

PONTIFICIA UNIVERSIDAD

CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



Propuesta de mejora del entorno de control en el proceso de exportación de
productos hidrobiológicos en la empresa Zafiro S.A.C.

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Maestra en Contabilidad
que presenta:

Milagros Guisella Nonalaya Ninahuanca

Asesor:

Dante Raúl Torres Martínez

Lima, 2024

Informe de Similitud

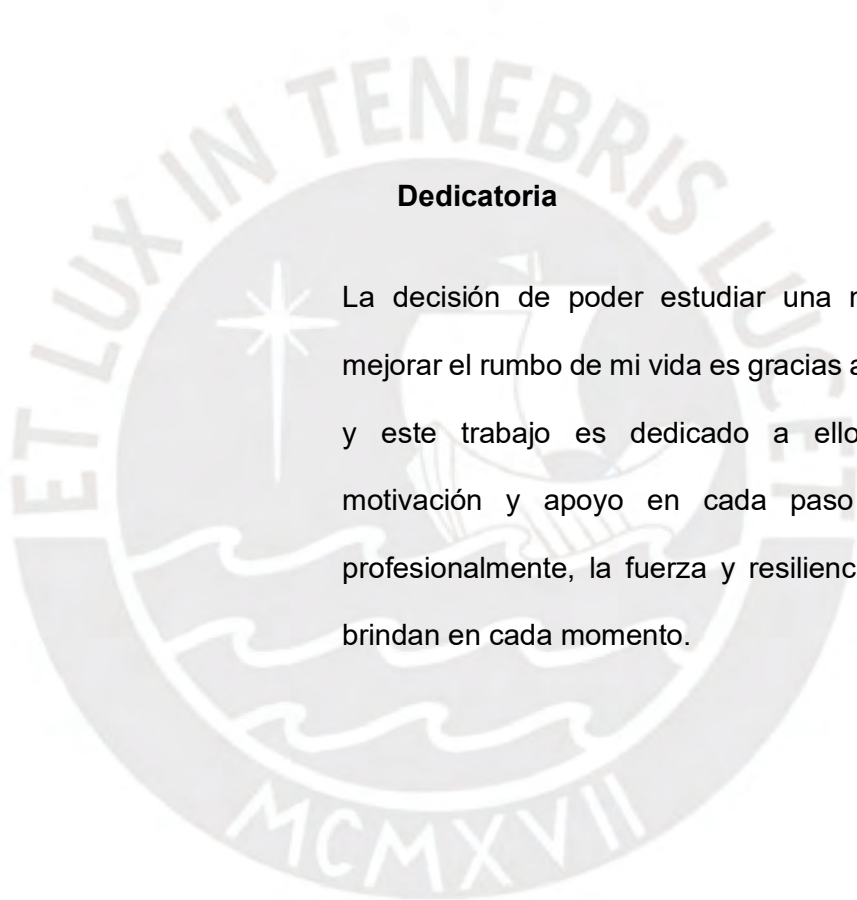
Yo, **Torres Martínez, Dante Raúl**, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora el trabajo de investigación titulado “PROPUESTA DE MEJORA DEL ENTORNO DE CONTROL EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS HIDROBIOLÓGICOS Y SU INFLUENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE COSTOS Y GASTOS DE LA EMPRESA ZAFIRO S.A.C.”

Del autor Nonalaya Ninahuanca, Milagros Guisella, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud por el software Turnitin el día 29/05/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

San Miguel, 29 de mayo de 2024.

Apellidos y Nombres del asesor: Torres Martínez, Dante Raúl	
DNI: 07203069	
ORCID: 0000000294017668	
	Firma:



Dedicatoria

La decisión de poder estudiar una maestría y mejorar el rumbo de mi vida es gracias a mi familia y este trabajo es dedicado a ellos por su motivación y apoyo en cada paso que doy profesionalmente, la fuerza y resiliencia que me brindan en cada momento.

Agradecimiento

Gracias a mi asesor que estuvo presente apoyándome y recomendándome para la realización del trabajo de investigación, también agradezco a la empresa Zafiro por brindarme el acceso a la información solicitada para lograr los resultados esperados.

Resumen

Realizar la gestión exitosamente de una empresa está relacionada con los controles que se debe aplicar en cada área y ser supervisados por la gerencia, es por ello que el entorno de control es uno de los primeros componentes que se debe evaluar dentro de cada organización para obtener resultados óptimos y verídicos. Sin embargo, muchas empresas grandes y pequeñas no tienen en cuenta el entorno de control que debe ser aplicado en cada proceso. Esta investigación tiene como objetivo principal proponer la mejora del entorno de control en un proceso de exportación de productos hidrobiológicos. La problemática se abordó mediante una investigación cualitativa, basado en un caso de estudio de una empresa exportadora. Se realizó la recopilación de datos mediante revisión documentaria, entrevistas y cuestionarios que fue dirigido al personal de la empresa. Asimismo, se determinaron las bases donde no se está aplicando los componentes del entorno de control que afectan directamente al negocio principal de la empresa siendo así el proceso de exportación, y con ello los resultados que se desea. Al tener un entorno de control sólido se puede obtener operaciones eficientes y éticas, desde el ingreso de la materia prima hasta la exportación del producto final, gestionando así los riesgos de manera oportuna como los retrasos en los procesos de producción, productos terminados defectuosos, pérdida de clientes, teniendo en cuenta que todo se encuentra influenciado por la forma de gestión y configuración de este componente clave del control interno.

Palabras claves: Entorno de control, procesos, gestión, exportación.

Abstract

Successfully managing a company is related to the controls that must be applied in each area and supervised by management, which is why the control environment is one of the first components that must be evaluated within each organization. to obtain optimal and true results. However, many large and small companies do not consider the control environment that must be applied in each process. The main objective of this research is to propose the improvement of the control environment in a process of exporting hydrobiological products. The problem was addressed through qualitative research, based on a case study of an exporting company. Data collection was carried out through documentary review, interviews and questionnaires that were directed to the company's personnel. Likewise, the bases were determined where the components of the control environment that directly affect the main business of the company are not being applied, being thus the export process, and with it the desired results. By having a solid control environment, you can obtain efficient and ethical operations, from the entry of raw materials to the export of the final product, thus managing risks in a timely manner such as delays in production processes, defective finished products, loss of finished products. of clients, taking into account that everything is influenced by the way this key component of internal control is managed and configured.

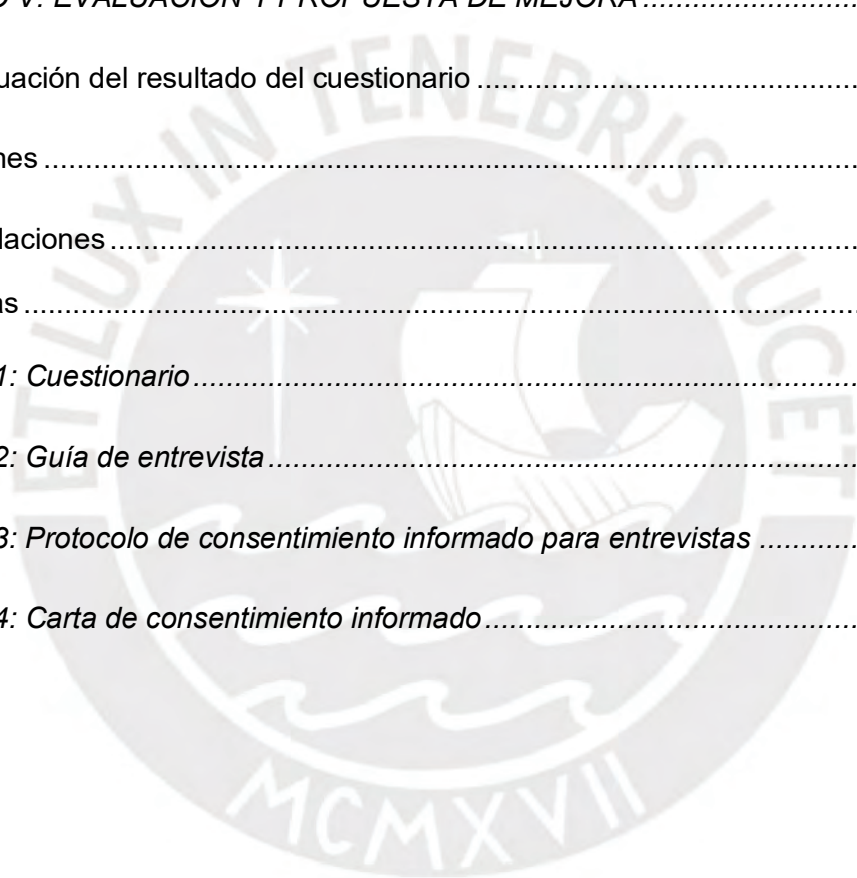
Key words: Control environment, processes, management, export.

ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>Informe de Similitud</i>	<i>ii</i>
<i>Dedicatoria</i>	<i>iii</i>
<i>Agradecimiento</i>	<i>iv</i>
<i>Resumen</i>	<i>v</i>
<i>Abstract</i>	<i>vi</i>
<i>Índice de Tablas</i>	<i>x</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>xi</i>
<i>Capítulo I: Introducción</i>	<i>1</i>
1.1 Problema de la investigación	2
1.1.1 Antecedentes del problema	3
1.2 Preguntas de la investigación	9
1.3 Objetivos de la Investigación	10
1.4 Justificación del trabajo de investigación	10
1.5 Delimitaciones y limitaciones del trabajo de investigación	11
<i>Capítulo II: Revisión de la Literatura</i>	<i>13</i>
2.1 Marco Teórico	13
2.2 Antecedentes	13
2.3 Bases Teóricas	21
2.3.1 Control Interno:	21
2.3.2 Entorno de control:	22
2.3.2.1 Principios relativos al entorno de control:	23
2.3.2.2 Condiciones para crear un entorno de control adecuado:	25

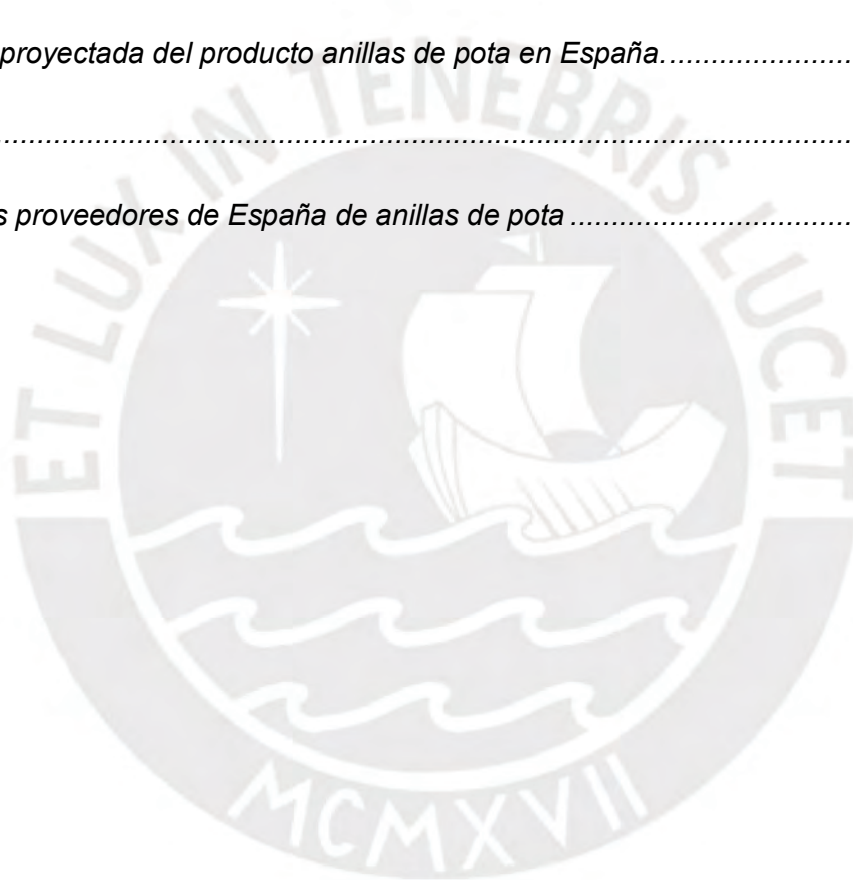
2.3.2.3 Factores del entorno de control:.....	26
2.3.2.4 Diseño de implementación del entorno de control	27
2.3.3 Exportación:.....	30
2.3.3.1 Dimensiones de la cultura exportadora:	31
2.3.3.2 Secuencia de actividades de un proceso de exportación:	32
2.3.3.3 Áreas integradas en la exportación:	32
2.3.3.4 Las exportaciones tradicionales y no tradicionales:.....	34
2.3.3.5 Modelos de exportación:	35
2.3.4 Productos Hidrobiológicos:.....	36
2.3.4.1 La exportación peruana de productos hidrobiológicos y su impacto en el país	37
<i>Capítulo III: Metodología de la Investigación</i>	38
3.1 Tipo de investigación:	38
3.2 Diseño de la investigación:	39
3.3 Población y muestra:	40
3.4 Recolección de datos:.....	41
3.5 Análisis de datos:.....	42
3.6 Conocimiento informado:	43
3.7 Resumen:	43
<i>CAPITULO IV: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA ZAFIRO</i>	45
4.1 Información general de la entidad	45
4.1.1 Naturaleza del negocio	45
4.1.2 Ley y regulación aplicable.....	46
4.2 Misión	48

4.3	Visión.....	48
4.4	Valores	48
4.5	Mercado objetivo	48
4.6	Estructura de procesos principales	51
4.7	Organización	52
4.8	Matriz FODA.....	52
<i>CAPITULO V: EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA</i>		<i>54</i>
5.1	Evaluación del resultado del cuestionario	54
	Conclusiones	61
	Recomendaciones	62
	Referencias	63
	<i>Apéndice 1: Cuestionario.....</i>	<i>69</i>
	<i>Apéndice 2: Guía de entrevista.....</i>	<i>70</i>
	<i>Apéndice 3: Protocolo de consentimiento informado para entrevistas</i>	<i>72</i>
	<i>Apéndice 4: Carta de consentimiento informado.....</i>	<i>78</i>



Índice de Tablas

Tabla 1	6
<i>Exportaciones no tradicionales en millones de dólares 2011-2020</i>	6
Tabla 2	7
<i>Exportaciones de Perú 2011-2020</i>	7
Tabla 3	8
<i>Demanda proyectada del producto anillas de pota en España</i>	8
Tabla 4	9
<i>Principales proveedores de España de anillas de pota</i>	9



Índice de Figuras

Figura 1	5
<i>Formas más comunes de operar en los mercados internacionales</i>	5
Figura 2	8
<i>Comercio mundial de pota, calamar, sepia, jibias cong. 2022</i>	8
Figura 3	49
<i>Principales mercados para exportación</i>	49
Figura 4	51
<i>Estructura de proceso de exportación</i>	51
Figura 6	54
<i>¿Existe un código de ética y es conocido por el personal de la empresa?</i>	54
Figura 7	54
<i>¿El personal conoce los objetivos, procesos, atribuciones del área donde labora?</i>	54
Figura 8	55
<i>¿Se asignan premios o castigos al personal que acta el código de ética?</i>	55
Figura 9	55
<i>¿Los puestos de trabajo están definidos de acuerdo a los objetivos de la empresa?..</i>	55
Figura 10	55
<i>¿Existe un plan de carrera en los puestos laborales de la empresa?</i>	55
Figura 11	56
<i>¿Está definido las competencias y capacidades para cada perfil requerido?</i>	56
Figura 12	56
<i>¿Los empleados conocen quienes integran los niveles directivos?</i>	56

Figura 13	56
<i>¿Existe una actitud de confianza entre los empleados y los niveles directivos?</i>	56
Figura 14	57
<i>¿Se observa el interés de la dirección mediante conferencias, cursos, el compromiso con el control de los procesos?</i>	57
Figura 15	57
<i>¿Existe alta rotación de personal en puestos claves?</i>	57
Figura 16	57
<i>¿Se aplica el presupuesto como herramienta de control en cada área?</i>	57
Figura 17	58
<i>¿La empresa cuenta con una estructura organizativa?</i>	58
Figura 18	58
<i>¿La empresa difunde cual es la estructura de la organización?</i>	58
Figura 19	58
<i>¿La estructura organizativa esta adecuada al tamaño de las operaciones de cada área?</i>	58
Figura 20	59
<i>¿Es clara la responsabilidad que tiene cada empleado, especialmente en cargos críticos?</i>	59
Figura 21	59
<i>¿Las responsabilidades están relacionadas con el nivel de toma de decisiones en la empresa?</i>	59
Figura 22	59
<i>¿Los niveles más altos de la empresa están cubiertas por personal capacitado, integro</i>	

<i>y con experiencia profesional?</i>	59
Figura 23	60
<i>¿Existen procedimientos para la selección, evaluación, capacitación del personal? ...</i>	60
Figura 24	60
<i>¿Se evalúan periódicamente al personal para tener la estructura organizativa actualizada?</i>	60
Figura 25	60
<i>¿Es conocido por el personal los criterios de ascenso o incremento de remuneraciones?</i>	60



Capítulo I: Introducción

En la presente investigación se mostró la mejora del entorno de control dentro de un proceso de exportación. Para tal fin, se adaptó sus componentes en cada sector y procurando que los empleados se alineen con los objetivos de la empresa. El objetivo es proponer la mejora del entorno de control en el proceso de exportación de productos hidrobiológicos de la empresa Zafiro S.A.C. Para realizar este proceso es importante tener conocimiento de cada factor del entorno de control comenzando con la integridad y valores éticos en los cuales es necesario el compromiso de la directiva proyectando una buena imagen y supervisando las políticas establecidas (Barrio & Barrio, 2009), luego el compromiso de competencia profesional, siendo un factor importante en que los empleados demostraron sus habilidades y conocimientos en cada proceso, continuando con el consejo de administración y comité de auditoría que son áreas encargadas de supervisar y vigilar las acciones del directorio para asegurar información fiable (Barrio & Barrio, 2009). También se encuentra a la filosofía de dirección y estilo de gestión, de manera que se define el modelo organizativo de la empresa, asumiendo riesgos de la evaluación del ambiente interno (Barrio & Barrio, 2009). También está la estructura organizativa que define el proceso de planificación, ejecución y control de los procesos operativos y administrativos, por lo que se requiere una comunicación alineada (Barrio & Barrio, 2009). Asimismo, la asignación de autoridad y responsabilidad, también, es un componente importante del entorno de control, donde se fomenta la iniciativa del personal, la comunicación entre las áreas, la creatividad y compromiso para lograr los objetivos, así como obedecer las políticas y las prácticas de recursos humanos donde la formación, evaluación, políticas y sanciones permiten garantizar los idóneos puestos de trabajo que serán evaluados mediante el rendimiento de cada personal (Barrio & Barrio, 2009). Al no implementar y aplicar correctamente uno de los componentes, se generan mayores costos en los procesos de exportación y así los resultados no son los esperados por la empresa.

