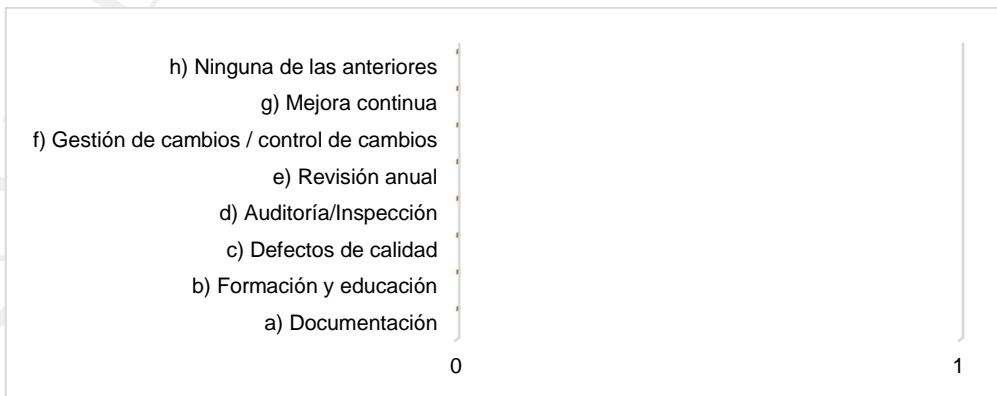
Pregunta 12 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.12.

Pregunta 12 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

13. Continuando con la pregunta anterior, ¿qué característica pertenece a la herramienta: documentación?

- a) Proporcionar las bases para identificar, evaluar y comunicar el posible impacto sobre la calidad en el caso de una sospecha de defecto de calidad, reclamación, tendencia, desviación, investigación, resultado fuera de especificaciones, etc. 0
 - b) Interpretar los datos de seguimiento 0
 - c) Revisar las interpretaciones y las aplicaciones actuales de los requisitos normativos 0
 - d) Evaluar el impacto de los cambios en la disponibilidad del producto 0
 - e) Ninguna de las anteriores 0
- 0%

Tabla A8.14.

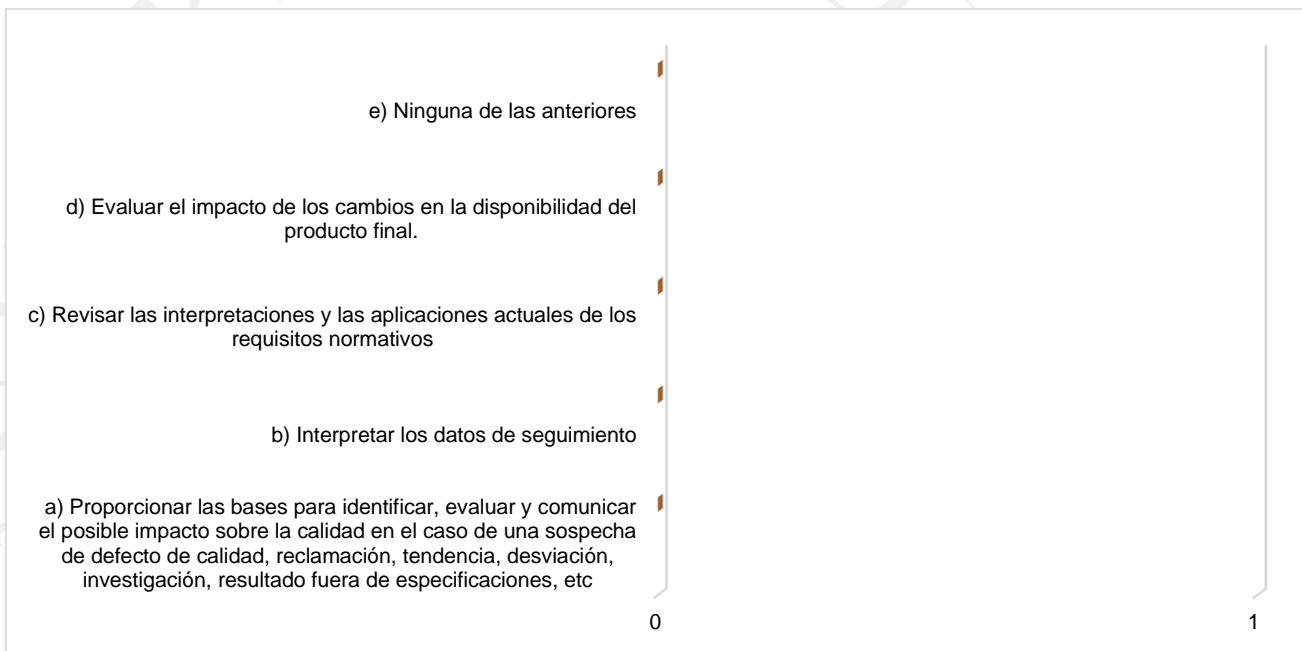
Pregunta 13 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.13.

Pregunta 13 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

- **Aspecto Ambiental**

14. ¿Conoce usted cuáles son los tipos de riesgos ambientales?

- a) Si 0
 - b) No 1
- 0%

Tabla A8.15.

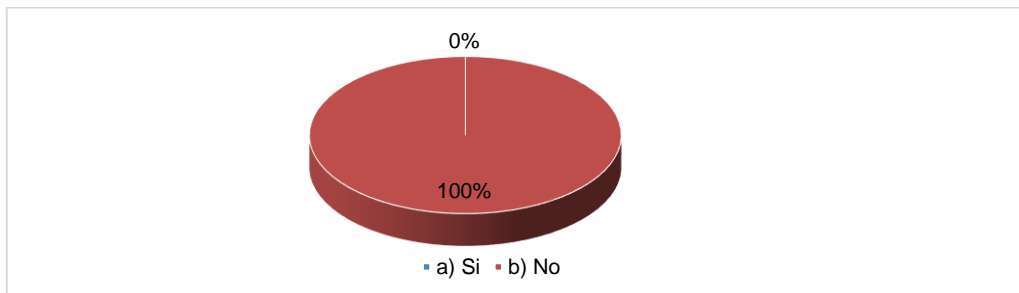
Pregunta 14 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.14.

