



**“FORTALECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN EL
PROCESO DE PRODUCCIÓN DE HARINA DE PESCADO CON
BASE EN COSO 2013”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Auditoría**

Presentado por

Sra. Sara Esther Ayala Martínez

Sr. José Francisco Chomba Palacios

Sr. David Leopoldo Orjeda Sinche

Sr. Roberto Vega Arévalo

Asesor: Jorge Maldonado Alarcón

[0000-0002-4249-3611](tel:0000-0002-4249-3611)

Lima, julio 2020

Dedicatorias

El presente trabajo de investigación lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y quien nos dio la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido un orgullo y privilegio ser sus hijos e hija, son los mejores padres.

A nuestras esposas e hijos, por su amor incondicional, su apoyo y el sacrificio de su tiempo, para así poder dedicarnos a este objetivo profesional.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación se desarrolla para una de las principales compañías pesqueras del país. El objetivo del presente es proponer mejoras para el fortalecimiento del sistema de control interno al proceso de producción de harina de pescado sobre la base de COSO 2013.

La necesidad de la compañía pesquera es fortalecer su sistema de control interno debido a que viene atravesando, desde finales del 2018, un proceso de recuperación resultado del inicio de un ciclo positivo para el sector pesquero y al cumplimiento de los niveles de los indicadores presupuestales que han permitido a la Alta Dirección, con su patrocinio, alcanzar los objetivos estratégicos, incluyendo la mejora de calidad y productividad de la mano de una mejora en el diseño y efectividad de un sistema de control interno.

Por lo expuesto, se propone realizar el diagnóstico de la situación actual en el proceso de producción de harina de pescado sobre la base de COSO 2013, evaluando desde diferentes niveles jerárquicos los cinco componentes del sistema de control interno y diecisiete (17) principios. Determinando el grado de madurez del control interno, se diseñará y propondrá una matriz de riesgos y controles, priorizando las oportunidades de mejoras a ser validadas por las gerencias responsables de la empresa; la implementación se realizará conforme a la disposición de los recursos de la gerencia de compañía pesquera. El entregable del presente trabajo de investigación es elaborar una propuesta de mejora de indicadores, así como nuevos indicadores de gestión de control interno basados en COSO 2013 utilizando una matriz de asignación de responsabilidades (RACI, por sus siglas en inglés).

Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos.....	vii
Índice de anexos.....	viii
Capítulo I. Introducción	1
1. Introducción.....	1
2. Misión.....	2
3. Visión.....	2
4. Valores	2
5. Otras definiciones y puntos de interés	2
Capítulo II. Planteamiento del problema.....	5
1. Planteamiento del problema.....	5
2. Preguntas de investigación.....	5
3. Objetivos de la investigación	5
3.1Objetivo general.....	5
3.2Objetivos específicos	6
4. Justificación.....	6
5. Limitaciones.....	6
6. Delimitaciones.....	6
Capítulo III. Marco teórico	7
1. Marco regulatorio y normativas vigentes del sector pesquero.....	7
2. Trabajos previos.....	7
3. Definición del control interno	8
4. Marco COSO 2013	8
4.1Categorías y objetivos.....	8
4.1.1 Objetivos operacionales.....	9
4.1.2 Objetivos de información.....	9
4.1.3 Objetivos de cumplimiento.....	9
4.2.Componentes del Marco COSO 2013.....	9
4.2.1 Entorno de control	9
4.2.2 Evaluación de riesgos	9
4.2.3 Actividades de control	10

4.2.4 Información y comunicación	10
4.2.5 Actividades de supervisión	10
4.3 Niveles de estructura de la organización.....	10
5. Efectividad de control interno.....	11
Capítulo IV. Metodología	12
1. Metodología aplicada.....	12
1.1 Metodología.....	12
1.1.1 Diseño de la investigación	12
1.1.2 Población y muestra.....	12
1.1.3 Técnicas e instrumentos.....	12
1.2 Planificación del trabajo	13
1.3 Diagnóstico sobre los principios del COSO 2013	13
Capítulo V. Diagnóstico de la situación actual de la compañía pesquera en relación con el Marco COSO 2013	14
1. Revisión de la documentación existente	14
2. Evaluación del nivel de madurez respecto al Marco COSO 2013	15
3. Entrevista con Auditoría Interna y la Alta Dirección.....	16
4. Encuestas de evaluación de los elementos del control interno.....	17
Capítulo VI. Resultados.....	19
1. Planeación y actividades realizadas durante el desarrollo del trabajo de investigación.....	19
2. Principales resultados obtenidos y propuestas de mejora	20
Conclusiones y recomendaciones	23
1. Conclusiones.....	23
2. Recomendaciones	23
Bibliografía.....	24
Anexos.....	26
Notas biográficas.....	41