En el primer capítulo, se obtiene el diagnóstico situacional de la empresa donde se dará una pequeña reseña, se identificará el problema de investigación y las causas que lo generan afectando al proceso de exportación, también se determinará los objetivos principales y específicos. En el segundo capítulo, se presentará algunas tesis similares al problema de investigación para encontrar una posible solución; asimismo, se definirán las bases teóricas de acuerdo con las variables del trabajo de investigación. En el capítulo tres, se indicará el tipo de metodología a utilizar y las herramientas que se serán aplicadas en la población seleccionada para resolver el problema. En el capítulo cuatro, se indicará los aspectos generales de la empresa a desarrollar, como una reseña, misión, visión, estructura organizativa y el análisis FODA. Por último, se encuentra el capítulo cinco, donde se brindará los resultados de los instrumentos elaborados, que en este caso son el cuestionario y la entrevista que se aplicará al personal de la empresa.

1.1 Problema de la investigación

Este problema de investigación se basa en la mejora de los principios del entorno de control del proceso de exportación, que debe ser aplicado en las diferentes áreas de la organización, así mismo, en la toma de decisiones de la empresa.

Vergara et al. (2022), indicaron que el planteamiento del problema de investigación es muy importante para empezar la investigación científica. Es necesario tener claro el tema a desarrollar para poder realizar una definición clara y concisa. Identificar las posibles situaciones negativas y estimar las implicancias y beneficios que puede generar dicho problema.

Las necesidades de la sociedad y el avance de la tecnología exigen la solución de los problemas, esto puede indicar que todo problema se da a base de un objeto o proceso y que deben ser resueltos mediante sistemas teóricos que son aplicados

en la práctica, a la vez ayudan a enriquecer el conocimiento humano; por lo tanto, el proceso de la planificación y ejecución depende del éxito de la actividad (Espinoza, 2017).

Este trabajo de investigación tiene como finalidad mejorar la práctica de los principios del entorno de control mediante los antecedentes del problema, que serán especificados de una manera concisa y que se pueden implementar en diversas empresas de exportación. Asimismo, se verificará la optimización de los costos y gastos que representan en el proceso de exportación. En segundo lugar, se presentará el problema de investigación general y los problemas específicos. En tercer lugar, se brindará la justificación, los alcances y limitaciones del problema.

1.1.1 Antecedentes del problema

Según COSO (2013), The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas) de los Estados Unidos de Norteamérica, por medio del documento titulado "Control Interno Marco Integrado". Indica que el control interno es un proceso que permite lograr un fin en toda la organización, además que debe ser ejecutado por cada área y ser integrado en la estructura de la entidad para llegar a los 3 objetivos generales de toda organización: operación, información y cumplimiento. El control interno consta de cinco componentes que son, el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión.

Este trabajo de investigación se basa en la mejora de uno de los componentes del control interno, se habla del entorno de control, según el artículo de Vilorio (2005), concluye que: El entorno de control se desarrolla en las actividades de la

organización y se basa en el compromiso ético desde los accionistas y en todos los niveles de la organización, para cumplir este paso es necesario que se tenga clara la misión y visión de la organización y debe ser compartida con cada miembro de la organización para poder generar pertinencia y motivación al logro de los objetivos. Para lograr este proceso deben considerarse los aspectos como: la estructura organizacional, la división del trabajo, estilo de gerencia y compromiso por ser mejores. (p. 80)

De acuerdo con Rivas (2011), indicó que el entorno de control son las actitudes generales que presenta los accionistas y empleados hacia el control interno. Consiste en los procedimientos y políticas que se refleja en los más altos niveles de la organización y su influencia en la estructuración de actividades, establecimiento de los objetivos y evaluación de los riesgos.

El entorno de control cuenta con siete factores a considerar: Integridad y valores éticos, compromiso por la competencia profesional, consejo de directores o comité de auditoría, filosofía y estilo operativo de la gerencia, estructura organizacional, asignación de autoridad y políticas, y procedimientos de recursos humanos (Rivas, 2011).

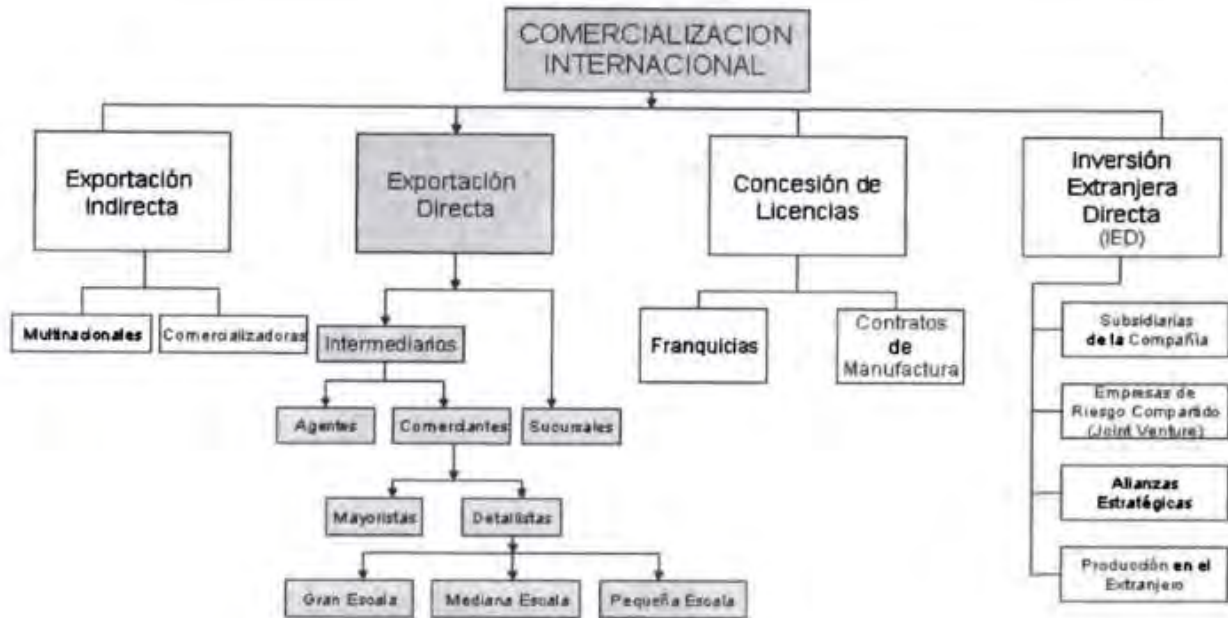
Luego de revisar el entorno de control, se explicará un poco sobre la exportación, su proceso, modalidades y su aplicación del entorno de control, en las diferentes empresas exportadoras.

Si se habla de exportación, se hace referencia a la globalización, la cual se le denomina un proceso de integración comercial, económica, política, social y cultural. En primera instancia la parte comercial y económica de los países hacen que la fabricación y distribución de productos eliminen las restricciones

comerciales(Sulser & Pedroza, 2004).

Figura 1

Formas más comunes de operar en los mercados internacionales



La figura anterior indicó los tipos de exportaciones que se pueden realizar, la recomendable y la que utiliza la empresa Zafiro S.A.C. es la exportación directa mediante un agente logístico, que se encarga de realizar el seguimiento desde la recepción del producto terminado hasta la salida del puerto para su destino.

Asimismo, para Montes et al. (2021), indica que los países que tienen economía abierta obtienen mayores oportunidades para la importación o exportación de productos. Las exportaciones se clasifican en dos grupos: las exportaciones tradicionales que dependen del precio de los productos en el mercado y mantengan su forma natural, y las exportaciones no tradicionales que dependen de las exigencias de calidad y seguridad alimentaria de los consumidores. La supervivencia de las empresas exportadoras surge de saber el desarrollo de los productos de cada país y cuál de las formas de exportación tiene prioridad.

A continuación, se identifican los productos tradicionales que se exportan en el Perú, que son productos mineros, pesqueros, petróleo y gas natural y agrícola. Dentro de los productos no tradicionales encontramos a los siguientes y sus ventas desde el 2011 al 2020 (Montes et al., 2021).

Tabla 1

Exportaciones no tradicionales en millones de dólares 2011-2020

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total	1019	1120	1107	1172	1090	1081	1174	1324	1382	1289
	2	8	8	6	7	3	2	3	0	1
Agropecuario	2834	3059	3408	4202	4390	4687	5104	5856	6299	6800
Textil	1990	2177	1928	1806	1331	1196	1272	1402	1355	1027
Pesquero	1051	1041	1067	1189	951	926	1089	1373	1614	1322
Químico	1654	1636	1510	1523	1405	1344	1385	1563	1606	1565
Metalmecánico	489	554	552	599	546	462	536	604	575	467
Sidero-metalúrgico	1051	1217	1219	1060	998	991	1150	1196	1192	857
Minería no metálica	492	722	722	666	698	642	588	631	607	447
Artesanías	5	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Maderas y papeles	401	438	427	417	353	322	344	339	322	240
Piel y cueros	33	32	30	37	28	30	25	18	11	5
Varios (inc. joyería)	192	331	214	225	205	210	249	262	238	161

En este trabajo de investigación se estudia la mejora del entorno de control del proceso de exportación de productos hidrobiológicos (pesquero). De acuerdo con la tabla anterior se verifica que la exportación de productos hidrobiológicos se encuentra en el tercer puesto de los productos más exportados en el país. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que las empresas exportadoras deben contar con un entorno de control establecido en la organización y su correcta aplicación de acuerdo a los principios que la componen (Montes et al., 2021).

Tabla 2

Exportaciones de Perú 2011-2020



Según la tabla anterior se verifica que las exportaciones no tradicionales han tenido una tendencia a crecer a lo largo del periodo, a pesar que hubo caídas en algunos años.

La empresa Zafiro S.A.C. realizó el proceso de exportación de productos hidrobiológicos, que son organismos vivos que pasan toda su vida en el medio acuático y son utilizados directa o indirectamente por el ser humano. Se encuentra una diversidad de productos hidrobiológicos entre ella 750 especies de peces, 872 de moluscos, 412 de crustáceos, 45 de equinodermos y 240 de algas (MIDAGRI, 2020).

Dentro de las especies de moluscos se puede encontrar al producto pota, por lo cual la empresa Zafiro S.A.C. se dedica a la exportación de este producto. La pota es uno de los productos de exportación más importantes, ya que es conocido como un reemplazo del Calamar, sus tentáculos sirven para realizar productos parecidos al pulpo. Tiene diferentes presentaciones como anillas, tubo, aleta y filete, lo cual los proveedores le dan un valor agregado para que sea un producto de calidad (MINCETUR, 2022).

Según MINCETUR, el Perú es considerado uno de los mayores exportadores de

productos biológicos acuáticos, ocupando el cuarto lugar entre los exportadores.

Figura 2

Comercio mundial de pota, calamar, sepia, jibias cong. 2022



Asimismo, se observa en la tabla 2, un crecimiento del producto anillas de pota en los próximos años en las importaciones de España, es un mercado atractivo para productos marinos y que vienen años mejores para la exportación de la pota peruana. Considerando a Perú dentro de los principales proveedores de anillas de pota a España y que este producto es muy conocido en ese país, esto se indicó mediante un estudio de Gestión (como se citó en Rengifo, 2018).

Tabla 3

Demanda proyectada del producto anillas de pota en España.

2018	2019	2020	2021	2022
141142.2	146455.4	151768.6	157081.8	162395

Nota: Importes basados del estudio de Gestión.

Tabla 4*Principales proveedores de España de anillas de pota*

Exportadores	2013	2014	2015	2016	2017
	Cantidad importada (TN)	Cantidad importada (TN)	Cantidad importada (TN)	Cantidad importada (TN)	Cantidad importada (TN)
Total	136444	145630	154060	147052	22444
Perú	49986	60849	55436	40291	8640
India	21978	20875	24655	30390	10284
Marruecos	24117	21185	22566	28442	212
China	23743	18494	21229	25719	175
Nueva Zelanda	542	299	476	5283	46
Portugal	3524	7198	6001	4548	62
Sudafrica	695	1194	2250	3046	310
Francia	1771	1325	2305	1285	27

Se tuvo como base la importancia del entorno de control y las exportaciones del producto hidrobiológico, se puede indicar cómo este proceso optimiza los costos que generan las actividades de exportación. Según Rodríguez (2016), el análisis de los costos para fijar los precios de exportación se debe iniciar en la estrategia que utiliza la empresa para desarrollar esta actividad. Existen dos escenarios si se exporta el 100% de la producción o solo la capacidad marginal donde se aplica los costos directos y variables del producto. Asimismo, se debe identificar en qué Incoterm se realizaría esta exportación.

1.2 Preguntas de la investigación

Pregunta principal

¿De qué manera se determina la mejora del entorno de control en un proceso de exportación de productos hidrobiológicos de la empresa Zafiro S.A.C.?

Preguntas secundarias

¿De qué manera el entorno de control impacta en la empresa exportadora de

productos hidrobiológicos?

¿De qué manera se evalúa los riesgos del proceso de exportación?

¿De qué manera los componentes del entorno de control optimizan los costos de un proceso de exportación?

1.3 Objetivos de la Investigación

Objetivo principal:

Proponer la mejora del entorno de control en un proceso de exportación de productos hidrobiológicos de la empresa Zafiro S.A.C.

Objetivos secundarios:

- Identificar el problema del entorno de control en la empresa exportadora de productos hidrobiológicos.
- Determinar la evaluación de los riesgos del proceso de exportación.
- Determinar la optimización de los costos de un proceso de exportación mediante los componentes del entorno de control.

1.4 Justificación del trabajo de investigación

Los directores de auditoría interna ayudan a los auditores externos para que puedan comprender la información de la organización, asimismo, dependen de los directores para el entendimiento del entorno de control (Jung & Cho, 2022) . Por eso, se diseñó un procedimiento que facilite la implementación del entorno de control en los distintos procesos de la empresa y que pueda comprenderse por personas externas (Mejias et al., 2022). Este trabajo de investigación está basado en la aplicación de los componentes del entorno de control dentro de las distintas etapas de proceso de exportación.

Las investigaciones realizadas sobre el entorno de control son para comprobar

si se está ejerciendo de manera correcta los mecanismos y componentes dentro de las organizaciones (Guerrero & Mangones, 2016), por tal motivo, esta investigación sirve para empresas del mismo rubro para que puedan aplicar los procesos y prácticas que se desarrollaron y así poder adaptarlos a sus necesidades. De esta manera este trabajo de investigación ayudará a las empresas que no tienen definido de manera correcta los diferentes procesos que se debe realizar para obtener un entorno de control adecuado dentro de cada área y etapas que se realizan. Asimismo, este trabajo contribuirá en lo siguiente: a) ayudará al reconocimiento de la integración de los altos niveles de la organización en los valores e integridad de la empresa, b) identificar que el consejo de auditoria sea independiente de la gerencia y pueda vigilar los desempeños de los controles internos, c) identificar las líneas de subordinación, la estructura de la empresa y las responsabilidades que deben tener la gerencia para lograr los objetivos, d) ayudará a que las organizaciones puedan obtener trabajadores competentes y que se encuentren alineados a los objetivos y e) ayudará a que los trabajadores puedan ejercer con responsabilidad sus funciones asignadas alineadas al control interno de la organización.

1.5 Delimitaciones y limitaciones del trabajo de investigación

Delimitaciones

Este trabajo de investigación está basado en la empresa Zafiro S.A.C., que pertenece al sector de exportación, cuenta con un local de producción en el distrito de San Juan de Miraflores, su principal actividad es la producción y exportación de la Pota, contando así, con más de 1000 empleados y que ha ido creciendo con el tiempo. La información de estudio corresponde al año 2022.

Limitaciones

La limitación del presente trabajo es no contar con información suficiente por

parte de la empresa que se está investigando, como hojas de trabajo detalladas o informes donde se pueda verificar la aplicación del entorno de control dentro de las áreas. Sin embargo, la gerencia ha predispuesto la accesibilidad a la empresa para poder recopilar información necesaria y así poder realizar este trabajo de investigación, asimismo, fue posible realizar cuestionarios y entrevistas a los colaboradores para obtener información actualizada de sus procesos. Una restricción de la empresa fue que no autorizó la mención de la razón social.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1 Marco Teórico

Según Camacho de Báez (2008), indicó que el marco teórico es la recopilación de las bases bibliográficas que sirven para el soporte del trabajo de investigación, los cuales se integran los procesos, conclusiones, recomendaciones de diferentes autores y que sirven al investigador los conceptos leídos como base para el trabajo.