Pregunta 14 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

15. De ser afirmativa su respuesta, seleccione usted entre los siguientes tipos cual no pertenece:

- a) Industriales 0
- b) Físicos 0
- c) Químicos 0
- d) Biológicos 0
- e) Ergonómicos 0
- f) Ninguna de las anteriores 0

0%

Tabla A8.16.

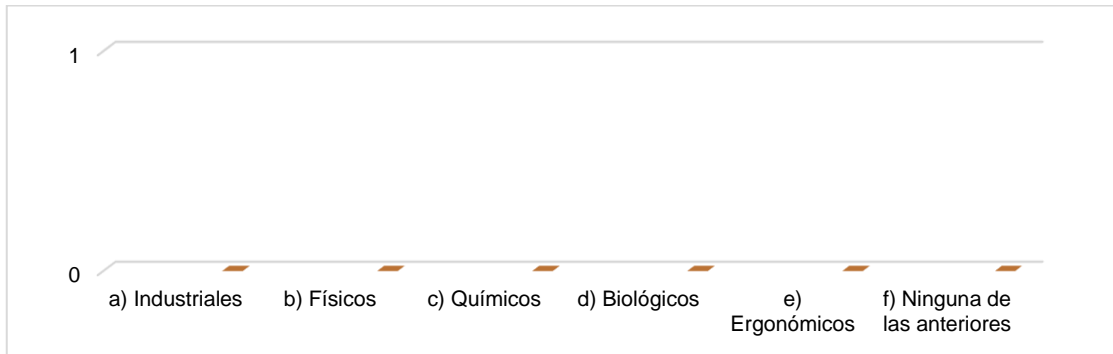
Pregunta 15 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.15.

Pregunta 15 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

16. Continuando con la pregunta anterior, ¿qué objetivo tiene la ergonomía?

- | | |
|--|----|
| a) Diseñar el entorno de trabajo para que se adapte al hombre y así mejorar el confort en el puesto de trabajo | 0 |
| b) Adecuar los productos, sistemas y entornos artificiales a las necesidades, limitaciones y características de sus usuarios, optimizando la eficacia, seguridad y bienestar | 0 |
| c) Todas las anteriores | 0 |
| d) Ninguna de las anteriores | 0 |
| | 0% |

Tabla A8.17.

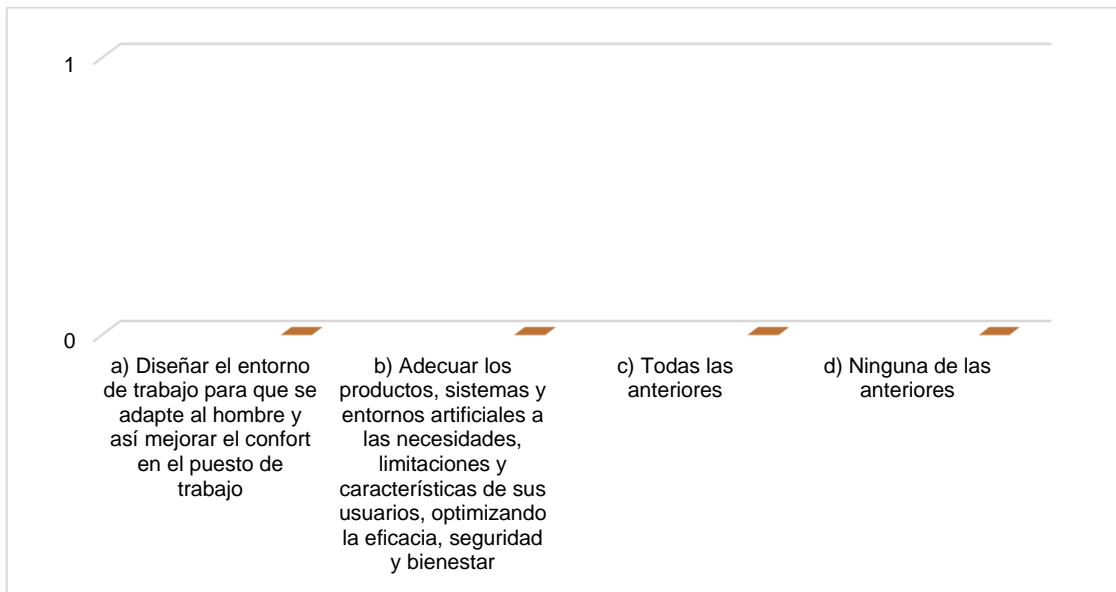
Pregunta 16 – Actividades de riesgo

Asistente de Auditoría Interna

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.16.

Pregunta 16 – Actividades de riesgo



Fuente: Elaboración propia.

Tabla A8.18.

Resumen – Actividades de riesgo

Pregunta	Conoce	No Conoce	Sub - hipótesis Probada	Sub - hipótesis Disprobada	Conclusión
1.	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Disprobada
2.	60.00%	40.00%	40.00%	60.00%	Disprobada
3.	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Disprobada
4.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
5.	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Disprobada
6.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
7.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
8.	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Disprobada
9.	66.67%	33.33%	33.33%	66.67%	Disprobada
10.	80.00%	20.00%	20.00%	80.00%	Disprobada
11.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
12.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
13.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
14.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
15.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
16.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
Total Carencias	37.92%	62.08%	62.08%	37.92%	Probada

Fuente: Elaboración propia.

A8.2. Gobierno corporativo

- **Conocimientos de procesos empresariales**

1. ¿Conoce usted cuáles son los componentes del triángulo corporativo?

a) Si 1

b) No 0

100%

Tabla A8.19.