Índice de tablas

Tabla 1.	Lista revisada de documentos por cada componente del Marco COSO 2013.....	14
Tabla 2.	Evaluación del nivel de madurez respecto al Marco COSO 2013 (componentes, principios y puntos de interés) - Herramienta COSO.....	16
Tabla 3.	Resumen: encuesta de evaluación de los elementos de control interno - Cuestionario COSO.....	17
Tabla 4.	Planificación del desarrollo del trabajo	19

Índice de gráficos

Gráfico 1. Proceso productivo de harina y aceite de pescado.....	4
--	---

Índice de anexos

Anexo 1.	Cuestionario de percepción respecto de los elementos de control interno - Encuesta al personal	27
Anexo 2.	Tabla de ponderación para la evaluación del nivel de madurez de los componentes COSO 2013	30
Anexo 3.	Herramienta de evaluación del sistema de control interno actual de la compañía pesquera sobre la base del Marco COSO 2013	31
Anexo 4.	Detalle de propuesta de mejora - Proceso de <i>blending</i>	38
Anexo 5.	Detalle de propuesta de mejora - Combustible.....	39
Anexo 6.	Detalle de propuesta de mejora - Mantenimiento.....	40

Capítulo I. Introducción

1. Introducción

Perú es el principal productor de harina de pescado del mundo. Es elaborada de la anchoveta (*Engraulis ringens*), única especie permitida para su elaboración por el Ministerio de la Producción, esto debido a su alto valor proteico y nutricional; es usada en la elaboración de alimentos balanceados, principalmente en la acuicultura, avicultura, ganadería, entre otros. De este modo, los nutrientes de la anchoveta son aprovechados por los consumidores. En los últimos años, en el Perú se ha incrementado el consumo industrial de la anchoveta, viendo incrementado el consumo humano indirecto y disminuyendo el consumo humano directo, por tal motivo, las compañías pesqueras fabricantes de harina de pescado requieren incrementar la calidad para satisfacer la demanda.

Compañía pesquera es una empresa líder del sector. Con una amplia trayectoria de más de 25 años en el mercado, tiene una participación de alrededor del 14% en la industria, posicionándose entre las primeras empresas que procesan harina y aceite de pescado. Participa en la captura, procesamiento y comercialización de productos marinos de calidad y alto valor proteico, en un país que se ha consolidado como el primer productor y exportador de harina y aceite de pescado a nivel mundial.

Compañía pesquera alineada a su misión, visión y valores promueve el talento humano, favorece el progreso de sus colaboradores y también con el de la comunidad relacionada directamente con la pesca en las zonas en donde opera, mediante un desarrollo sostenible, respaldando la conservación y cuidado del medioambiente, de acuerdo con un marco regulatorio que busque garantizar la conservación de los recursos marinos. También, resalta por su responsabilidad con prácticas de Buen Gobierno Corporativo y cuenta con importantes certificaciones internacionales relacionadas con la calidad, seguridad y medioambiente: OHSAS 18001, BRC, ISO 14001, GMP+, BASC, IFFO RS, AC OMEGA, *Friends of the Seas*; asimismo, dicha compañía pesquera participa en el Programa HACCP.

El principal reto de la Alta Dirección para alcanzar los objetivos estratégicos será el cumplimiento de niveles de los indicadores presupuestales, para lo que se precisa obtener un diagnóstico de su situación actual con una metodología internacional estándar COSO 2013 que identifique brechas y oportunidades de mejora; así como un plan de implementación de las oportunidades de mejoras detectadas, incluyendo la mejora de calidad y productividad de la mano con una mejora en el diseño y efectividad de un sistema de control interno. El área que viene impulsando las iniciativas

es Auditoría Interna quien las elevará a la Gerencia General Adjunta, teniendo como beneficio el contar con un diagnóstico que pueda replicarse en las demás plantas productivas.

Nuestro trabajo incluirá aquellas pruebas de la documentación, manuales de procesos, manuales de funciones, manuales o matrices de control interno, plan estratégico, matriz de riesgos, políticas y procedimientos internos, así como procedimientos de auditoría que consideremos necesarios, con el objetivo de poder cumplir los objetivos planteados.