Y de acuerdo con Barletta et al. (2020), el marco teórico corresponde a una parte específica del trabajo de investigación, donde se da a conocer las bases teóricas de la investigación, establecer otras teorías e investigaciones del tema a tratar y de diferentes autores, a la vez permitan ser utilizados como soporte del tema de estudio.

Asimismo, dentro de esta sección se analizará diferentes tesis, nacionales e internacionales de autores que han tratado la problemática relacionada al tema de investigación. También se realizará una pequeña definición de las bases teóricas más importantes del trabajo que serán citadas de diferentes fuentes de investigación.

2.2 Antecedentes

En esta sección se realizará el análisis de diferentes fuentes de investigación que van relacionados con el tema de la propuesta de mejora del entorno de control en las empresas exportadoras de productos hidrobiológicos, donde se encontrará problemas similares de diferentes empresas y sectores económicos, asimismo, se utilizará como soporte de la investigación.

Muchos estudios atestiguan que un sistema de control interno eficiente puede

proporcionar resultados razonables asegurando la confiabilidad de los informes financieros al evitar tales escándalos. Italia ha implementado una serie de controles internos, comenzando con la separación legal de los controles de legalidad y contabilidad para las empresas que cotizan en bolsa. Pero el término "sistema de control interno" no apareció hasta 1998, el objetivo del procedimiento legislativo es mejorar el sistema de control interno aumentando la transparencia de la información y la comunicación con el fin de restablecer la confianza del mercado.

Por ello, en los últimos años, el Código de Gobierno Corporativo italiano se ha actualizado varias veces para cumplir con los estándares internacionales, especialmente las nuevas reglas introducidas por el sistema COSO. El Código establece que el sistema de control interno es también un sistema de gestión de riesgos que permite a la organización aprovechar oportunidades y crear valor para las partes interesadas. Se puede decir que ningún sistema de control interno es igual, la estructura y funcionamiento siempre depende del entorno específico en el que se desenvuelve la empresa.

El sistema de control interno italiano se caracteriza por dos órganos representativos que son el Colegio de Auditores Fiscales y el Órgano de Vigilancia. Otros actores involucrados por el código de Gobierno Corporativo que también es reconocido en los modelos internacionales es el directorio, comité de control interno, el responsable de redactar los documentos contables y el auditor interno (Harasheh & Provasi, 2023).

Los sistemas de control interno no sólo deben producir estados financieros confiabilidad y eficiencia operativa. Por lo tanto, para lograr este objetivo, se necesita un sistema de control de gestión basado en un sistema contable eficaz, lo cual, debe reflejarse el control de los recursos y procesos empresariales. Después de todo, en

los negocios, los procesos efectivos permiten alcanzar las metas de los planes estratégicos, que incluyen metas financieras como el retorno de la inversión y las ganancias.

La definición de control interno, COSO logra tres objetivos e incluye los tres tipos de riesgos identificados, monitoreados a través de sistemas de control interno, riesgos operacionales, riesgos de información y riesgos de cumplimiento. El control del riesgo operativo es esencial para que las empresas obtengan una ventaja competitiva y puedan realizar y gestionar procesos de negocio. Hoy en día, la mayoría de los procesos en la empresa dependen de la tecnología para lograr sus objetivos, y la confiabilidad de la información depende de un buen control de los sistemas informáticos, por tanto, el control de TI tiene un impacto inmediato en la creación de valor de la empresa.

Los controles internos no solo son una parte integral del control organizacional, sino que también juegan un papel crucial al influir en el comportamiento de los miembros de la empresa, ya que su efectividad depende de su capacidad para eliminar riesgos en todos los niveles y reducir los riesgos que pueden disminuir el desempeño. Muchos estudios han investigado las posibles relaciones causales entre cada componente del sistema de control interno y su desempeño, lo que da como resultado un sistema de control interno sólido que mejora la eficiencia operativa y logra los objetivos de la empresa (Boulhaga et al., 2023).

Según la tesis de maestría presentada para obtener el grado académico de Magíster en Ciencias con especialización en Contabilidad: Auditoría en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, la autora es María Margarita Huayta Chipana. El título de la tesis es "La norma general de control interno para el componente del ambiente de control y el desarrollo económico en la empresa agroexportadora

Proatacna S.A.C., año 2010" (2013) tiene como objetivo determinar si las reglas generales de control interno que afectan al componente del ambiente de control tienen un impacto en el crecimiento económico de la empresa agroexportadora Proatacna. Por lo tanto, se considera crucial analizar los elementos clave del ambiente de control, cuyos mecanismos posibilitan la mejora de la gestión administrativa. Esto es especialmente importante debido a las deficiencias existentes en la integridad y valores éticos de la estructura organizacional, así como en la asignación de autoridad y responsabilidad, junto con las políticas de gestión del personal.

Se ha determinado la variable independiente, representada por los criterios generales de control interno y los indicadores asociados al componente del ambiente de control, tales como la integridad y valores éticos, la estructura organizacional, la asignación de autoridad y responsabilidad, y las políticas para la administración del personal. La variable dependiente es el desarrollo económico, con sus indicadores correspondientes, que incluyen la alta rentabilidad y la regulación de la rentabilidad.

La metodología empleada en esta tesis es de tipo descriptivo-explicativo, lo que posibilita obtener una representación gráfica de las características de los mercados y evaluar el grado de asociación entre sus variables. Esto permite describir los eventos que ocurren, destacando acciones específicas. El diseño de la investigación es no experimental transaccional, ya que no implica la manipulación de variables, y es descriptivo-correlacional, porque se verifica la asociación de las variables, los instrumentos a utilizar son las encuestas, cuestionarios dirigidos a las personas involucradas en el proceso de exportación.

Los resultados de la investigación ayudan a identificar los factores que dificultan la aplicación de un control interno adecuado y controlar los componentes del ambiente de control que inciden negativamente en el desarrollo económico ya que sus procesos no se implementan adecuadamente, como el código de conducta, la estructura orgánica

que no logra optimizar sus objetivos, el conocimiento de los deberes y responsabilidades, comprensión de los objetivos, las políticas y prácticas de la empresa que deben ser conocidos por parte del personal, asimismo, no practican los valores éticos de la empresa (Huayta, 2013).

Según la tesis de grado para optar el título profesional de Ingeniero industrial de la Universidad Nacional Federico Villarreal perteneciente a Vargas Alfaro Lidia Fabiola, denominado “Mejora del proceso de control para incrementar la productividad en el área de empaque del sector pesquero de congelados” (2018), tiene como finalidad poder optimizar una de las principales funciones, monitorear y controlar la correcta forma del envasado y etiquetado de los productos pesqueros consultando la información necesaria en tiempo real. Para lograr el objetivo se recopiló información del personal involucrado directa e indirectamente en el proceso y se concluyó que al realizar el empaque y llenado manual de los formularios, generaba ineficiencias, por lo que se propuso utilizar código de barras para permitir el almacenamiento de los datos de los empaques para que el colaborador pueda obtener los datos y así pueda procesarse directo en un computador, para evitar errores de digitación, escritura, omisión y lectura, obteniendo una información confiable. También, mediante el marco de trabajo SCRUM apoya las técnicas de inventarios, documentaciones históricas y entrevistas, mejora el proceso interno y los procesos de colaboración entre las diferentes áreas para obtener la información correcta y así tomar las decisiones idóneas cuando sea necesario.

Esta tesis define las variables claves que son, variable independiente como la mejora del proceso de control y la variable dependiente que es el incremento de la productividad en el área de envasado, que están interrelacionadas y son interdependientes, donde la productividad será el resultado del manejo del proceso de control.

Se utilizó la metodología explicativo y correlacional describiendo las variables asociadas, así obteniendo resultados de procesamiento más rápidas con controles y procesos establecidos, análisis financiero donde indica los costos adicionales que se pueden presentar en el reprocesamiento del producto. En conclusión, indica que ante un mejor proceso se incremente la productividad, la correcta aplicación de esta tecnología facilita el procesamiento de productos hidrobiológicos, y puede ahorrar hasta un 10% del costo, haciéndolo más rentable y productivo para obtener mayores ganancias. La propuesta de valor consiste en que el responsable del área no dedique tiempo adicional a la tarea de escritura, sino que simplemente capture la información necesaria a través del código de barras. Esta información se utilizará para gestionar y controlar el área, así como para realizar análisis en la toma de decisiones (Vargas, 2018).

Sempértegui Milachay Henry Edinson y Vásquez Morzán Karem Milagros, Licenciados en Negocios Internacionales de la Universidad de Ciencias Aplicadas del Perú, en su Tesis titulada “Factores claves que influyeron en las exportaciones de pota cocida congelada desde el puerto de Paita hacia China durante los años 2012-2016” (2018), el objetivo principal fue determinar el factor principal para la exportación de Pota cocida, considerando que la Pota obtiene el 52% de su producción en el mar peruano, es una de las especies más importantes exportadas para consumo directo, distribuidas entre Asia, Europa y Estados Unidos, por lo tanto, es esencial analizar si la exportación de pota se ve impactada por el cambio climático, examinar la influencia de las normas legales y sus regulaciones en este proceso, evaluar el impacto de la pesca informal en la exportación, considerar cómo el tratado de libre comercio con China afecta al puerto de Paita y determinar si la infraestructura portuaria es adecuada para la exportación de pota.

Para el desarrollo de este trabajo se realizaron diversas entrevistas a expertos

de la industria pesquera, exportadores, entidades portuarias, realizando la recolección de datos y análisis adecuados utilizando la metodología cualitativa-descriptiva-explicativa y así obteniendo los datos de las entrevistas realizadas a los trabajadores de cada área para recolectar información relevante y poder analizarla.

Finalmente, extraen conclusiones de diferentes categorías, como los fenómenos ambientales que conducen a menores capturas de Pota porque el fenómeno El Niño cambia el flujo del agua y obliga a la Pota a migrar en busca de aguas más cálidas, y también muestran que un tratado de libre comercio con China es irrelevante, porque el acuerdo no es favorable para los exportadores debido a que existe una alta demanda del producto en el mercado chino y Perú es considerado el principal proveedor, también el marco legal dificulta la producción y exportación de Pota por la falta de facilidades que debe brindar el Estado, ya que existen demoras en los procedimientos que obligan a los exportadores a buscar lagunas legales para evitar participar en negocios informales y, además, en la pesca informal, se observa la carencia de una pesca regulada, lo que resulta en la explotación de recursos sin restricciones, tanto por embarcaciones extranjeras que pescan en aguas peruanas como por la infraestructura del puerto de Paita. Esta última ha sido tradicionalmente un factor crucial en el desarrollo del sector pesquero, promoviendo un incremento en el número de embarcaciones y en la capacidad de almacenamiento de productos (Sempértgui & Vásquez, 2018).

De acuerdo con la tesis de grado para optar el título profesional de licenciado en Contabilidad y auditoría de la Universidad Pontificia Católica del Ecuador perteneciente a Villarroel Morales Wendy Paulina, denominado “Control interno en la Logística de exportación de la empresa Translatin S.A.” (2022), con el objetivo de analizar el control interno en la exportación, lo cual permite verificar si la información financiera es confiable, mejorando así la eficiencia y eficacia de las labores operativas. Debe haber

un sistema de control adecuado en todas las empresas donde se pueda disminuir o evitar riesgos, fraudes, pérdidas a corto y largo plazo. La falta de control interno en una organización minimiza la eficiencia económica y el proceso productivo ya que provoca varios inconvenientes como la falta de coordinación, planificación, cancelación de contratos, pérdida de materias primas lo que conlleva a pérdidas económicas. La exportación implica la necesidad de condiciones particulares para asegurar la calidad del producto, mediante una gestión efectiva del control interno. La organización no está cumpliendo adecuadamente con este requisito, lo que está afectando diversos aspectos dentro de la empresa.

En esta tesis se está utilizando la metodología descriptiva con enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, lo que permite realizar la recolección de los datos que ayuda a conocer la información relevante de la investigación mediante las entrevistas y encuestas al personal directivo así poder diagnosticar su desempeño, para las entrevistas se selecciona una población y se elige a las personas que van a ser entrevistadas donde se comenzara con los niveles de alta dirección, luego al personal operativo para evaluar su desempeño, trabajo en equipo, desenvolvimiento y factores que permitan realizar un buen control interno, también se realiza trabajo de campo visitando a otras empresas exportadoras para observar su gestión.

Se llegó a la conclusión que mediante la realización de encuestas y entrevistas a los empleados de la organización, el análisis de los procesos logísticos de exportación defectuosos revela problemas de control interno, como comunicación efectiva , el ambiente de trabajo, generación de desperdicios de productos en proceso, incumplimiento de las normas de trabajo, por lo que la exportación necesita crear una estructura del procesos logísticos que ayuda a aclarar y poner en orden los puntos de acción mientras mantiene todos los procesos organizados, así satisfacer las necesidades de la empresa y de los clientes potenciales, optimiza los recursos y genera

mayores beneficios. Por lo tanto, se decidió completar adecuadamente cada área del proceso operativo, realizar procedimientos para el proceso de producción y abastecer los productos necesarios para satisfacer a los clientes extranjeros (Villarroel, 2022).

De acuerdo a las tesis antes expuestas, se puede concluir que existe un problema en la implementación del control interno, basándose en el componente de entorno de control, donde diferentes variables causan efectos en los procesos de exportación de diferentes empresas, afectando la rentabilidad y los costos de las exportaciones, también influyen la estructura organizacional, designación de las responsabilidades y los valores éticos de los empleados al no tener conocimientos de los objetivos de la empresa. También se debe considerar a los factores externos que las empresas deben lidiar para realizar sus procesos y brindar productos de calidad a los clientes.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Control Interno:

El control interno-Marco integrado COSO, ayuda a las empresas a poder lograr los objetivos deseados, de una forma eficiente y efectiva, y a la vez se debe adaptar a los cambios del negocio operativo donde se pueda mitigar los riesgos que se presenten y ayuda a la toma de decisiones. La implementación de este sistema tiene que cumplir varios procedimientos y políticas. Este proceso es supervisado por la dirección y el consejo de administración (COSO, 2013).

El control interno tiene 5 principios, los cuales ayuda a evaluar el impacto de cada control dentro de la organización, siendo el primer principio el ambiente de control que tiene 5 elementos. Luego se encuentra la evaluación de riesgos con 4 elementos, actividades de control con 3 elementos. La información y

comunicación con 3 elementos y las actividades de monitoreo con 2 elementos, teniendo así un total de 17 elementos de deben cumplirse para que el control interno sea efectivo (Zayas, 2018).

En esta investigación se basará en el primer principio que es el entorno de control con sus 5 elementos aplicables dentro de una empresa exportadora de productos hidrobiológicos.

2.3.2 Entorno de control:

El ambiente de control se ve afectado por factores tanto internos como externos en una organización, abarcando el progreso de la entidad, sus valores y la dinámica competitiva del mercado. Se caracteriza como el conjunto de procesos y estructuras que facilita la implementación del control interno, donde la dirección refuerza los estándares y expectativas en diversos niveles dentro de la organización. Dentro del entorno de control, prevalecen los valores éticos y la integridad de la organización (COSO, 2013).

El entorno de control representa la actitud general, acciones y conciencia de los líderes y administradores en relación con el control interno. Su relevancia en la empresa impacta la eficiencia y eficacia de procedimientos de control particulares. La organización crea un entorno que motive e influya en las acciones del personal, y la creación de un entorno de control apropiado depende de diversos elementos (Zayas, 2018).

El entorno de control también abarca la perspectiva de los empleados sobre la relevancia del control interno, reflejada en las políticas, procedimientos y acciones individuales. Esto influye en la organización de las actividades empresariales, estableciendo objetivos y mitigando riesgos. Por esta razón, se

puede afirmar que un entorno de control efectivo contribuye a reducir las irregularidades, mientras que un entorno de control deficiente disminuye la eficacia de los demás elementos del control interno (Guerrero & Mangones, 2016).

2.3.2.1 Principios relativos al entorno de control:

El consejo y la alta dirección definen pautas respecto a la relevancia del control interno, permitiendo que la gerencia refuerce estas expectativas en diversos niveles de la organización. A continuación, se presentan los cinco principios del ambiente de control que influyen en el sistema integral del control interno (COSO, 2013).

- **La entidad evidencia su dedicación a la integridad y a principios éticos:** Todos los niveles de la organización, incluso el consejo y la gerencia demuestran lo importante que es la integridad y valores éticos, y estas se encuentran en las normas de conducta y son extendidos a los proveedores, trabajadores y socios. Para evaluar el cumplimiento de esta norma se ha desarrollado procedimientos que las personas deben cumplir, así también, a los que están en contra de la conducta de la entidad. Si se encuentra alguna desviación a las normas de conducta esta debe ser identificada y reparada de manera oportuna.
- **El consejo muestra independencia frente a la administración y supervisa el progreso y rendimiento de los controles internos:** El consejo identifica y acepta las responsabilidades de vigilancia, asimismo, mantiene y evalúa las competencias entre sus miembros que permite hacer un sondeo de preguntas a la gerencia. Este órgano cuenta con miembros independientes de la dirección en número suficiente, capaces de tomar decisiones objetivas. También tiene la responsabilidad de supervisar la ejecución y evolución del control interno por

parte de la gerencia.