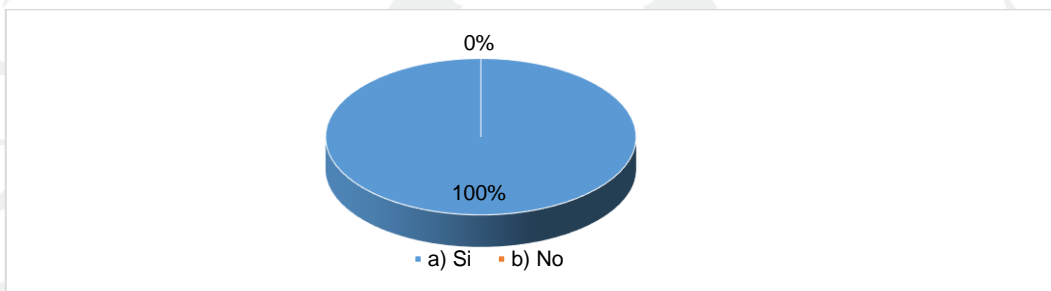
Pregunta 1 – Gobierno corporativo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.17.

Pregunta 1 – Gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

2. De ser afirmativa su respuesta, seleccione usted entre los siguientes componentes cual no pertenece:

a) Directores 0

b) Auditores 0

c) Accionistas o propietarios 0

d) Ninguna de las anteriores 1

0%

Tabla A8.20.

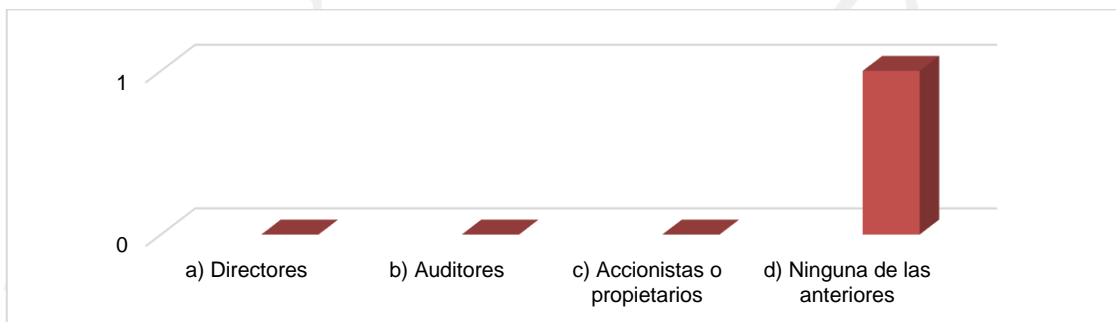
Pregunta 2 – Gobierno corporativo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.18.

Pregunta 2 – Gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

3. Continuando con la pregunta anterior, ¿qué componente debe implementar una política de contabilidad y un proceso de auditoría eficiente y fidedigna?

- | | |
|-------------------------------|----|
| a) Alta Gerencia | 0 |
| b) Auditores | 1 |
| c) Accionistas o propietarios | 0 |
| d) Ninguna de las anteriores | 0 |
| | 0% |

Tabla A8.21.

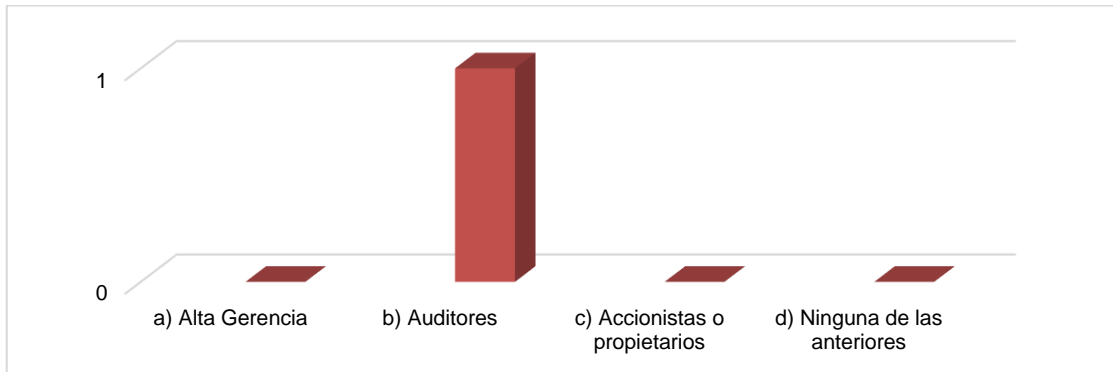
Pregunta 3 – Gobierno corporativo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.19.

Pregunta 3 – Gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

- **Auditoría interna**

4. ¿Conoce usted cuáles son las actividades que debe evaluar el auditor interno sobre la exposición al riesgo del gobierno corporativo?

- a) Si 1
- b) No 0

100%

Tabla A8.22.

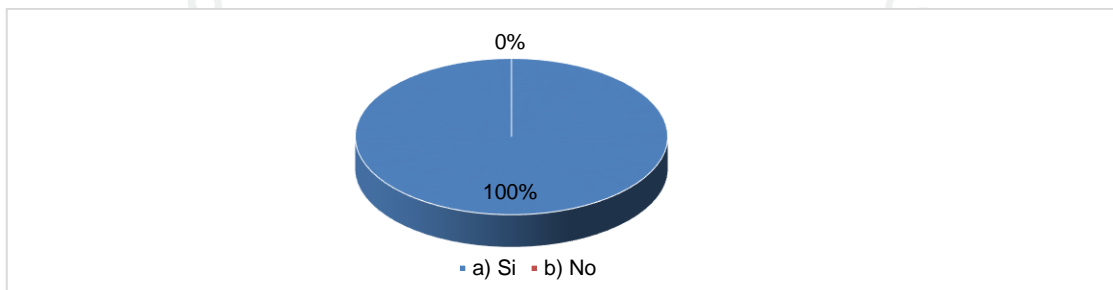
Pregunta 4 – Gobierno corporativo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.20.