2. Misión

Desarrollamos de forma sostenible productos hidrobiológicos de calidad, mejorando y transformando las condiciones de vida de las personas.

3. Visión

Ser reconocida, por nuestros grupos de interés, como una empresa sostenible, proveedora de los mejores productos de alto valor proteico.

4. Valores

Integridad: Actuar con transparencia, honestidad y ética en todos nuestros ámbitos.

Respeto: Valora a la persona como individuo, así como la sostenibilidad de los recursos naturales y el ambiente para el bienestar de las futuras generaciones.

Responsabilidad: Estar comprometidos con el resultado de nuestras decisiones y su impacto en nuestros grupos de interés.

Comunicación: Promueve la confianza para generar una comunicación transparente e integradora en todos nuestros ámbitos de influencia facilitando la retroalimentación.

Excelencia: Promueve un desempeño sobresaliente, trabajo en equipo y una actitud innovadora, contribuyendo con el desarrollo personal.

5. Otras definiciones y puntos de interés

Definición de pesca según FAO (2019): La pesca es la captura de organismos acuáticos en zonas marinas, costeras e interiores. La pesca marítima y continental, junto con la acuicultura, proporcionan alimentos nutritivos siendo una fuente de ingresos para millones de personas a nivel

mundial, mediante su recolección, procesamiento, comercialización y distribución. La pesca ilegal es una de las mayores amenazas para la sostenibilidad de los recursos pesqueros mundiales, al no estar declarada ni reglamentada.

La harina de pescado, composición y usos

El principal productor mundial de harina de pescado es el Perú. Para producir esta harina, se retira todo el contenido líquido a la anchoveta (agua y gran parte de sus grasas y aceites al pescado), con este proceso se obtiene la proteína como parte sólida, la cual es secada y luego molida al grado de una harina.

La anchoveta (*Engraulis ringens*) en el Perú, es la especie permitida por el Ministerio de la Producción para la fabricación de harina de pescado. El tamaño permitido para su captura es de 12 cm.

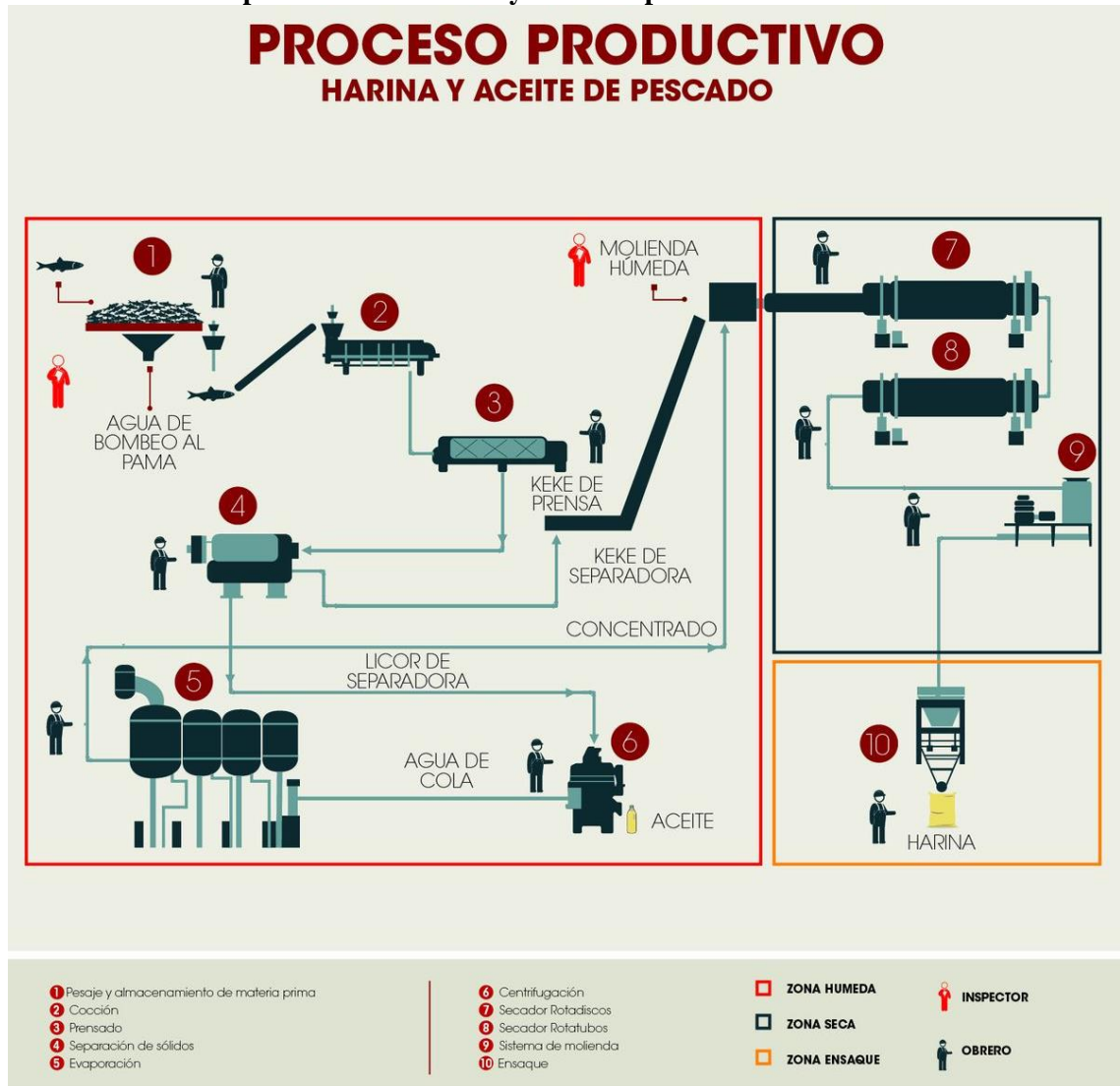
La harina de pescado está compuesta, en promedio, por entre 60% y 72% de proteína, entre 5% y 12% de grasa, y un máximo de humedad del 9%, lo que le otorga estabilidad y permite almacenarla y manipularla por un tiempo prolongado, de acuerdo con la Organización Mundial de Ingredientes Marinos (IFFO, por sus siglas en inglés). Entre sus bondades está la rápida digestibilidad de sus proteínas para los organismos que la consumen, además de ser rica en ácidos grasos poliinsaturados esenciales, como el Omega 3, EPA y DHA.