- **La administración, con la supervisión del Consejo, establece las estructuras organizativas, las líneas de subordinación, y define las autoridades y responsabilidades adecuadas para alcanzar los objetivos:** La administración y el consejo deben considerar las estructuras de la entidad, incluidos los proveedores externos, para alcanzar los objetivos. Además, la administración diseña las líneas de subordinación de cada estructura, facilitando la ejecución de actividades y gestionando el flujo de información en la entidad. Tanto la gerencia como el consejo delegan autoridades para el uso de procesos y tecnologías, permitiendo asignar funciones y responsabilidades en todos los niveles de la organización, incluyendo el consejo, la alta gerencia, la gerencia, el personal y los proveedores.
- **La entidad evidencia su dedicación a atraer, desarrollar y retener a personas competentes en concordancia con los objetivos establecidos:** Es esencial contar con políticas y prácticas que respalden las competencias necesarias para alcanzar los objetivos. Tanto el consejo como la gerencia evalúan estas competencias tanto en la organización como en los proveedores, corrigiendo deficiencias cuando sea necesario. Además, desarrollan planes de contingencia para la asignación de responsabilidades. La organización proporciona capacitaciones necesarias para atraer, desarrollar y retener a personal y proveedores competentes que contribuyan al logro de los objetivos.
- **La entidad asigna responsabilidades individuales a las funciones de control interno, orientándolas hacia el logro de los objetivos:** La gerencia y el consejo implementan mecanismos para garantizar que las personas sean responsables en la ejecución del control interno, estableciendo medidas

correctivas. Además, diseñan medidas de desempeño, recompensas e incentivos para fomentar el cumplimiento de responsabilidades en todos los niveles de la entidad, considerando los objetivos a corto y largo plazo. Estas medidas son evaluadas y ajustadas mediante la aplicación de acciones disciplinarias apropiadas.

2.3.2.2 Condiciones para crear un entorno de control adecuado:

De acuerdo con Guerrero & Mangones (2016), aquí se indicará las condiciones de que debe existir en una organización para garantizar que los componentes del entorno de control funcionen correctamente, son las siguientes condiciones:

- **Debe tener una estructura organizativa eficaz:** Cuando se habla de estructura organizativa es hablar de elementos que debe tener una organización y debe funcionar con eficacia y eficiencia. También ayuda a reducir los desfases organizativos que son tareas importantes dentro de la organización que no se realizan y sirven para llegar al objetivo, y solapamientos organizativos es cuando varias áreas realizan una tarea importante para cumplir la meta deseada.
- **Conocer y cumplir con las leyes y políticas establecidas:** Estas leyes y políticas deben ser discutidas y analizadas por los encargados de cada área, luego de definirlos deben ser transmitidas a los demás empleados para la mantener la información correcta sin distorsiones.
- **Mantener buenos sistemas de información y comunicación que divulguen de manera clara, oportuna y efectiva todo lo anterior:** Para que las políticas y leyes sean aceptadas y comprendidas, se debe diseñar un mecanismo de comunicaciones, y para evitar las malas interpretaciones se debe implementar

los procedimientos para su aplicación, que son los que fijan las pautas para llevarlo a cabo y así poder resolver los casos normales y anormales.

2.3.2.3 Factores del entorno de control:

Según Barrio & Barrio (2009), definen los factores del entorno de control de la siguiente manera:

- **Integridad y valores éticos:** Para tener un adecuado entorno de control es necesario la integridad y el compromiso con los valores éticos de la directiva para así proyectar una buena reputación e imagen de la organización, por tal motivo es importante vigilar y supervisar las políticas y los códigos de conducta contra el fraude.
- **Compromiso de competencia profesional:** En este factor es importante los planes estratégicos y operativos para considerar las habilidades y conocimientos cuando se requiere personal. Una imagen profesional debe garantizar que los empleados tengan conocimientos y las habilidades suficientes para desempeñar sus labores.
- **Directorio y comité de auditoría:** Estas áreas deben monitorear las acciones tomadas por la gerencia para asegurar que la información sea fiable, oportuna y suficiente, que conlleva a afianzar el compromiso ético y así poder evitar las acciones incorrectas y posibles investigaciones.
- **Filosofía de liderazgo y enfoque de gestión:** Este elemento establece el modelo organizacional de la empresa, incluyendo la evaluación de los riesgos asumidos y del entorno interno de la organización. Además, es crucial proporcionar información financiera y sistemas de información que aseguren una representación precisa de la entidad.
- **Estructura organizativa:** Define el proceso de la planificación, ejecución, control y supervisión de las diferentes actividades que se realizan en las áreas

de una organización, para esto se requiere la comunicación formal e informal de la información, y obtener una gestión alineada en la división organizativa de competencias y responsabilidades.

- **Distribución de poderes y responsabilidades:** En este factor se fomenta a la iniciativa del personal, la comunicación de los objetivos y que se alcance de todo el personal. Se establecen niveles para fomentar la creatividad, iniciativa y la capacidad de reacción para obtener mejores resultados.
- **Políticas y prácticas de recursos humanos:** Este factor es la base del ambiente de control donde la capacitación, evaluación, políticas de compensación y medidas disciplinarias para asegurar los puestos de trabajo deseados. También se establecen criterios para las evaluaciones del desempeño y el seguimiento del código de conducta que constituyen las políticas de recursos humanos.

2.3.2.4 Diseño de implementación del entorno de control

Se desarrolló un procedimiento para la implementación del entorno de control en las empresas, estructurado en varias fases, etapas y pasos. Este procedimiento especifica cómo debe implementarse el componente y sus criterios, detallando las técnicas que deben utilizarse para su aplicación efectiva en cada fase (Mejias et al., 2022).

- **Fase I: Planificación:** En esta fase se desarrollará un diagnóstico de la organización con respecto al entorno de control, cuenta con 4 etapas para su correcta implementación.

Etapas 1: Caracterización de la organización: Se recopila datos de la organización, como su misión, visión, objetivos, finanzas, cartera de productos, clientes, proveedores, e identificar los procesos comerciales claves de la

empresa. Determinar la composición del capital humano, dividiéndola en categorías ocupacionales, sexo, edad, antigüedad para entender quién trabaja en la empresa y la factibilidad de la implementación. Se debe crear un equipo de trabajo de acuerdo con la antigüedad y su experiencia en los procesos, tener reconocimientos o méritos alcanzados, luego prepararlos previa capacitaciones. Para esta etapa es necesario la revisión de documentos, entrevistas con los directivos, realizar un cronograma de actividades para la capacitación del personal.

Etapa 2: Identificar las herramientas e indicadores: En esta etapa se seleccionará al grupo de empleados expertos en los procesos quienes definirán los indicadores y herramientas a utilizar, estas herramientas se encuentran en listas, donde cada persona otorga una calificación a las preguntas enfocadas al entorno de control y así se obtendrá un indicador que servirá para la evaluación de la implementación del entorno de control.

Etapa 3: Diagnóstico del entorno de control: En esta etapa se realizará el diagnóstico de las políticas y prácticas del sistema de gestión, es necesario realizar pautas para saber si dichas políticas se encuentran bien estructuradas para su aplicación. Para poder analizar las normas del entorno de control es necesario tener una lista donde luego se podrá obtener la situación real de la implementación del entorno de control, también se podrá realizar diagnósticos a través de indicadores que provienen del cuadro de mando integral donde se visualizará la relación causa-efecto entre los componentes del entorno de control.

Etapa 4: Diseño y/o perfeccionamiento del entorno de control: En esta etapa es necesario identificar si se realizara un diseño del perfeccionamiento del entorno

de control, lo cual será evaluado mediante los indicadores de la etapa anterior, así se podrá determinar los procedimientos de cada factor del entorno de control. Se realizará planes de trabajo mediante cuestionarios los cuales servirán para tomar acciones posteriormente.

- **Fase II: Implementación y control:** En esta fase se practica lo que se planteó en la fase anterior, con el objetivo de crear un excelente entorno de control y constatar su impacto en la organización a través de la aplicación de los procedimientos.

Etapa 1: Ejecutar e implementar los procedimientos específicos para cada factor:

En esta etapa se realizará la aplicación de los procedimientos de la etapa 4 de la fase anterior, con el objetivo de implementar de manera independiente cada factor del entorno de control.

Etapa 2: Cálculo de los indicadores para valorar el entorno de control: Cuando se aplican los procedimientos en cada factor, se debe rediseñar el cálculo de los indicadores, tomando en cuenta los indicadores anteriores y del cuadro de mando integral para demostrar el impacto en la organización cuando se implementen los procedimientos para cada factor del entorno de control.

Etapa 3: Evaluación: Se realizará el resultado final del proceso de implementación del entorno de control, se basará en la comparación de indicadores utilizando el cuadro de mando integral, también teniendo en cuenta los resultados de los procedimientos específicos que se utilizaron en los factores del entorno de control.

Etapa 4: Análisis de las casusas: Cuando se obtenga un resultado los resultados

favorables, se deben analizar las razones de las desviaciones, mediante técnicas de análisis de datos, identificando las causas con mayores incidencias.

- **Fase III: Mejora:** En esta fase se realiza el monitoreo y mejora de la implementación del entorno de control.

Etapa 1: Mejora continua: Se debe proponer acciones de mejoras, y poder erradicar los factores que hayan obtenido resultados desfavorables, por eso el equipo de trabajo debe apoyarse en los resultados de la etapa anterior.

Etapa 2: Elaboración de un plan de acción: Para determinar los hechos principales que brindan solución a las causas se debe realizar un plan de acción, validando los procedimientos propuestos a través de criterios de los expertos.

2.3.3 Exportación:

La exportación es una opción estratégica para generar utilidades dentro del mercado internacional, por la cual no solo es una actividad para grandes empresas, también empresas pequeñas se benefician de las exportaciones para generar ingresos. Esta actividad económica va en crecimiento y distintos acuerdos de comercios internacionales y el tratado de libre comercio permiten el incremento de la exportación en distintos países, asimismo la tecnología, la comunicación y el transporte facilitan los procesos logísticos para la exportación (Hill, 2011).

Exportar va más allá de ser simplemente un objetivo financiero; constituye un aliado fundamental en la estrategia de una empresa para mejorar su competitividad. La principal ventaja de la exportación radica en la posibilidad de conectar la realidad de la empresa con otras realidades, competidores y

necesidades, representando así una vía para elevar el nivel de conocimiento (Minervini, 2015).

2.3.3.1 Dimensiones de la cultura exportadora:

De acuerdo con Huamán (2019), la cultura exportadora se basa en tres aspectos para determinar la gama de características o usos de factores que afectan el uso correcto y adecuado de las actividades de exportación.

Conocimiento de cultura de exportación: La premisa es que las empresas y las áreas de responsabilidad deben conservar la capacidad intelectual, económica y financiera para llevar a cabo sus funciones principales o actividades de exportación, al mismo tiempo que preservan la capacidad ambiental de cada proceso productivo que se lleve a cabo en el mercado.

Valores culturales de exportación: Relacionados principalmente con la actitud frente a diversos riesgos en la actividad exportadora, así como relacionados con el poder o autoridad de las instituciones responsables, mientras que los valores sociales incluyen responsabilidad en el entorno de la empresa y recursos humanos.

Buenas prácticas de la cultura exportadora: Es un aspecto importante en la cultura exportadora, porque se basa en beneficios laborales que toda empresa u organización debe cumplir en sus proyectos y contribuciones sociales, para crear un ambiente de prosperidad y seguridad ambiental.

2.3.3.2 Secuencia de actividades de un proceso de exportación:

Según Minervini (2015), indica la secuencia de actividades que se debe realizar ante un proceso de exportación, los cuales involucra tres áreas importantes.

Gerencia de exportación: En esta área se encargan de evaluar la empresa de forma interna, implementación de una base de datos, seleccionar los tipos de productos que se van a exportar, identificar las oportunidades de las exportaciones, seleccionar los tipos de mercados, comunicación y promoción del producto, buscar y seleccionar los socios en el exterior, revisar los contratos de distribución e iniciar el proceso de exportación.

Administración de la exportación: Esta área se encarga de recepcionar la solicitud del posible importador, evaluar la oferta, realizar la negociación con el importador, recepción del pedido, aceptación y confirmación del pedido al cliente, planeamiento de la producción, control de calidad, elaboración del producto, preparación del empaque, despacho de la mercadería, tramites en aduanas local, seguimiento de la salida del producto del país.

Gestión del importador: El importador se encarga de realizar los trámites correspondientes ante aduanas de su país para nacionalizar el producto adquirido, pagar sus impuestos, retiro de la mercadería e ingreso a su almacén, elaboración de un informe para el exportador sobre la comercialización del producto.

2.3.3.3 Áreas integradas en la exportación:

De acuerdo con Minervini (2015), se necesita varios departamentos integrados dentro de una empresa para realizar la exportación.

Departamento de investigación y desarrollo: Este departamento realiza el contacto con los posibles clientes, realiza una base de datos, asiste a ferias y congresos para estudiar nuevos productos o variantes de productos que ya existen, comparar los productos de la empresa con los de la competencia, redacción de documentos técnicos de los productos a exportar que sirven para realizar las ventas por parte del área comercial.

Departamento de compras: Este departamento identifica a los proveedores con los estándares que solicita el mercado internacional, posible contacto con proveedores del exterior para adquirir materiales o materias primas a un mejor costo, monitorear los plazos de entrega por parte de los proveedores, evaluación de los costos de la adquisición de los materiales para la elaboración del producto terminado.

Departamento de producción: Elaboración de planes de producción con el fin de evitar demoras en la entrega de los pedidos, incremento de la flexibilidad para personalizar los productos en términos de características técnicas, empaques y dimensiones según las necesidades de los clientes, mejora de los estándares de calidad, optimización del uso de las instalaciones, reducción de costos, evaluación e implementación de procesos de producción más competitivos, y búsqueda de socios para establecer una red de proveedores.

Departamento de despacho: Estudio del diseño de empaques, selección de transportistas que sean competitivos de acuerdo con la zona de reparto, preparación documentaria para la exportación de los productos.

Departamento de marketing / comercial: Se encargan de identificar las

oportunidades del negocio, estudiar la imagen de las empresas en los mercados, apoyar las ventas mediante un estudio de mercado, crear, formar y mantener la red de ventas internacionales, elaboración de lista de precios, búsqueda de innovaciones para la distribución de los productos.

Departamento administrativo de exportación: Este departamento mantiene el contacto con los clientes, verifica y acepta las ordenes de exportación, programa los pedidos en coordinación con el área de producción, preparan los documentos necesarios para la exportación, controla los plazos establecidos para la entrega de los productos.

Departamento administrativo / financiero: Se encargan de buscar y gestionar el financiamiento, actualización de los costos industriales, evaluación de nuevas inversiones para el apoyo de las exportaciones, analizar los riesgos de la actividad de internacionalización, recuperación de créditos en mercados internacionales, actualización de temas de legislación internacional como legales, tributarios, asociaciones gremiales.

2.3.3.4 Las exportaciones tradicionales y no tradicionales:

De acuerdo con Ochoa Alfredo (2014), realiza la definición de las exportaciones tradicionales y no tradicionales de la siguiente manera:

Exportaciones tradicionales: Se consideran a aquellos que no tienen valor agregado en el proceso de productivo y la trascendencia de su adquisición no es suficiente para cambiar su naturaleza. Este concepto a menudo se confunde con productos que tradicionalmente produce un país.

Exportaciones no tradicionales: Los productos no tradicionales se refieren a

productos manufactureros, agroindustriales y agrícolas. Existen diversas definiciones de productos no tradicionales, y en la década de 1970, la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) representó a los productos no tradicionales como bienes industriales y nuevas exportaciones, definidos de acuerdo con las políticas nacionales. Los productos no tradicionales requieren de una elaboración artesanal de alto valor agregado. Es conveniente que los países exporten grandes cantidades de productos no tradicionales porque requieren de insumos, inversión, procesos logísticos y más personas para generar empleos directos e indirectos.

2.3.3.5 Modelos de exportación:

Según Menéndez (2021), indicó que existe dos modelos para realizar la exportación denominadas directa e indirecta, desarrollándose como exportación directa, al realizar todo el proceso el mismo exportador sin agentes intermediarios, directamente con el cliente del extranjero, en cambio la exportación indirecta se realiza a través de un operador que se encarga de todos los procesos relacionados a la exportación, también asume la responsabilidad del proceso.

Modelo de exportación indirecta o pasiva: La exportación indirecta es el proceso de desarrollo internacional a países extranjeros a través de la venta a usuarios nacionales, en el sentido de que se desarrolla como una venta a cualquier otro cliente residente, en este caso es otro agente el que determina qué bienes pueden ser vendidos en mercados exteriores, es responsable de tareas de investigación de mercado y posterior gestión de exportaciones.

Modelo de exportación directa o activa: Es un enfoque más ambicioso conocido como exportación directa, donde el exportador gestiona el proceso de

internacionalización del producto, comenzando por la definición de un nicho de mercado hasta la captación de ventas en el extranjero, este modelo tiene ventajas para el proceso de exportación como:

- Gestionar todo el proceso de internacionalización para generar más ingresos en la venta de los productos.
- Relación directa con el mercado y los clientes.

Submodelos complementarios:

Modalidad de exportación temporal: A las mercancías que se envían a mercados internacionales en condiciones aduaneras, se les estima que están allí por un tiempo y destino determinados, antes de regresar al mercado donde fueron nacionalizados.

Modalidad de exportación definitiva: Cuando un bien es enviado al mercado internacional únicamente para su consumo en el extranjero, es por ello que sale definitivamente del país donde se realizó la producción, sin intención de devolverlo, salvo que el vendedor no cumpla con las condiciones de venta y el bien sea regresado al lugar de origen.