Pregunta 4 – Gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

5. De ser afirmativa su respuesta, seleccione usted entre las siguientes actividades cual no pertenece:

- a) Eficacia y eficiencia de las operaciones 0
 - b) Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa 0
 - c) Protección de activos 1
 - d) Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos 0
 - e) Ninguna de las anteriores 0
- 0%

Tabla A8.23.

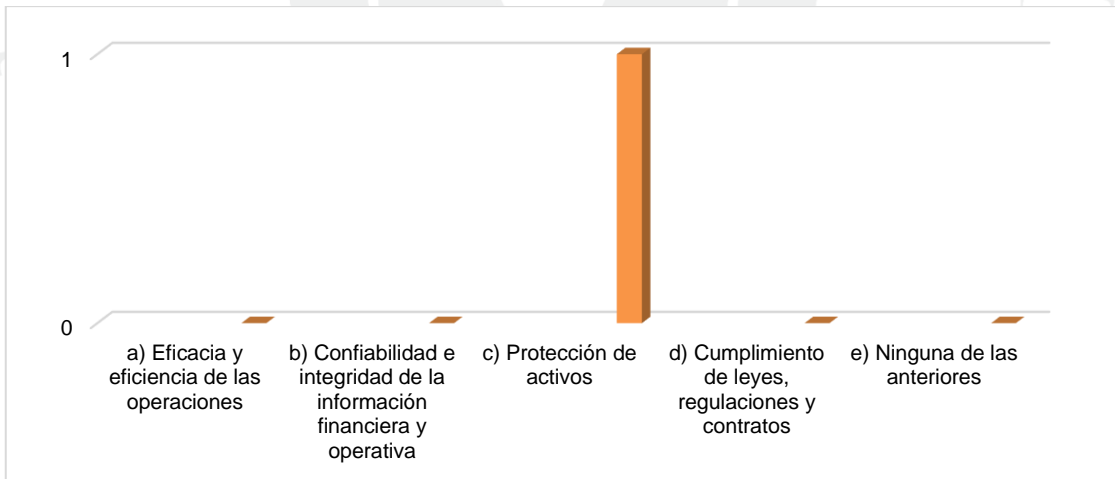
Pregunta 5 – Gobierno corporativo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.21.

Pregunta 5 – Gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

6. Mencionar si la siguiente afirmación es verdadera o falsa: "Cuando se designan sólo directores no ejecutivos para formar parte de un Comité de Auditoría, éste logra independencia; y mejoran los procesos de información contable, gobierno corporativo y control interno"

- a) Verdadera 0
 b) Falsa 1
 0%

Tabla A8.24.

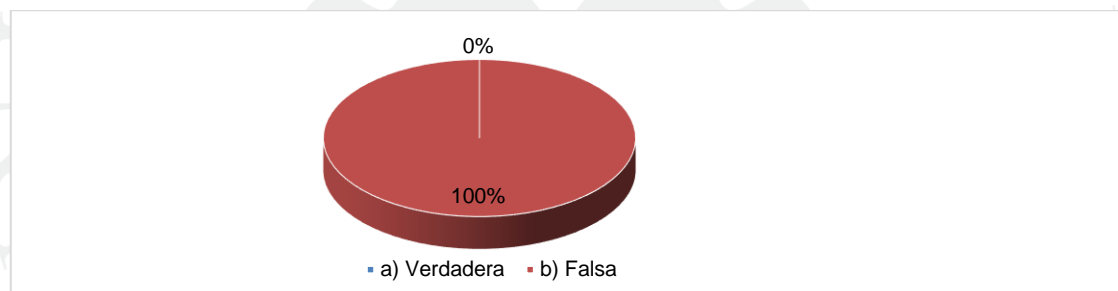
Pregunta 6 – Gobierno corporativo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.22.

Pregunta 6 – Gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

- **Aspecto Económico**

7. Mencionar si la siguiente afirmación es verdadera o falsa: "Los beneficios financieros se obtendrán con mucho mayor grado de probabilidad siempre y cuando el directorio tome un rol activo, propositivo y constante, administrando los riesgos latentes respecto a la obtención de pérdidas ocasionadas por la deficiente toma de decisiones y estructurando de forma adecuada la información financiera analizada"

- a) Verdadera 1
 b) Falsa 0
 0%

Tabla A8.25.

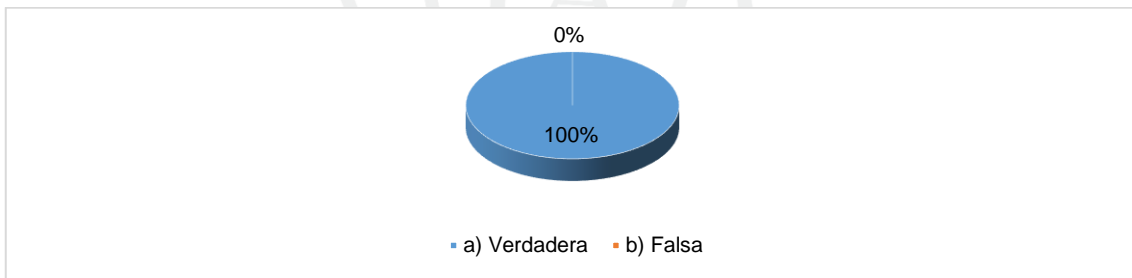
Pregunta 7 – Gobierno corporativo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.23.

Pregunta 7 – Gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

8. Mencionar si la siguiente afirmación es verdadera o falsa: "Se puede tener un ejercicio presupuestal con mucha mayor precisión si se desarrolla con base tanto en los resultados del ejercicio anterior (en caso de existir), así como en un análisis estratégico en donde se analice tanto el entorno de la empresa, la propia empresa, así como a la competencia"

a) Verdadera	1
b) Falsa	0
	100%

Tabla A8.26.

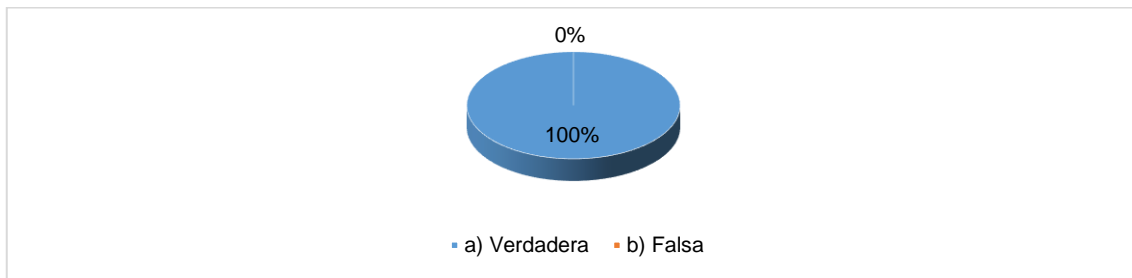
Pregunta 8 – Gobierno corporativo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.24.

Pregunta 8 – Gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

9. Mencionar si la siguiente afirmación es verdadera o falsa: "Es necesario para la mejor toma de decisiones, sobre todo para aquellas decisiones donde el tema financiero debe ser alineado a la estrategia y objetivos de negocio, estar soportado solo con información analítica"

- a) Verdadera 1
 - b) Falsa 0
- 0%

Tabla A8.27.

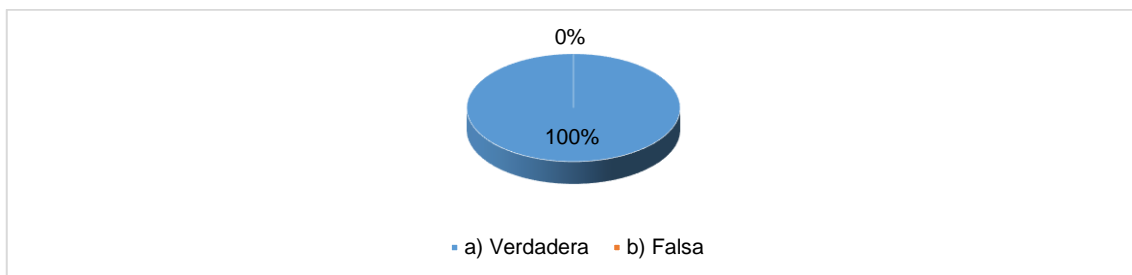
Pregunta 9 – Gobierno corporativo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.25.

Pregunta 9 – Gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

10. Mencionar si la siguiente afirmación es verdadera o falsa: "Todo accionista o socio de cualquier empresa, espera que haya una adecuada rendición de cuentas que refleje la realidad del negocio y donde se denote el retorno de su inversión en el tiempo. Por ello, solo la adecuada función financiera es necesaria en todo momento"

- a) Verdadera 1
 b) Falsa 0
 0%

Tabla A8.28.

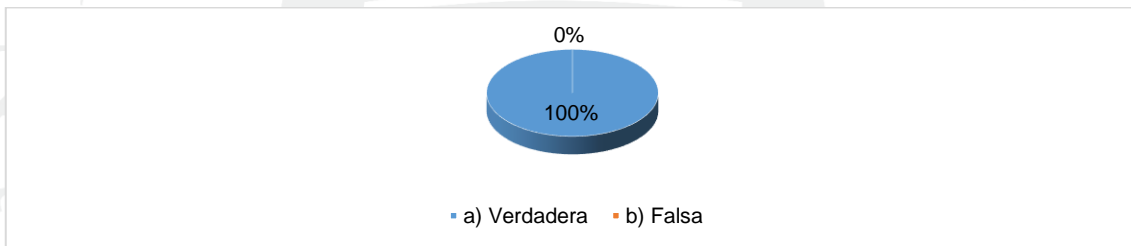
Pregunta 10 – Gobierno corporativo

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.26.

Pregunta 10 – Gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

Tabla A8.29.

Resumen – Gobierno corporativo

Pregunta	Conoce	No Conoce	Sub - hipótesis Probada	Sub - hipótesis Disprobada	Conclusión
1.	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Disprobada
2.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
3.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
4.	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Disprobada
5.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
6.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
7.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
8.	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Disprobada
9.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
10.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
Total Empirismos Aplicativos	30.00%	70.00%	70.00%	30.00%	Probada

Fuente: Elaboración propia.

A8.3. Comunicación e integración

- **Conocimientos generales de auditoría**

1. ¿Conoce usted cuáles son los métodos para realizar una auditoría sobre comunicación interna?

a) Si 1

b) No 0

100%

Tabla A8.30.

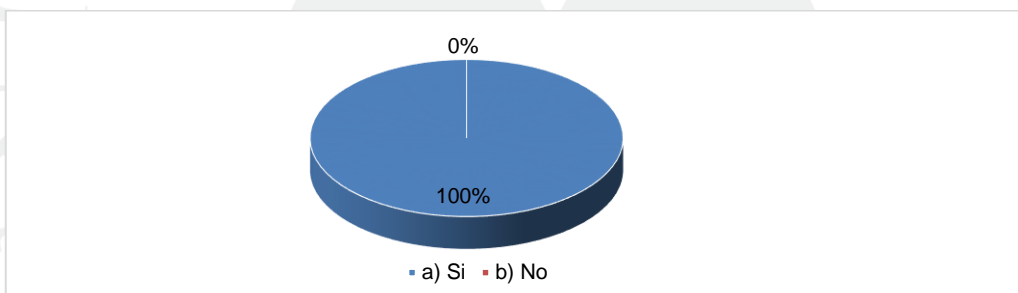
Pregunta 1 – Comunicación e integración

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.27.

Pregunta 1 – Comunicación e integración



Fuente: Elaboración propia.