2.3.4 Productos Hidrobiológicos:

Los productos hidrobiológicos son organismos que pertenecen al medio acuático y son consumidos directa o indirectamente por las personas. Se consideran productos hidrobiológicos a los enlatados, congelados, curados, harinas, aceites, especies vivas (Agurto et al., 2016).

Se refieren como recursos hidrobiológicos a los organismos que tienen como hábitat natural el ambiente acuático y sirven para el consumo humano de

forma directa o indirecta, la diversidad de estos productos es considerable, logrando identificar a 750 especies de peces, cetáceos, quelonios y mamíferos (Menéndez, 2021).

2.3.4.1 La exportación peruana de productos hidrobiológicos y su impacto en el país

En el Perú se ha internacionalizado una materia prima muy importante para el consumo humano, lo cual ha podido brindar grandes cantidades de productos hidrobiológicos a diferentes países. Según datos del Ministerio de la Producción, se evidencia que el Perú ha emergido como uno de los líderes en América del Sur en lo que respecta al desarrollo y aumento de las exportaciones, lo cual fortalece la buena imagen y el prestigio del país y esto conlleva a generar un impacto en la economía peruana (PRODUCE, 2019).

De acuerdo con Menéndez (2021), se verifica que una de las industrias que más aporta a la economía peruana es la industria pesquera, en especial los productos hidrobiológicos, señalando a la industria pesquera como uno de los principales sectores que desempeñan un rol importante en la economía peruana, debido a la abundancia de diversos productos hidrobiológicos en el mar peruano, esta industria es una de las 4 principales actividades que contribuyen a la supervivencia del país.

Asimismo, PRODUCE (2019), indica que los productos hidrobiológicos son divididos en aceites, harinas, congelados y en conserva, considerando a los productos hidrobiológicos congelados como el más importante para internacionalizar, ya que al llegar a nuevos mercados sus aportes van en aumento en países como Nigeria, Estados Unidos, China y España con el objetivo de ser direccionados para el consumo humano directo.

Capítulo III: Metodología de la Investigación

De acuerdo con Montes de Oca et al. (2022), afirmaron que la metodología de investigación son procedimientos y técnicas que se siguen bajo un método ordenado y sistemático realizada por el investigador. Existen diversas teorías que brindan soporte a este método lo cual ha sido positivo.

Continuando con la descripción, se puede indicar que la metodología orienta a cualquier trabajo de investigación, en los procedimientos, y su desarrollo. Se basa en estudios aplicados y una de sus prioridades es la resolución de los problemas de investigación de acuerdo con el orden que se está desarrollando (Moreno, 2005).

Asimismo, dentro de esta sección se desarrollará la metodología de la presente investigación, lo cual se seguirá un procedimiento comenzando por el tipo de investigación donde se explicará porque se utiliza la metodología seleccionada. Luego se indicará el diseño de la metodología a utilizar, en base a que términos y de acuerdo con el proceso de la investigación a desarrollar, se continuará identificando la población y muestra en donde se va a aplicar este procedimiento. Para poder obtener resultados es necesario indicar los métodos e instrumentos de recolección de datos que serán utilizados. Finalmente se presentará un análisis del desarrollo de la metodología utilizada mediante todos los procesos antes mencionados.

3.1 Tipo de investigación:

En esta investigación se va a utilizar el tipo de metodología cualitativa para el desarrollo. Según Camacho de Báez (2008), la investigación cualitativa es orientada a la parte del proceso y a los resultados para la toma de decisiones, se enfoca más a solucionar los problemas que contribuir con la teoría. Se le considera como una

investigación interpretativa que se refiere al individuo, subjetivo y particular. Es el extremo de la investigación cuantitativa, pero se le puede comparar y complementar.

De acuerdo con Cueto (2020), la investigación cualitativa varía entorno al objeto de estudio, lo cual está compuesto de relatos y demuestran sus experiencias, creencias de los objetos muestrales. Las fases que lo componen son el diseño, trabajo de campo y recojo de información, los cuales son similares a la investigación cuantitativa.

Continuando con algunos conceptos sobre la metodología cualitativa, indican que ayudan a comprender e interpretar los estudios complejos, antes de que se proceda a cuantificarlos. Asimismo, antes la definición de las variables, categorías, conocimientos del objeto de estudio, es importante establecer su naturaleza, por tal motivo, es necesario el uso de los métodos cualitativos (Balcázar et al., 2013).

Procediendo de los conceptos anteriores se define, que los métodos cualitativos corresponden a una parte importante para el proceso de la investigación, ya que se basa en el objeto de estudio y se aplica para demostrar resultados óptimos y en la toma de decisiones, por lo tanto, será aplicado en este trabajo de investigación en la mejora del entorno de control en un proceso de exportación de productos hidrobiológicos dentro de la empresa Zafiro S.A.C.

3.2 Diseño de la investigación:

En esta investigación se va a utilizar el diseño exploratorio y descriptivo para demostrar el impacto en los costos y gastos al implementar la mejora del entorno de control en un proceso de exportación, de acuerdo con los objetivos generales y específicos.

En primer lugar, se indica que un estudio exploratorio sirve para que la información de una investigación sea más completa sobre un tema en específico, explorar nuevos conceptos, variables, recomendar prioridades para futuras investigaciones. Este tipo de estudios generalmente ayudan a identificar nuevas tendencias, contextos, situaciones de estudio y a obtener otras investigaciones más rigurosas (Esteban, 2018).

De acuerdo con Morales (2015), explicó que la investigación exploratoria es de forma directa, ya que se basa en las personas que están involucradas en el problema de investigación, tratar de conocer sus puntos de vista y opiniones ayuda al proceso de investigación. A través de estas personas permite obtener conocimientos y dudas acerca del tema de investigación.

En segundo lugar, Esteban (2018), indicó que la investigación descriptiva tiene como objetivo recopilar información y datos de las personas involucradas en el tema de estudio. Ayuda a definir y visualizar lo que se va a medir y sobre quienes se va a recolectar la información, la descripción de esta información debe ser profunda.

De acuerdo con las descripciones anteriores, se identifica que esta investigación se realizará a un área específica de la empresa y se recopilará información de acuerdo a sus conocimientos, también se obtendrá mayor información de la documentación del proceso de exportación y estados financieros donde se verificará el impacto de los costos y gastos.

3.3 Población y muestra:

Para poder determinar la población, es necesario identificar quienes serán los sujetos de estudio que a la vez serán analizados, todo depende del planteamiento de la

investigación, los objetivos y el diseño que se utilice. La población debe tener las características de acuerdo con el proceso, lugar y tiempo del problema a investigar (Camacho de Báez, 2008).

Cuando nos referimos a una muestra, nos referimos a la necesidad de definir de manera precisa los grupos de estudio, que representan una parte específica de la población. Estos grupos están compuestos por unidades muestrales, elementos fundamentales que facilitan el estudio del objeto en cuestión a través del proceso de muestreo, el cual determina qué parte de la población se analizará (Hernández & Carpio, 2019).

En este trabajo solo se determina a la población que lo conforma el área de exportación, es donde se realizará la investigación y se encuentra el problema principal, en esta área se realiza el proceso de exportación y se mejorará los procedimientos del entorno de control para así obtener los resultados de optimizar los costos y gastos.

3.4 Recolección de datos:

De acuerdo con S. Hernández & Duana (2020), indicaron que la recolección de datos es un instrumento que se orienta a la medición de la información obtenida. Cuenta con diferentes técnicas de actividades y procedimientos para obtener los datos necesarios que el investigador solicita, a la vez se debe seguir un planteamiento adecuado que permitan esta recolección, como la autorización, el tiempo, los recursos, capacitación y supervisión.

Para esta investigación se recopiló la información de la empresa, en especial del área de exportación, donde se obtuvo los organigramas del proceso de exportación, la documentación necesaria que se realiza mediante el agente de aduanas, los estados

financieros, entrevistas y cuestionarios al personal directo en el proceso de exportación. Asimismo, se obtuvo información general mediante artículos, revistas, tesis y demás fuentes bibliográficas para poder desarrollar el problema de estudio y obtener un soporte en la investigación.

Para el cuestionario se elaboró 20 preguntas estructuradas de acuerdo con el tema del entorno de control, donde los participantes tenían que marcar una de las tres opciones en cada pregunta, así obteniendo los resultados reales para la propuesta de implementación del entorno de control (Apéndice 1).

Para la entrevista se elaboró 20 preguntas estructuradas que constaba de cuatro partes: a) sobre el control de procesos en cada área y en la organización, b) sobre el proceso productivo del producto pota para la exportación; c) sobre el proceso de exportación de la Pota y d) sobre el entorno de control (conjunto de normas, procesos y estructuras para llevar a cabo el control interno) en la organización Zafiro S.A.C. (Apéndice 2).

Posteriormente se realizó una visita a la planta de producción para la observación y revisión de documentos y así complementar las respuestas de los entrevistados.

Finalmente se tuvo acceso a la información física y digital sobre el proceso de exportación, facturas de los proveedores, correos, acceso al sistema contable, estados financieros, manual de funciones, página web.

3.5 Análisis de datos:

La recopilación de estos datos será analizó mediante gráficos estadísticos, para poder obtener un mejor control de la información, ubicar en donde se encuentra el

problema, así llegar a los objetivos de la investigación y poder mejorar el entorno de control en el área de exportación. Mediante los estados financieros se analizó los datos de los costos y gastos que se generan del proceso de exportación y así poder mejorar los indicadores para obtener mejores resultados.

3.6 Conocimiento informado:

Según lo establecido en el Protocolo de Consentimiento Informado (PCI), se han contemplado los siguientes documentos: el Protocolo de Consentimiento Informado para entrevistas y la Carta de Consentimiento Informado (Apéndices 3 y 4). Estos documentos buscan obtener la autorización del representante legal de la empresa sujeta a estudio, abordando aspectos como la realización de la investigación en la empresa, los efectos de la participación, la información a recopilar y los posibles resultados. La carta también aborda el problema de investigación y las expectativas en relación con los resultados de la encuesta.

3.7 Resumen:

En este capítulo se detalla la metodología empleada para evaluar la mejora del entorno de control en el procedimiento de exportación. La investigación adopta un enfoque cualitativo e interpretativo, ya que su objetivo es identificar los conocimientos que pueden ser aplicados a una situación concreta.

La metodología seguirá un camino metodológico claro, comenzando con las preguntas de investigación y continuando con un diseño que permita abordar el problema central. Se puede resumir en cuatro etapas: a) revisión de antecedentes y bases teóricas; b) trabajo de campo y recopilación de datos; c) análisis de los datos; y d) presentación de resultados. La recolección de datos se llevó a cabo mediante una

guía de entrevista con preguntas estructuradas, observación en el terreno, y el análisis documental se realizó en las instalaciones de la empresa. La presentación de resultados se detalla en el capítulo V.



CAPITULO IV: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA ZAFIRO

4.1 Información general de la entidad

4.1.1 Naturaleza del negocio

En 1982 inicia sus actividades bajo el nombre de “Granja Zafiro”, teniendo como primer rubro el avícola. Desde el principio fue una empresa innovadora: nutrían las aves con alimento preparado en su propio molino y las albergaban en jaulas fabricadas ahí mismo. Así consolidándose como un referente para los competidores.

En 1985 tenían más de 30.000 gallinas ponedoras, lo que determinó la estabilidad de la empresa. Sin embargo, es necesario de nuevos productos para el mercado y Zafiro puede satisfacer esta demanda. Comenzaron con 40 vacas y crecieron a 1000, convirtiéndose en una de las principales ganaderías de Lima. En 1993 se inauguró una planta procesadora de bovinos, porcinos y animales menores (cuyes, conejos y camélidos). Actualmente cuenta con certificaciones y autorizaciones que garantizan que sus productos cumplen con los más altos estándares de calidad. Vivanda, Plaza Veá, Mass, EconoMax, Wong, Metro, Makro y más confían en Zafiro. Hoy, su planta de procesamiento es una de las más modernas del país y una de sus principales líneas de negocio. Incursionaron en una nueva línea de negocio: la del frío y congelado. En 1996 comenzaron a construir lo que es ahora una de las cámaras frigoríficas más importantes del Perú. Instalaron frigoríficos modernos con líneas de congelados de última generación para hacer más eficiente el proceso. Igualmente iniciaron el procesamiento de productos alimenticios.

En 2014 compró a Soraya, empresa a través de la cual comercializan sus productos alimenticios, principalmente refrigerados y congelados.

Sustituyeron a lo largo de las décadas, las granjas de gallinas ponedoras y la ganadería, por las cuatro principales líneas de negocios actuales:

- Almacenamiento y operaciones logísticas.
- Procesos industriales: procesamiento de productos cárnicos, hidrobiológicos, agroindustriales, lácteos y derivados.
- Planta de beneficio de animales vacunos, porcinos y menores.
- Comercialización de productos hidrobiológicos (exportación).

Las cuatro líneas de negocio representan la esencia de Zafiro y ha sido la bandera durante estos años de éxito y trayectoria impecable. Adicionalmente, también se encuentra en el negocio inmobiliario, al arrendar espacios y salas de procesos a terceros para el desarrollo de sus actividades.

En estas décadas de trabajo duro y eficiente se ha logrado un crecimiento exponencial de su infraestructura y una importante presencia en el mercado, pero principalmente se ha hecho aliado de sus colaboradores, quienes con su compromiso y dedicación con los autores del éxito alcanzado (Esmeralda Corp., n.d.).

4.1.2 Ley y regulación aplicable

La exportación de productos hidrobiológicos tiene varios requisitos sanitarios, en lo que respecta a los EE. UU., no requiere ningún certificado oficial, porque la FDA (Food and Drug Administration o Administración de Alimentos y Drogas) realiza una inspección en la importación, que pueden ser física o documental.

“Legislación del FDA. Está basada en el CFR (siglas en inglés del Code of Federal Regulations) Título 21 – Alimentos y drogas, parte 123: Pescados y productos pesqueros. De acuerdo con las normas promulgadas por el FDA de los Estados Unidos, que modifica el Título 21, Capítulo Primero, sección 123 del CFR (Código de Regulación Federal), todo producto pesquero importado deberá cumplir con los

requisitos especificados en la sección 123.12, la cual especifica cuatro requerimientos específicos para la importación de pescado y productos pesqueros a los Estados Unidos.”

En el caso de Unión Europea, la normativa se basa en la protección de la salud del consumidor con varias regulaciones que son observadas por 25 países.

“Productos pesqueros en general: Directiva N° 91/493/CEE del Consejo, 22 de Julio de 1991 y publicada el 24 de Setiembre de 1991, por la que se fijan las normas sanitarias aplicables a la producción y a la puesta en el mercado de los productos pesqueros. Decisión N° 95/173/CE de la Comisión, de 7 de marzo de 1995, por la que se fijan las condiciones particulares de importación de productos de la pesca y de la acuicultura originarios de Perú. Decisión N° 95/311/CE de la Comisión, de 24 de julio de 1995, que modifica la Decisión 95/173/CE de la Comisión por la que se establecen las condiciones especiales de importación de productos de la pesca y de la acuicultura originarios de Perú.”

Existen varios tratados de libre comercio para los productos del sector pesca:

- Tratado de libre comercio Perú – China
- Tratado de libre comercio Perú - Japón
- Tratado de libre comercio Perú – Tailandia
- Tratado de libre comercio Perú - Singapur

4.2 Misión

“Ser una empresa reconocida por su excelencia e innovadora, que cree en su gente y permite el crecimiento en el equilibrio del medio ambiente” (Esmeralda Corp., n.d.).

4.3 Visión

“Ofrecemos servicios, productos y soluciones personalizadas dirigidas principalmente a la industria alimentaria, diferenciándonos por nuestra accesibilidad y flexibilidad, buscando exceder las expectativas de nuestros clientes” (Esmeralda Corp., n.d.).

4.4 Valores

Respeto: Valoran y fomentan la buena relación con sus colaboradores, clientes, proveedores, el entorno en que operan y la sociedad en que viven.

Flexibilidad: Hacen propias las necesidades de sus clientes, adecuándose en equipo al cambio, como parte del éxito que quieren alcanzar.

Creatividad: Exploran, innovan y generan soluciones que promueven el éxito de sus clientes.

Pasión: Viven lo que hacen, encontrando oportunidades en la adversidad y son conscientes de que forman parte de un gran proyecto” (Esmeralda Corp., n.d.).

4.5 Mercado objetivo

Se tiene un mercado objetivo de acuerdo con los países que demandan los productos hidrobiológicos en diferentes presentaciones:

Figura 3

Principales mercados para exportación



Productos y servicios ofrecidos

La empresa Zafiro S.A.C. brinda 4 servicios principales:

Servicios de desarrollo de productos: Aterrizan ideas y oportunidades en productos innovadores. Dentro de este servicio se brinda dos procesos importantes que son:

Desarrollo: Se brinda la asesoría al cliente para atender sus necesidades, luego se realiza la investigación y evaluación del producto a desarrollar y por último se realizan prototipos con diferentes olores y sabores para brindar las alternativas al cliente.

Pre-producción: Se desarrolla la formula final del producto, se gestiona los procesos de certificación y documentación en temas de calidad, y desarrollan el diseño de la planta de procesos y los empaques.

Servicios de transformación de productos: Transforman materias primas en oportunidades sostenibles de crecimiento y diferenciación, para este servicio se brinda

dos procesos:

Producción: Se comienza con la transformación de los productos hidrobiológicos, agroindustrias, beneficio y Desposte de reses, porcinos y animales menores, sub-Productos cárnicos e hidrobiológicos, quesos y Fiambres, conservas (Enlatados)

Empaque: Se realiza los diferentes empaques de los productos de acuerdo con la solicitud del cliente que pueden ser empaques primarios como conservas, termoformado, empacado al vacío, sellado al vacío o empaques secundarios como sacos, cajas etiquetados y rotulados.