2. De ser afirmativa su respuesta, seleccione usted entre los siguientes métodos cual no pertenece:

a) Las entrevistas en profundidad 0

b) Las reuniones de grupo 0

c) El análisis documental 0

d) El análisis de las comunicaciones 0

e) Ninguna de las anteriores 1

100%

Tabla A8.31.

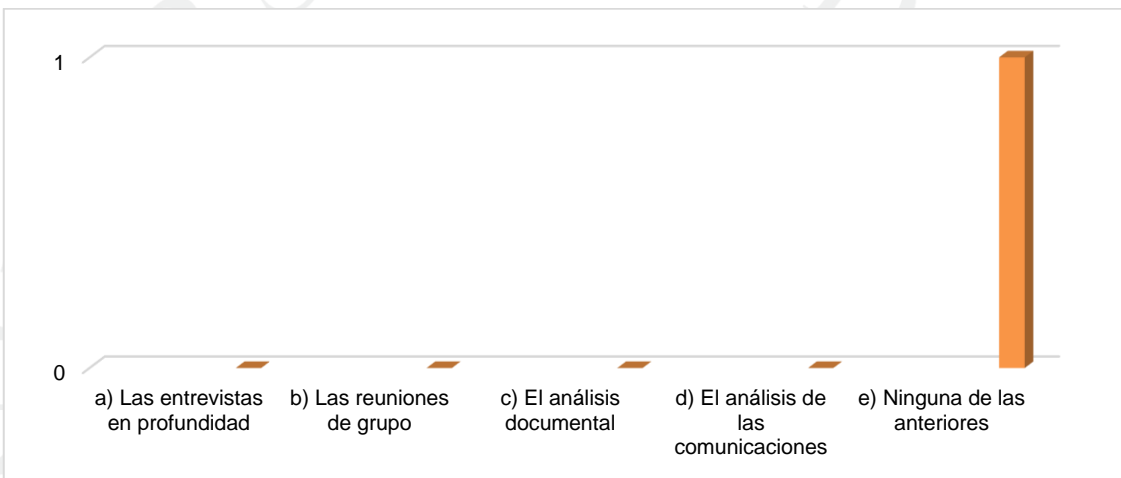
Pregunta 2 – Comunicación e integración

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.28.

Pregunta 2 – Comunicación e integración



Fuente: Elaboración propia.

- **Conocimientos generales de contabilidad**

3. ¿Conoce usted cuáles son los aspectos que debe cubrir una comunicación ascendente y descendente?

- a) Si 0
 - b) No 1
- 0%

Tabla A8.32.

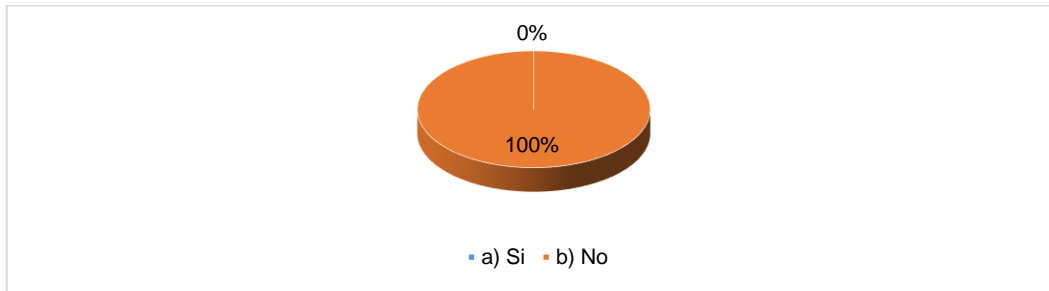
Pregunta 3 – Comunicación e integración

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.29.

Pregunta 3 – Comunicación e integración



Fuente: Elaboración propia.

4. De ser afirmativa su respuesta, seleccione usted entre los siguientes aspectos cual no pertenece a una comunicación descendente:

- | | |
|---|----|
| a) Instrucciones de trabajo | 0 |
| b) Conocer cómo se está recibiendo e interpretando los mensajes el personal | 0 |
| c) Recibir sugerencias e ideas de los empleados | 0 |
| d) Retroalimentación sobre el desempeño | 0 |
| e) Políticas y procedimientos de la empresa | 0 |
| f) Dar al empresario un mejor conocimiento de su gente | 0 |
| g) Noticias | 0 |
| h) Ninguna de las anteriores | 0 |
| | 0% |

Tabla A8.33.

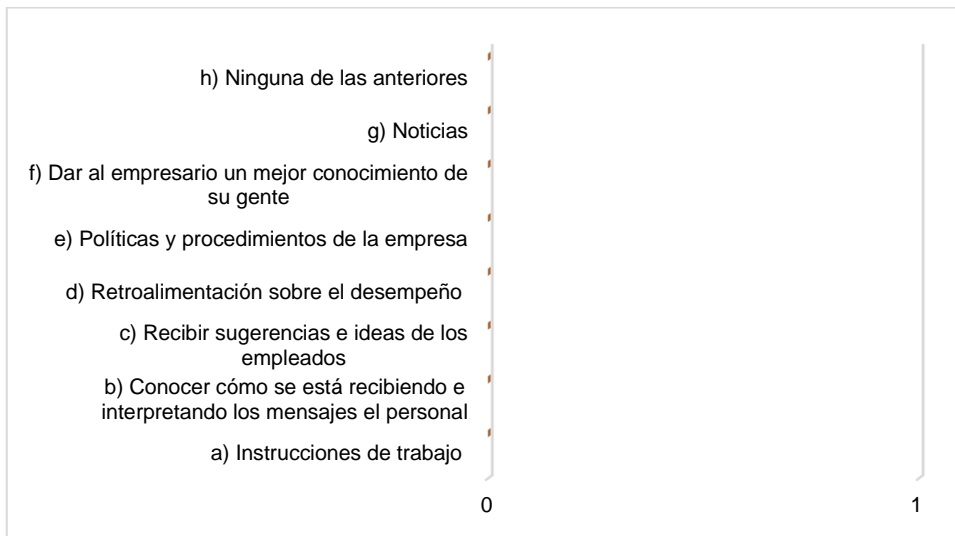
Pregunta 4 – Comunicación e integración

Asistente de Auditoría Interna

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.30.