Servicios de comercialización de productos: Mantienen la competitividad del negocio a través de un surtido confiable de productos de calidad, en este servicio se brinda los siguientes procesos:

Atención al Cliente: Cuentan con un equipo competitivo para poder atender a los diferentes clientes mediante los canales de televentas, online y presencial.

Comercialización: Se ofrecen los diferentes productos procesados en la planta o adquiridos a diferentes proveedores, como las categorías de cárnicos, hidrobiológicos, embutidos, frutas, verduras, lácteos, panes, comidas preparadas y pastas.

Servicios de gestión de productos: Gestionan y protegen la integridad de los activos de los clientes a través de procesos controlados y flexibles, en este servicio se ofrecen tres procesos:

Almacenamiento: Se brinda el servicio de almacén de cámaras congeladas ideales para productos cárnicos, hidrobiológicos, frutas y verduras, cámaras refrigeradas que son ideales para productos lácteos, embutidos y almacenes secos que sirven para productos

no perecibles y abarrotos en general.

Logística: En este proceso se arman y preparan los requerimientos de cada cliente, se arman las rutas de distribución y se gestiona la documentación necesaria para el envío del producto.

Aduanas: Se tienen espacios habilitados para la importación de productos de acuerdo con los requerimientos de aduanas, y gestionan la documentación necesaria para la exportación de productos hidrobiológicos (Esmeralda Corp., n.d.).

4.6 Estructura de procesos principales

A continuación, se verifica todos los procesos que se realizan en una exportación, y que deben ser realizados de acuerdo con los componentes del entorno de control para tener óptimos resultados.

Figura 4

Estructura de proceso de exportación

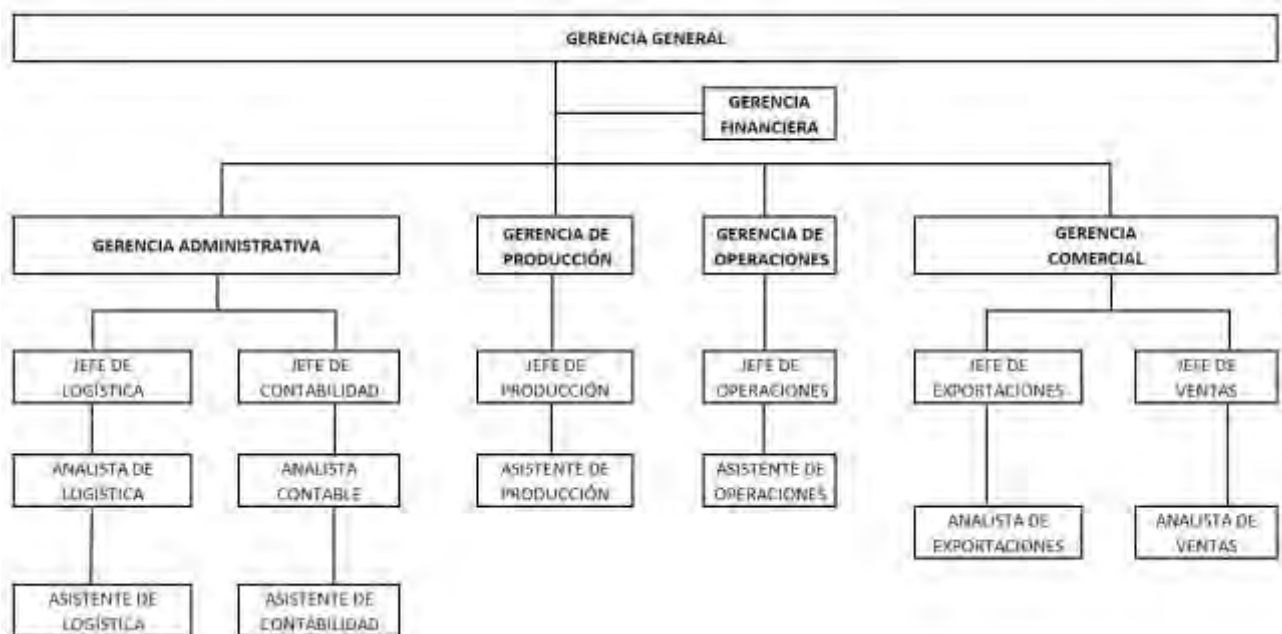


4.7 Organización

La empresa Zafiro S.A.C. cuenta con 3 principales áreas que conforman el proceso de exportación. El área comercial que se encarga de captar los clientes y concretar la venta, el área de producción se encarga de recepción de la materia prima, realizar el proceso a producto terminado, analizar los productos listos, y almacenarlos hasta la solicitud de la venta, el área de exportación se encarga de realizar la documentación necesaria junto con el proveedor logístico para que el producto pueda salir del país.

Figura 5

Estructura organizacional de la empresa Zafiro S.A.C.



4.8 Matriz FODA

Fortalezas:

- Contamos con permisos y licencias.
- Contamos con personal capacitado y comprometido.

- Se cuenta con profesionales en el sector de exportaciones.
- Se cuenta con equipo modernos

Oportunidades:

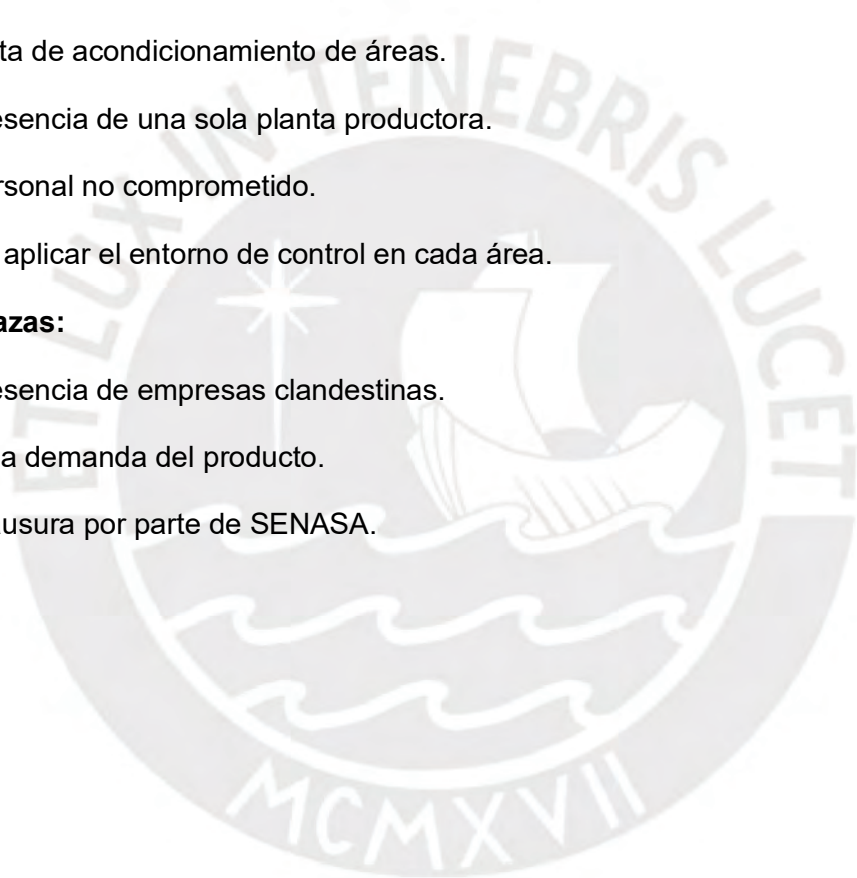
- Realizar alianzas estratégicas con clientes.
- Ampliar la cartera de proveedores.
- Obtener créditos bancarios para realizar proyectos.
- Continua innovación de los productos ofrecidos.

Debilidades:

- Falta de acondicionamiento de áreas.
- Presencia de una sola planta productora.
- Personal no comprometido.
- No aplicar el entorno de control en cada área.

Amenazas:

- Presencia de empresas clandestinas.
- Baja demanda del producto.
- Clausura por parte de SENASA.



CAPITULO V: EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

5.1 Evaluación del resultado del cuestionario

A continuación, se describen los resultados sobre las preguntas que se realizaron en el cuestionario para fortalecer la propuesta de implementación del entorno de control en un proceso de exportación de productos hidrobiológicos de la empresa Zafiro S.A.C.

Figura 6

¿Existe un código de ética y es conocido por el personal de la empresa?

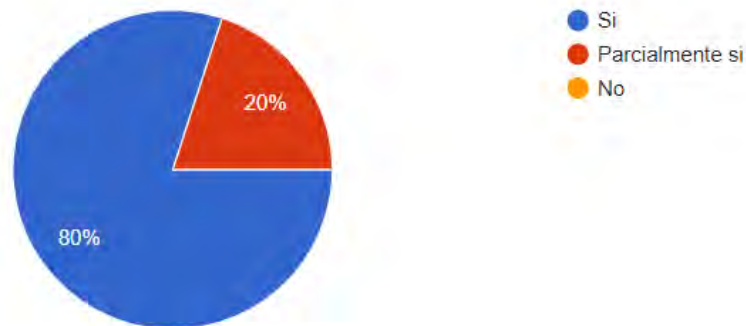


Figura 7

¿El personal conoce los objetivos, procesos, atribuciones del área donde labora?

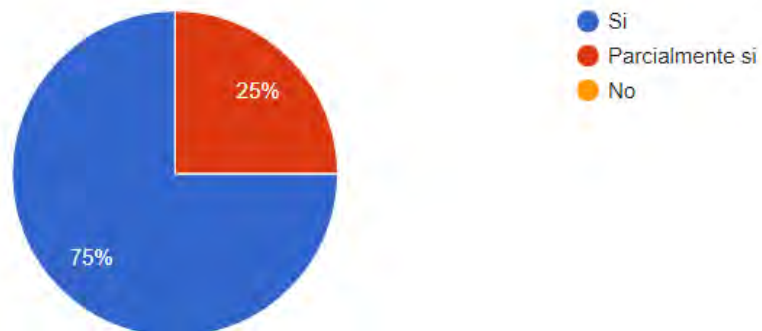


Figura 8

¿Se asignan premios o castigos al personal que acta el código de ética?

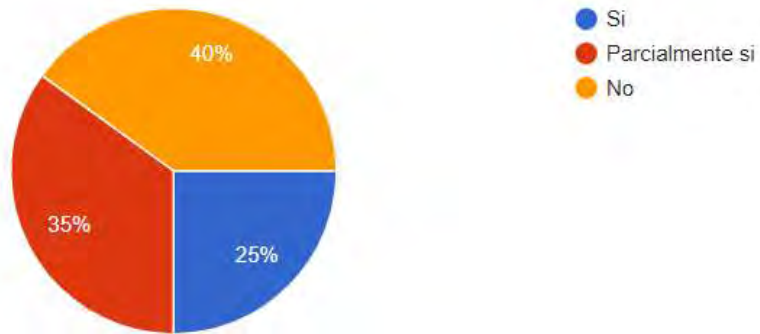


Figura 9

¿Los puestos de trabajo están definidos de acuerdo a los objetivos de la empresa?

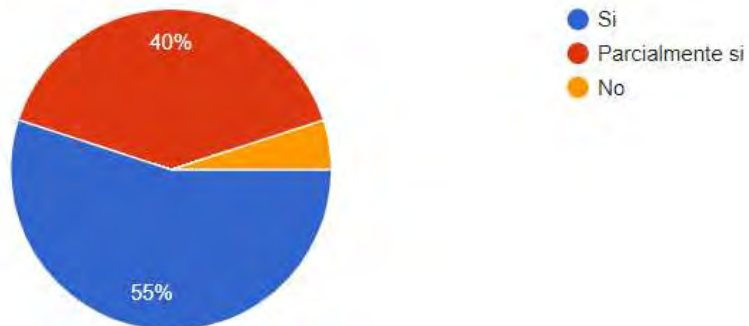


Figura 10

¿Existe un plan de carrera en los puestos laborales de la empresa?

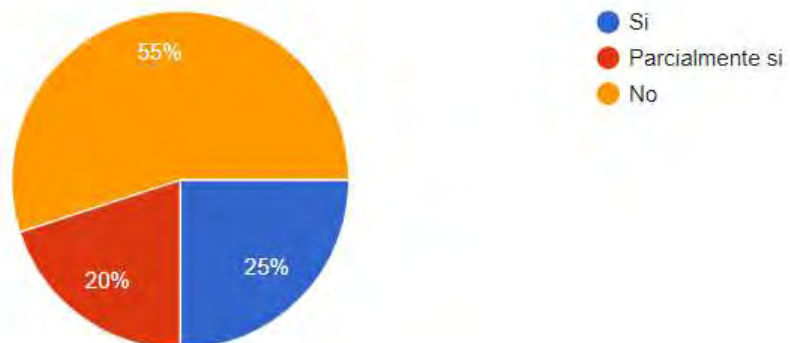


Figura 11

¿Está definido las competencias y capacidades para cada perfil requerido?

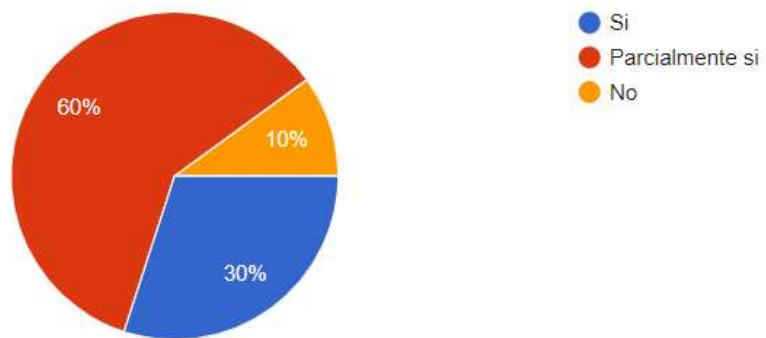


Figura 12

¿Los empleados conocen quienes integran los niveles directivos?

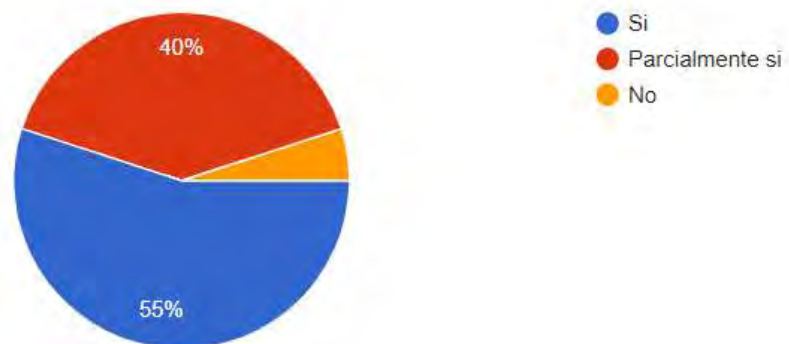


Figura 13

¿Existe una actitud de confianza entre los empleados y los niveles directivos?

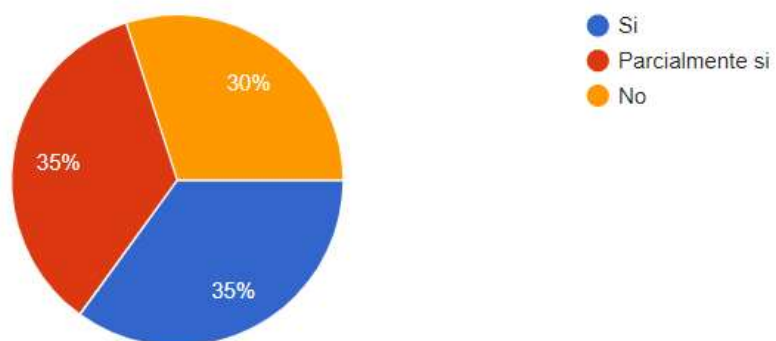


Figura 14

¿Se observa el interés de la dirección mediante conferencias, cursos, el compromiso con el control de los procesos?

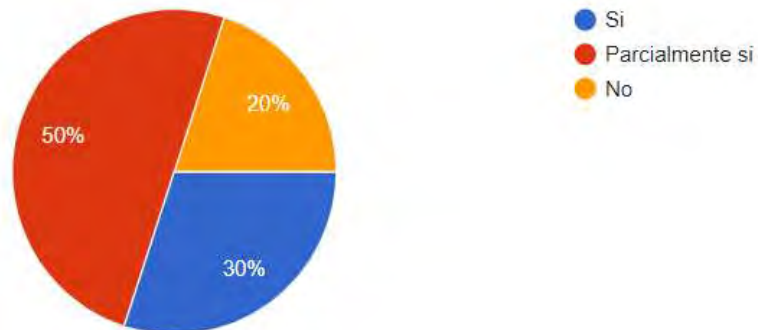


Figura 15

¿Existe alta rotación de personal en puestos claves?

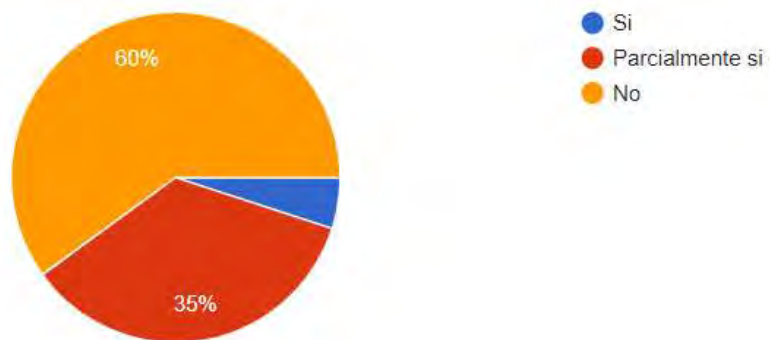


Figura 16

¿Se aplica el presupuesto como herramienta de control en cada área?

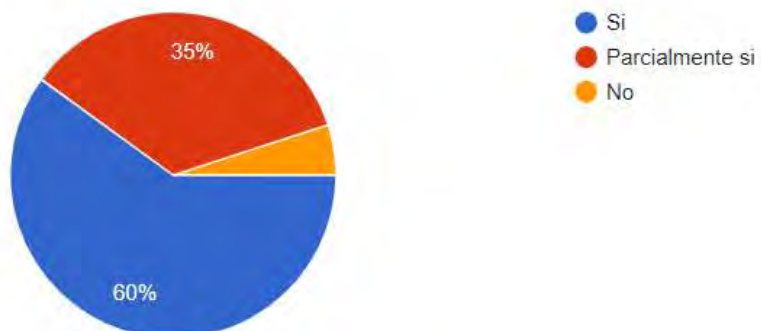


Figura 17

¿La empresa cuenta con una estructura organizativa?

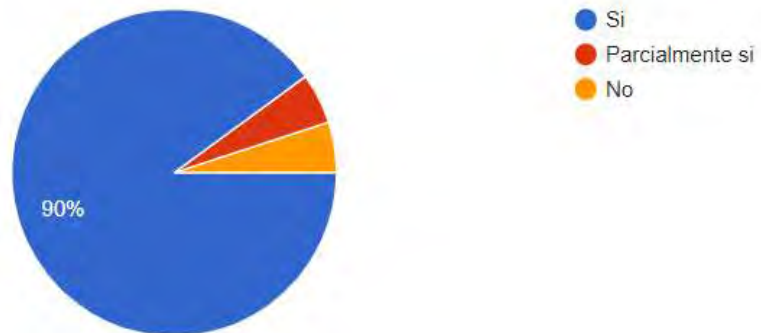


Figura 18

¿La empresa difunde cual es la estructura de la organización?

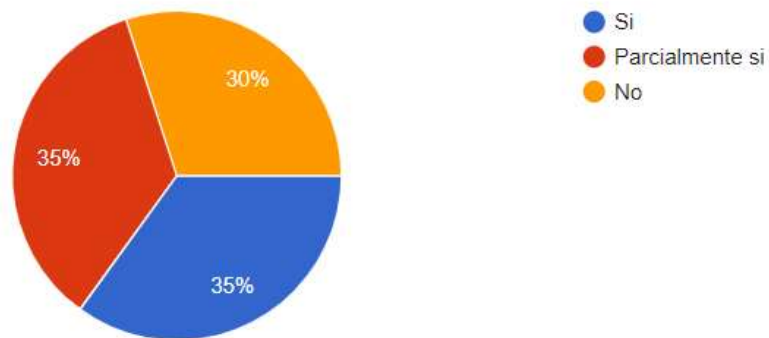


Figura 19

¿La estructura organizativa esta adecuada al tamaño de las operaciones de cada área?

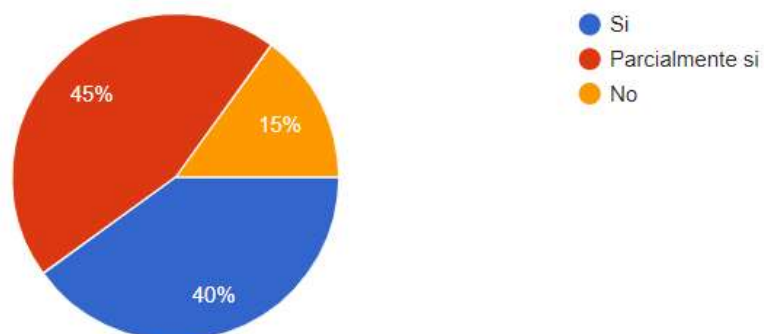


Figura 20

¿Es clara la responsabilidad que tiene cada empleado, especialmente en cargos críticos?

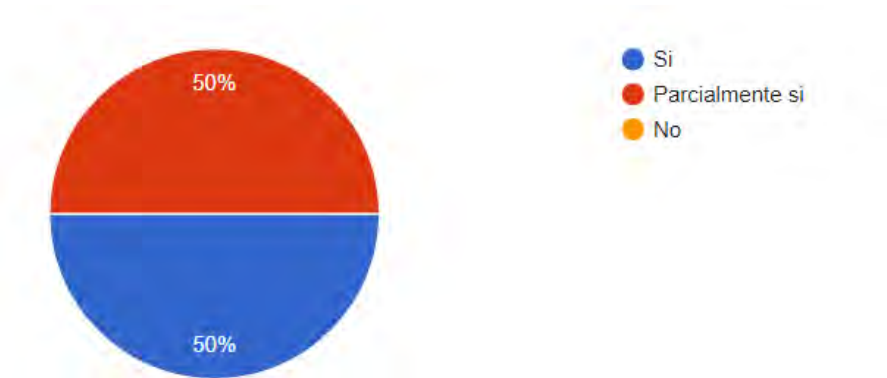


Figura 21

¿Las responsabilidades están relacionadas con el nivel de toma de decisiones en la empresa?

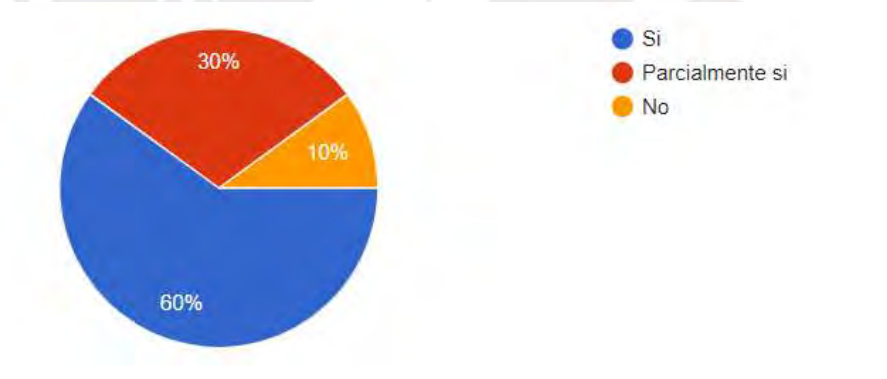


Figura 22

¿Los niveles más altos de la empresa están cubiertas por personal capacitado, integro y con experiencia profesional?

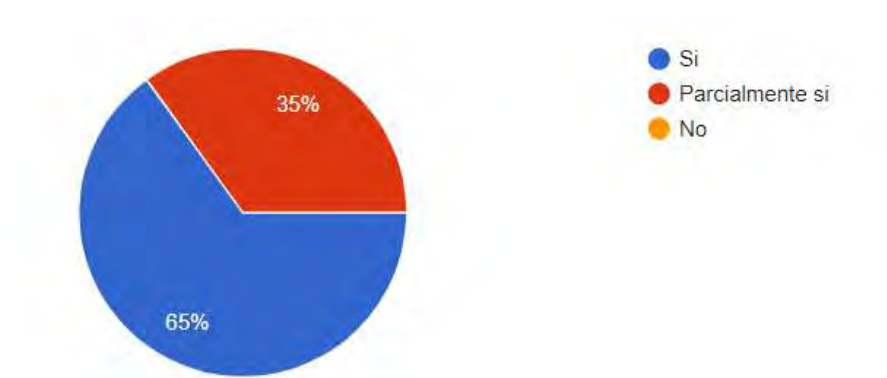


Figura 23

¿Existen procedimientos para la selección, evaluación, capacitación del personal?

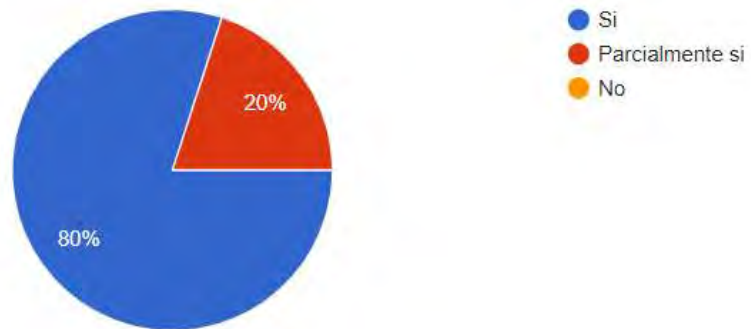


Figura 24

¿Se evalúan periódicamente al personal para tener la estructura organizativa actualizada?

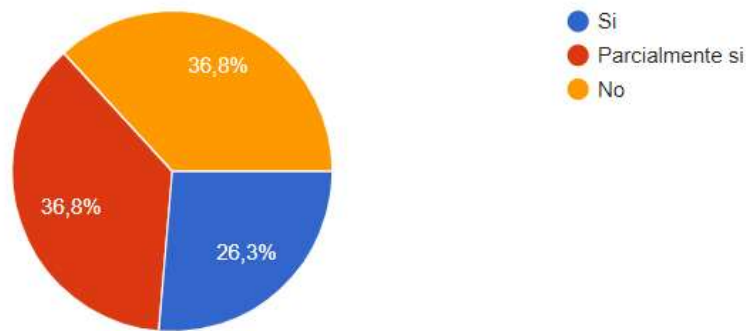
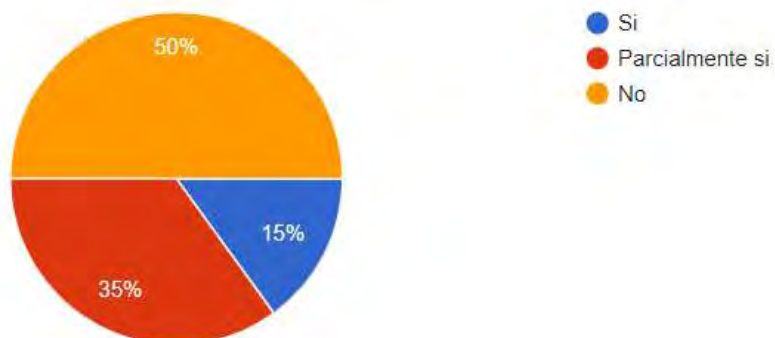


Figura 25

¿Es conocido por el personal los criterios de ascenso o incremento de remuneraciones?



Conclusiones

En este trabajo de investigación se evaluó el entorno de control dentro un proceso de exportación de la empresa Zafiro S.A.C. Se puede concluir que para tener un entorno de control eficiente debe existir una cultura organizacional donde la empresa debe valorar la ética e integridad de sus procesos, asimismo, evaluar a los empleados si aplican el código de ética difundida por la empresa y promover incentivos y castigos para su cumplimiento.

Tener una estructura organizativa clara facilita la asignación de responsabilidades en cada nivel, así cada parte del proceso de exportación tiene conocimiento de los resultados que espera la gerencia y disminuir errores que pueden afectar al proceso.

También, tener una filosofía de gestión adecuada puede generar la eficiencia y calidad de cada proceso desde la compra de materia prima hasta la gestión de exportación de producto final, en consecuencia, deben existir políticas y procedimientos para la gestión de la cadena de suministros donde se pueda reducir los riesgos y mejorar la consistencia del proceso.

Contar con personal calificado de acuerdo con las expectativas de competencias que la empresa necesita, permite que los procesos que se realicen en cada área, en este caso el de exportaciones sea eficiente para el logro de los objetivos, por lo cual la gerencia debe evaluar los planes de contingencia para prevenir si el proceso no se esté cumpliendo.

Recomendaciones

Es importante realizar una mejora en el entorno de control de la empresa, para esto se debe cumplir los 5 principios que la componen. Realizar una difusión sobre cómo valora la empresa la ética e integridad de los trabajadores en cada proceso de la exportación, mediante charlas, capacitaciones, evaluaciones, actividades de integración que les permita aplicar y trabajar de forma ética en la empresa.

Brindar una estructura organizativa clara permite que los trabajadores conozcan las responsabilidades de cada uno, así cada trabajador se esmera en brindar los resultados esperados por la empresa y minimizar los errores que se presente durante el proceso.

Asimismo, aplicar un enfoque de gestión proactivo hace que los procesos sean más eficientes, así poder brindar productos de calidad ya que se estaría mejorando cada etapa del proceso de los productos hidrobiológicos, desde su ingreso a la planta hasta la gestión de la salida del puerto para el extranjero. Para aplicar este enfoque es necesario fijar políticas y procedimientos que ayuden esta gestión y disminuir los riesgos operativos que se puedan presentar.

Los trabajadores al ser pieza fundamental de la empresa, es necesario evaluar sus competencias para que puedan ser contratados, luego la empresa les brindara asesorías, capacitaciones y manuales donde les llegara la información sobre las actividades y procesos que se realizan en las exportaciones y lo que la empresa espera de ellos para que se pueda lograr los objetivos deseados.

Al realizar estas recomendaciones ayuda que la empresa tenga un entorno de control eficiente en todas las áreas y se vea reflejado en los resultados generales.

Referencias

- Agurto, L., Córdova, F., López, J., & Ramos, J. (2016). *Diagnóstico del Estado de la gestión con enfoque de RSE en las empresas de sector hidrobiológicos en la región Piura*. Pontifica Universidad Católica del Perú.
- Balcázar, N., González, N., Gurrola, G., & Moysén, A. (2013). *Investigación Cualitativa*.
- Barletta, N. P., Chamorro, D., & Mizuno, J. (2020). La fuerza en la construcción del marco teórico en artículos científicos: un análisis desde la lingüística sistémico-funcional. *Íkala*, 25(1), 75–91.
<https://doi.org/10.17533/udea.ikala.v25n01a14>
- Barrio, L., & Barrio, S. (2009). El factor emocional en auditoría (II). La gestión emocional en la evaluación del entorno de control. *Auditoría y Gestión de Los Fondos Públicos*, 49, 75–85.
- Boulhaga, M., Bouri, A., Elamer, A. A., & Ibrahim, B. A. (2023). Environmental, social and governance ratings and firm performance: The moderating role of internal control quality. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 134–145. <https://doi.org/10.1002/csr.2343>
- Camacho de Báez, B. (2008). *Metodología de la investigación científica*.
- COSO. (2013). *Control interno - Marco Integrado*. <https://www.coso.org>
- Cueto, E. (2020). Investigación cualitativa. *Applied Sciences in Dentistry*, 1(3).

Esmeralda Corp. (n.d.). <https://esmeraldacorp.pe/>

Espinoza, E. (2017). Fecha de publicación: julio. In *Fecha de Aceptación: febrero*.
<http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

Esteban, N. (2018). TIPOS DE INVESTIGACIÓN. *Universidad Santo Domingo de Guzmán*.

Guerrero, M., & Mangones, R. (2016). El ambiente de control como mecanismo fundamental en algunas organizaciones comerciales de Montería, Córdoba. *Dictamen Libre*, 18, 31–39.

Harasheh, M., & Provasi, R. (2023). A need for assurance: Do internal control systems integrate environmental, social, and governance factors? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 384–401.
<https://doi.org/10.1002/csr.2361>

Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *ALERTA Revista Científica Del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 75–79.
<https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>

Hernández, S., & Duana, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de Las Ciencias Económico Administrativas de ICEA*, 9(17), 51–53.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/issue/archive>

Hill, C. (2011). *Negocios internacionales, competencia en el mercado global* (Ed.

8va).

Huamán, R. (2019). *La cultura de exportación de productos hidrobiológicos y su impacto en la gestión ambiental. Empres Daewon Susan E.I.R.L., Paíta - 2018*. Universidad César Vallejo.

Huayta, M. (2013). *La norma general de control interno para el componente del ambiente de control y el desarrollo económico en la empresa agroexportadora Proatacna S.A.C. año 2010*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Jung, Y., & Cho, M.-K. (2022). Impacts of reporting lines and joint reviews on internal audit effectiveness. *Managerial Auditing Journal*, 37(4), 486–518.
<https://doi.org/10.1108/MAJ-10-2020-2862>

Mejias, B., Nuñez, C., & Nazur, L. (2022). Procedimiento para implantar el ambiente de control en organizaciones. *Ciencias Holguín*, 28(1).
<https://orcid.org/0000-0003-1294-1775>

Menéndez, A. (2021). *Exportación de los productos hidrobiológicos y su relación con el crecimiento económico del Perú, en los periodos 2011 - 2019*. Universidad privada de Tacna.

MIDAGRI. (2020). Hidrobiológico. *Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego*.

MINCETUR. (2022). Oportunidades comerciales para pota y conservas de pescado en el Sudeste de Asia. *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*.

Minervini, N. (2015). *Ingeniería de la exportación - La ruta para internacionalizar su empresa.*

Montes de Oca, Y., Barros, C., & Castillo, S. (2022). Metodología de investigación en emprendimiento: Una estrategia para la producción científica de docentes de universitarios. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(2), 381–391.

Montes, J., Pantaleón, A., Medina, I., & Palacios, R. (2021). NIVELES DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES DEL PERÚ 2011 - 2020. *REVISTA CIENTIFICA EPISTEMIA*, 5(2). <https://doi.org/10.26495/re.v5i2.2023>

Morales, N. (2015). Investigación Exploratoria: Tipos, Metodología y Ejemplos. *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.*

Moreno, P. (2005). Profesores de la III etapa de Educación básica de los municipios Torbes e Independencia del estado Táchira - Venezuela. *El Profesorado de Educación Física y Las Competencias Básicas En TIC En El Desarrollo de Su Actividad Profesional.*

Ochoa Alfredo. (2014). *El beneficio de las exportaciones tradicionales y mo tradicionales expresados en la balanza comercial periodo 1996 - 2012.* Universidad mayor de San Andrés.