Pregunta 4 – Comunicación e integración



Fuente: Elaboración propia.

- **Auditoría interna**

5. Mencionar si la siguiente afirmación es verdadera o falsa: "Es esencial que exista un canal de comunicaciones directa entre el Director Ejecutivo de Auditoría y el Comité de Auditoría"

a) Verdadera	1
b) Falsa	0
	100%

Tabla A8.34.

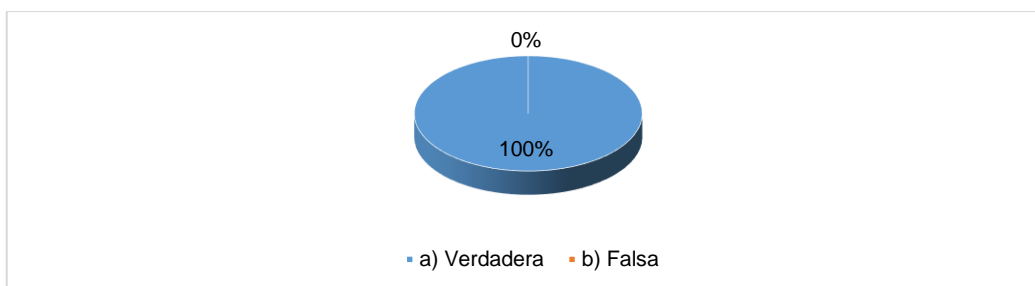
Pregunta 5 – Comunicación e integración

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.31.

Pregunta 5 – Comunicación e integración



Fuente: Elaboración propia.

6. Mencionar si la siguiente afirmación es verdadera o falsa: "Los auditores internos deben demostrar habilidades de comunicación oral y escrita eficaces"

- a) Verdadera 0
 b) Falsa 1
 0%

Tabla A8.35.

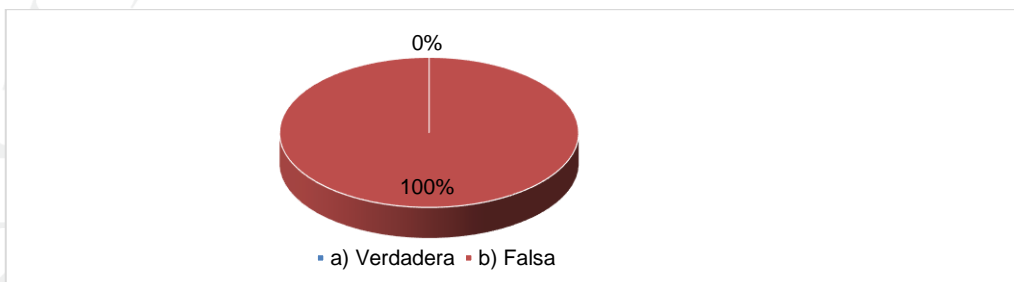
Pregunta 6 – Comunicación e integración

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.32.

Pregunta 6 – Comunicación e integración



Fuente: Elaboración propia.

7. Mencionar si la siguiente afirmación es verdadera o falsa: "No es necesario que los auditores internos deban demostrar habilidades como entrenadores y líderes de grupos"

- a) Verdadera 1
 b) Falsa 0
 0%

Tabla A8.36.

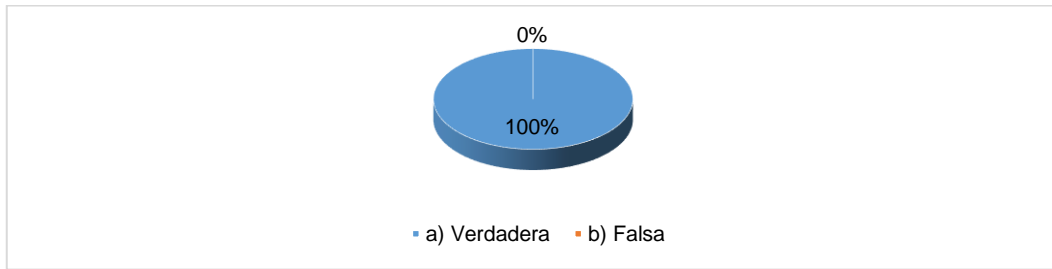
Pregunta 7 – Comunicación e integración

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.33.

Pregunta 7 – Comunicación e integración



Fuente: Elaboración propia.

8. Mencionar si la siguiente afirmación es verdadera o falsa: "Los auditores internos deben demostrar habilidad para ejercer influencia solo en los niveles superiores"

- a) Verdadera 1
 - b) Falsa 0
- 0%

Tabla A8.37.

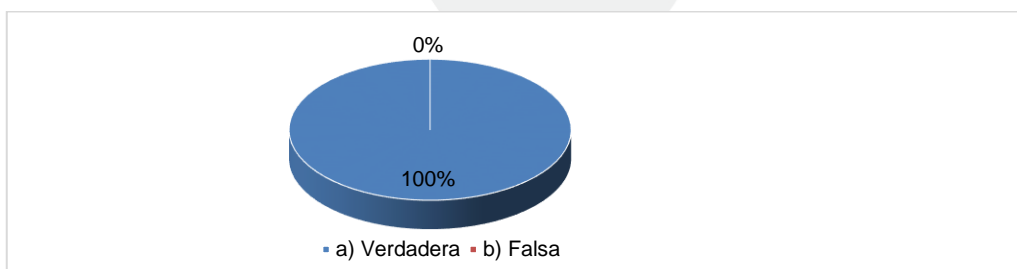
Pregunta 8 – Comunicación e integración

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.34.

Pregunta 8 – Comunicación e integración



Fuente: Elaboración propia.

- **Aspecto social**

9. Mencionar si la siguiente afirmación es verdadera o falsa: " El Comunicador social también puede desempeñar un rol empresarial"

- a) Verdadera 0
 - b) Falsa 1
- 0%

Tabla A8.38.

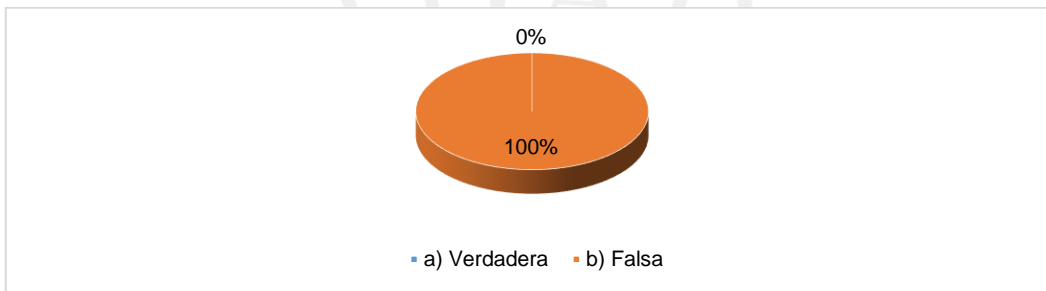
Pregunta 9 – Comunicación e integración

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.35.

Pregunta 9 – Comunicación e integración



Fuente: Elaboración propia.

10. Mencionar cuál de las dos definiciones siguientes corresponde a comunicación social:

- | | |
|---|------|
| a) Informar o dar a conocer los problemas o las noticias de la sociedad | 0 |
| b) Mirar, analizar y aportar las problemáticas sociales | 1 |
| c) Ninguna de las anteriores | 0 |
| | 100% |

Tabla A8.39.

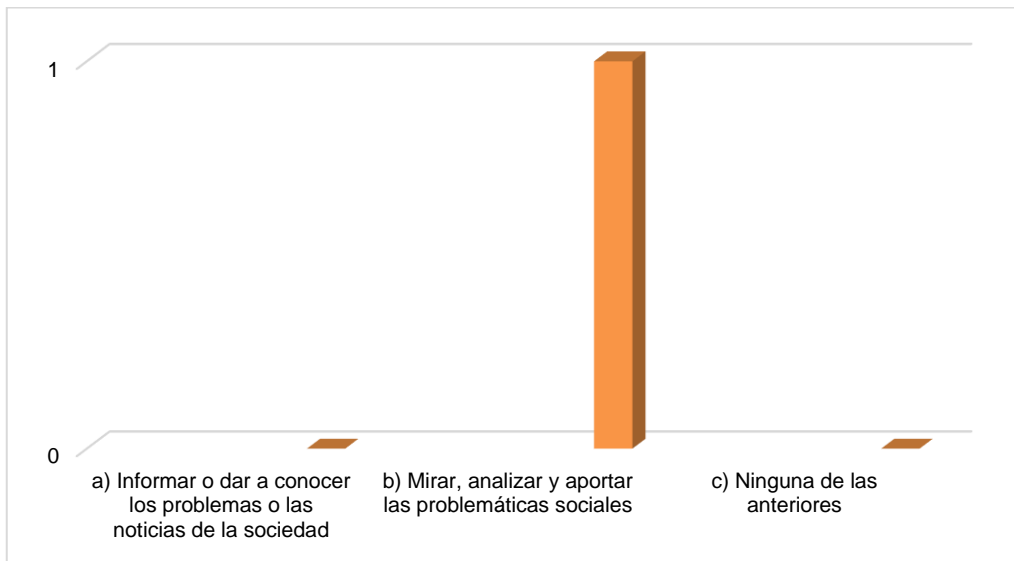
Pregunta 10 – Comunicación e integración

Asistente de Auditoría Interna
1

Fuente: Elaboración propia.

Figura A8.36.

Pregunta 10 – Comunicación e integración



Fuente: Elaboración propia.

Tabla A8.40.

Resumen – Comunicación e integración

Pregunta	Conoce	No Conoce	Sub - hipótesis Probada	Sub - hipótesis Disprobada	Conclusión
1.	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Disprobada
2.	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Disprobada
3.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
4.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
5.	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Disprobada
6.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
7.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
8.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
9.	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	Probada
10.	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	Disprobada
Total Deficiencias	40.00%	60.00%	60.00%	40.00%	Probada

Fuente: Elaboración propia.

A8.4. Entrevista – Gerente de Risk

Se realizó una entrevista con el Sr. Renzo Valera, Gerente de Risk de Ernst & Young, el cual se encuentra actualmente en un proyecto de implementación de Sistema de Control Interno (SCI) para un Grupo Agroindustrial importante. En esta oportunidad, se le pide su opinión profesional sobre los tres problemas principales encontrados en este trabajo, a continuación se muestra sus comentarios:

- Existe un gran riesgo por parte de las empresas al dejar su producción en manos de terceros; ya que, si no se cuenta con sus estándares de calidad, asistencia técnica, cuidados sanitarios, químicos, semillas, fertilizantes, campos, etc. la brecha entre lo producido y lo deseado es grande.
- El Gobierno Corporativo es el principal responsable de que las cosas marchen según lo deseado; por lo tanto, el monitoreo es el “core” del negocio. Esto debería estar agendado en la empresa como algo recurrente. Además, es común que en las empresas agroindustriales, sobretodo, no exista una cultura corporativa ya formada, es más, muchas de ellas no cuentan con un área de auditoría interna.
- Es importante establecer todo tipo, ya sea, de acuerdo de servicio, documentado y asignado en contratos de manera específica para que se suscriban todos los aspectos que involucran la producción de manera precisa y así estar lo más protegidos posibles ante cualquier reclamo futuro.