PRODUCE. (2019). Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. *Ministerio de La Producción.*

Rengifo, W. (2018). *Exportación de anillas de pota congelada al mercado de Barcelona, España.* Universidad San Martín de Porres.

- Rivas, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115–136.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007>
- Rodríguez, A. (2016). COSTOS INTERNACIONALES PARA IMPORTAR Y EXPORTAR. *Revista de La Facultad de Ciencias Contables*, 24(45), 139–149.
- Sempértégui, H. E., & Vásquez, K. (2018). *Factores claves que influyeron en las exportaciones de papa cocida congelada desde el puerto de Paita hacia China durante los años 2012 – 2016* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://doi.org/10.19083/tesis/625188>
- Sulser, R., & Pedroza, J. (2004). *Exportación efectiva. Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador* (Primera edición).
- Vargas, L. (2018). *Mejora del proceso de control para incrementar la productividad en el área de empaque en una empresa del sector pesquero de congelados*. Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Vergara, S. M., Botero, S., & Donado, J. H. (2022). Planteamiento del problema de un proyecto de investigación: escritura y formulación en ciencias de la salud. *Salud Uninorte*, 38(03), 919–931.
<https://doi.org/10.14482/sun.38.3.610.72>
- Villarroel, W. (2022). *Control interno en la logística de exportación de la empresa Translatin S.A.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable Faces*, 8(11), 87–92.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701111>

Zayas, A. (2018). *Diseño de control interno para PYMES*. Universidad Nacional Autónoma de México .



Apéndice 1: Cuestionario

Cuestionario para determinar la propuesta de mejora del entorno de control en el proceso de exportación de productos hidrobiológicos y su influencia en la optimización de costos y gastos de la empresa Zafiro S.A.C.

Datos generales:

Nombre: _____ Cargo: _____

Instrucciones:

Estimado el presente cuestionario tiene por objetivo conocer sus apreciaciones y despejar dudas sobre el entorno de control dentro de una empresa.

A continuación, se le formulara preguntas, leer cuidadosamente y marca con un aspa (x) la alternativa que crea conveniente.

Item	Pregunta	SI	PARCIALMENTE SI	NO
1	¿Existe un código de ética y es conocido por el personal de la empresa?			
2	¿El personal conoce los objetivos, procesos, atribuciones del área donde labora?			
3	¿Se asignan premios o castigos al personal que acata el código de ética?			
4	¿Los puestos de trabajo están definidos de acuerdo a los objetivos de la empresa?			
5	¿Existe un plan de carrera en los puestos laborales de la empresa?			
6	¿Esta definido las competencias y capacidades para cada perfil requerido?			
7	¿Los empleados conocen quienes integran los niveles directivos?			
8	¿Existe una actitud de confianza entre los empleados y los niveles directivos?			
9	¿Se observa el interés de la dirección mediante conferencias, cursos, el compromiso con el control de los procesos?			
10	¿Existe alta rotación de personal en puestos claves?			
11	¿Se aplica el presupuesto como herramienta de control en cada área?			
12	¿La empresa cuenta con una estructura organizativa?			
13	¿La empresa difunde cual es la estructura de la organización?			
14	¿La estructura organizativa esta adecuada al tamaño de las operaciones de cada área?			
15	¿Es clara la responsabilidad que tiene cada empleado, especialmente en cargo críticos?			
16	¿Las responsabilidades están relacionadas con el nivel de tomas de decisiones en la empresa?			
17	¿Los niveles mas altos de la empresa están cubiertas por personal capacitado, íntegro y con experiencia profesional?			
18	¿Existen procedimientos para la selección, evaluación, capacitación del personal?			
19	¿Se evalúan periódicamente al personal para tener la estructura organizativa actualizada?			
20	¿Es conocido por el personal los criterios de ascenso o incremento de remuneraciones?			

Apéndice 2: Guía de entrevista

Guía de entrevista a los jefes de exportación, logística y ventas

Fecha: _____

Preguntas:

Sobre el control de procesos en cada área y en la organización:

1. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?
2. ¿La empresa cuenta con un diagrama de flujos por cada proceso?
3. ¿Se ejecuta un plan de control de procesos en cada área?
4. ¿Cuáles son los objetivos de tener un control de procesos en la organización?

Sobre el proceso productivo del producto Pota para la exportación

5. ¿Se conoce las etapas del proceso productivo de la Pota?
6. ¿Cuánto tiempo es necesario para realizar cada actividad del proceso?
7. ¿Qué etapa se considera la más importante?
8. ¿Se lleva un control en cada etapa de la producción?
9. ¿Se puede identificar un error en la producción?

Sobre el proceso de exportación de la Pota

10. ¿El personal conoce la importancia del control en el proceso de exportación?
11. ¿Es fácil identificar los sobrecostos que se generan en una exportación?
12. ¿Existe devoluciones del cliente por falta de controles en la exportación?

13. ¿Cuándo una exportación no se concreta, existe políticas para vender el producto a otro cliente?
14. ¿Todas las áreas involucradas en la exportación están conectadas entre sí para tener un mejor flujo?
15. ¿Existe evaluaciones y revisiones después del proceso de exportación para identificar puntos débiles?

Sobre el entorno de control (conjunto de normas, procesos y estructuras para llevar a cabo el control interno) en la organización Zafiro S.A.C.

16. ¿Considera usted que la gerencia predica el código de ética en la organización Zafiro S.A.C.?
17. ¿Los directivos demuestran independencia de la gerencia al evaluar el entorno de control?
18. ¿Se puede identificar las estructuras de responsabilidades en la organización Zafiro S.A.C. para lograr los objetivos?
19. ¿Considera usted que la organización Zafiro S.A.C. cuenta con políticas para la selección de personal idóneo?
20. ¿Considera usted que la organización Zafiro S.A.C. establece incentivos a las personas por su desempeño y grado de responsabilidad?

Apéndice 3: Protocolo de consentimiento informado para entrevistas

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación para la obtención del grado académico de Maestra en Contabilidad, conducida por **Milagros Guisella Nonalaya Ninahuanca**, estudiante de la maestría de contabilidad de la **Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú**, asesorada por el docente Dante Raúl Torres Martínez. La investigación, denominada “**Propuesta de mejora del entorno de control en el proceso de exportación de productos hidrobiológicos y su influencia en la optimización de costos y gastos de la empresa Zafiro S.A.C.**”, tiene como propósito mejorar el entorno de control dentro del proceso de exportación optimizando los costos y gastos.

Se le ha contactado a usted en calidad de representante legal. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas respecto a las actividades productivas suscitadas en su empresa durante el año 2022, lo que tomará aproximadamente entre 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración del trabajo de investigación indicado en el párrafo anterior. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por la investigadora en su computadora personal protegida mediante contraseña por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación solamente ella y su asesor tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Se considera

que este estudio no involucra ningún riesgo conocido para usted. Sin embargo, usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, le enviaremos un correo electrónico que le permita conocer los resultados del estudio realizado. Para este fin se le solicita nos proporcione un correo electrónico de contacto.

Información Adicional:

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: a20223892@pucp.pe o al número 972850586. Este protocolo ha sido revisado y aprobado por el Comité de Ética de la Investigación para Ciencias Sociales, Humanas y Artes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, mediante dictamen del 05 de diciembre de 2022. Si desea más información, o si tiene alguna consulta sobre aspectos de ética de la investigación, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

DECLARACIÓN DEL PARTICIPANTE:

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Autorizo que se realicen grabaciones de video, grabaciones de audio o fotografía para propósitos de esta investigación.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

<input type="checkbox"/>	Declarada , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
<input type="checkbox"/>	Confidencial , es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la investigadora utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante

Firma

Fecha

Correo electrónico del participante: _____

DECLARACIÓN DEL INVESTIGADOR

Declaro que el participante fue informado respecto a los alcances de su participación, al respecto confirmo que tuvo la oportunidad de realizar preguntas que le permitieron estar conforme y de acuerdo en dar su consentimiento. Por lo cual, su firma ha sido dada en forma libre y voluntaria. En ese sentido, me comprometo a hacer uso de la información asegurando los cuidados necesarios para resguardar contra posibles riesgos que puedan vulnerar la confidencialidad solicitada por el participante.

Milagros Nonalaya Ninahuanca

Nombre del Investigador responsable

Firma

Fecha



Resumen de los resultados de los cuestionarios

Participantes	¿Existe un código de ética y es conocido por el personal de la empresa?	¿El personal conoce los objetivos, procesos, atribuciones del área donde labora?	¿Se asignan premios o castigos al personal que acata el código de ética?	¿Los puestos de trabajo están definidos de acuerdo a los objetivos de la empresa?	¿Existe un plan de carrera en los puestos laborales de la empresa?	¿Esta definido las competencias y capacidades para cada perfil requerido?	¿Los empleados conocen quienes integran los niveles directivos?	¿Existe una actitud de confianza entre los empleados y los niveles directivos?	¿Se observa el interés de la dirección mediante conferencias, cursos, el compromiso con el control de los procesos?	¿Existe alta rotación de personal en puestos claves?	¿Se aplica el presupuesto o como herramienta de control en cada área?	¿La empresa cuenta con una estructura organizativa?	¿La empresa difunde cual es la estructura de la organización?	¿La estructura organizativa esta adecuada al tamaño de las operaciones de cada área?	¿Es clara la responsabilidad que tiene cada empleado, especialmente en cargo críticos?	¿Las responsabilidades están relacionadas con el nivel de tomas de decisiones en la empresa?	¿Los niveles mas altos de la empresa están cubiertas por personal capacitado, integro y con experiencia profesional?	¿Existen procedimientos para la selección, evaluación, capacitación del personal?	¿Se evalúan periódicamente al personal para tener la estructura organizativa actualizada?	¿Es conocido por el personal los criterios de ascenso o incremento de remuneraciones?
1	Si	Parcialmente si	No	Parcialmente si	Parcialmente si	No	Si	No	Parcialmente si	No	Si	Si	No	No	Parcialmente si	No	Parcialmente si	Si	Si	No
2	Si	Parcialmente si	Si	Si	No	Parcialmente si	No	Parcialmente si	Si	No	Parcialmente si	Si	Si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	Si	Si	No	Parcialmente si
3	Si	Si	Parcialmente si	Si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	No	Parcialmente si	Si	No	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si
4	Si	Si	No	Si	No	Parcialmente si	Si	Si	No	No	Parcialmente si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No
5	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
6	Si	Si	No	No	No	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	No	Parcialmente si	Si	Si	Parcialmente si	No	Parcialmente si	No	Parcialmente si	Si	No	No
7	Si	Parcialmente si	Si	Si	Parcialmente si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Parcialmente si
8	Parcialmente si	Si	Parcialmente si	Si	No	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Parcialmente si	Si	Si	Si	Si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si
9	Si	Parcialmente si	No	Si	No	No	Parcialmente si	No	Parcialmente si	No	Si	Si	No	Parcialmente si	Si	Si	Si	Parcialmente si	No	No
10	Si	Si	No	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Si	Parcialmente si	No	No	Si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Si	Si	Si	No	No
11	Si	Si	Si	Parcialmente si	No	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	No	Parcialmente si	Si	No	Parcialmente si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	Si	No	No
12	Parcialmente si	Si	No	Parcialmente si	No	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	No	Parcialmente si	No	No	No	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	No
13	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Parcialmente si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
14	Si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	No	Parcialmente si	Si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	Si	Parcialmente si	No
15	Si	Si	Parcialmente si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Parcialmente si	Si	Si
16	Si	Si	Parcialmente si	Si	No	Parcialmente si	Si	No	Si	Parcialmente si	Si	Si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si
17	Si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	No	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Si	No	Parcialmente si	Si	Si	Parcialmente si	Si	No	No
18	Parcialmente si	Si	Parcialmente si	Si	Si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	No	Si	Si	No	Si	Parcialmente si	Si	Si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si
19	Si	Si	No	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Si	Si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si
20	Parcialmente si	Parcialmente si	No	Parcialmente si	No	Parcialmente si	Parcialmente si	No	Parcialmente si	Parcialmente si	Si	Si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Parcialmente si	Si	Si		No

Resumen de los resultados de las entrevistas

Participantes	1. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?	2. ¿La empresa cuenta con un diagrama de flujos por cada proceso?	3. ¿Se ejecuta un plan de control de procesos en cada área?	4. ¿Cuáles son los objetivos de tener un control de procesos en la organización?	5. ¿Se conoce las etapas del proceso productivo de la Pota?	6. ¿Cuánto tiempo es necesario para realizar cada actividad del proceso?	7. ¿Qué etapa se considera la más importante?	8. ¿Se lleva un control en cada etapa de la producción?	9. ¿Se puede identificar un error en la producción?	10. ¿El personal conoce la importancia del control en el proceso de exportación?	11. ¿Es fácil identificar los sobrecostos que se generan en una exportación?	12. ¿Existe devoluciones del cliente por falta de controles en la exportación?	13. ¿Cuándo una exportación no se concreta, existe políticas para vender el producto a otro cliente?	14. ¿Todas las áreas involucradas en la exportación, están conectadas entre sí para tener un mejor flujo?	15. ¿Existe evaluaciones y revisiones después del proceso de exportación para identificar puntos débiles?	16. ¿Considera usted que la gerencia predica el código de ética en la organización Zafiro S.A.C.?	17. ¿Los directivos demuestran independencia de la gerencia al evaluar el entorno de control?	18. ¿Se puede identificar las estructuras de responsabilidades en la organización Zafiro S.A.C. para lograr los objetivos?	19. ¿Considera usted que la organización Zafiro S.A.C. cuenta con políticas para la selección de personal idóneo?	20. ¿Considera usted que la organización Zafiro S.A.C. establece incentivos a las personas por su desempeño y grado de responsabilidad?
1	Si	Si	Si	Llegar a la meta de la empresa	No	1 día	Todas las anteriores	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
2	Si	Si	Si	Llegar a la meta de la empresa	Si	1 día	Todas las anteriores	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
3	Si	Si	Si	Brindar productos y servicios de calidad	Si	2 a 3 días	Todas las anteriores	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	No
4	Si	No	No	Brindar productos y servicios de calidad	Si	2 a 3 días	Todas las anteriores	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No
5	Si	No	Si	Brindar productos y servicios de calidad	No	2 a 3 días	Logística y producción	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si	No
6	Si	Si	No	Brindar productos y servicios de calidad	Si	2 a 3 días	Todas las anteriores	Si	No	No	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	Si	No
7	Si	Si	Si	Brindar productos y servicios de calidad	Si	2 a 3 días	Todas las anteriores	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
8	Si	Si	No	Obtener mayor rentabilidad	No	1 día	Logística y producción	Si	No	No	No	Si	No	No	No	Si	No	Si	Si	No
9	No	No	No	Brindar productos y servicios de calidad	Si	1 día	Administrativo y ventas	No	No	No	No	Si	No	No	No	Si	No	No	Si	No
10	Si	No	No	Brindar productos y servicios de calidad	No	1 día	Administrativo y ventas	No	No	No	No	Si	No	No	No	Si	No	No	No	No

Apéndice 4: Carta de consentimiento informado

La presente investigación para obtener el grado de Maestra en Contabilidad, se titula Propuesta de mejora del entorno de control en el proceso de exportación de productos hidrobiológicos y su influencia en la optimización de costos y gastos de la empresa Zafiro S.A.C. Este trabajo de investigación es dirigido por la estudiante de la maestría en Contabilidad de la Escuela de Posgrado, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Milagros Guisella Nonalaya Ninahuanca y asesorada por el docente Torres Martínez, Dante Raúl. El propósito de la investigación es la determinación del entorno de control en el proceso de exportación de productos hidrobiológicos, para lo cual solicitamos su consentimiento para el acceso a la información, respecto a sus actividades productivas suscitadas en su empresa durante el año 2022, ya sea mediante entrevistas, revisión documentaria y observación en campo.

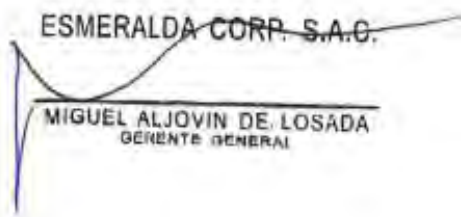
La información obtenida será utilizada únicamente para la elaboración del presente trabajo de investigación, estos datos serán almacenados y protegidos con contraseña por la investigadora y el docente asesor y serán borrados luego de tres años. Los resultados obtenidos, recomendaciones y aportes de mejoras serán puestas a su disposición mediante correo electrónico, para el uso que usted mejor considere, para ello se le solicita nos brinde un correo electrónico de contacto. El trabajo de investigación resultante será publicado en el repositorio de tesis de la universidad y en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación. El nombre de su empresa, de su personal, así como cualquier información sensible comercialmente que usted nos indique, serán modificadas para mantener su confidencialidad. Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Se considera que este estudio supone un riesgo mínimo para usted. Usted es libre de retirarse del estudio en cualquier momento, así como

abstenerse en cualquier parte de la investigación que le genere incomodidad, sin que ello le genere ningún perjuicio.

En este sentido, agradecemos pueda ratificar su consentimiento completando a continuación:

Yo, Miguel Aljovín de Losada, en mi calidad de gerente general, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que la información de mi empresa se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que la identidad de mi representada sea tratada de manera **Confidencial**, es decir, que en el trabajo de investigación **no** se hará ninguna referencia expresa de su nombre o razón social y la investigación utilizara un código de identificación o seudónimo



ESMERALDA CORP. S.A.C.
MIGUEL ALJOVIN DE LOSADA
GERENTE GENERAL