En la formulación de alimentos balanceados se emplea harina de pescado, para actividades como acuicultura, avicultura, ganadería, entre otras. De esa forma, se aprovechan los nutrientes de la anchoveta por los consumidores, a través del consumo de otras carnes que han sido alimentadas con estos nutrientes (Sociedad Nacional de Industrias 2019).

La producción del sector Pesca 2018: De acuerdo con lo informado por el INEI (2019) la anchoveta fue el mayor consumo industrial, el sector Pesca creció 225,88%, en diciembre de 2018, en comparación a diciembre del año 2017

Se explica por el alto desembarque de anchoveta destinada al consumo humano indirecto que ascendió a 1.033.596 toneladas, frente a la nula captura registrada en diciembre de 2017, correspondiente al segundo mes de la segunda temporada de pesca del año pasado (INEI 2019).

Gráfico 1. Proceso productivo de harina y aceite de pescado



Fuente: Sociedad Nacional de Pesquería (s.f.).

Capítulo II. Planteamiento del problema

1. Planteamiento del problema

Compañía pesquera no logra cumplir sus objetivos operativos asociados a su línea de producción de harina de pescado debido al antigüamiento de cala de la pesca y el procesamiento del 58% de terceros, lo cual lleva a no tener una calidad uniforme, debido a reprocesos, uso excesivo de mano de obra y baja calidad del producto de terceros; esto origina que los costos por tonelada se hayan incrementado en un 13% respecto del presupuesto.

Debido a esto, compañía pesquera tiene como una de sus principales preocupaciones el fortalecer el sistema de control interno del proceso de producción y que contribuya al cumplimiento de sus indicadores y objetivos.

2. Preguntas de investigación

Por lo expuesto en los puntos anteriores, los integrantes del grupo nos planteamos las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el diagnóstico del nivel de madurez de los controles internos?
- ¿Por qué se ha reducido la cantidad de producción harina de pescado del periodo 2019 en comparación al periodo 2018 (rendimiento: tonelada de anchoveta / tonelada de harina de pescado)?
- ¿Qué origina el incrementado los costos de producción en el procesamiento de harina de pescado?
- ¿Cuáles son los principales riesgos que han derivado en el alto porcentaje de procesamiento de anchoveta de terceros?
- ¿Cómo compañía pesquera ve la eficiencia de la compra de anchoveta de terceros para mejorar el factor de rendimiento?
- ¿Qué tipo de evaluación y entrenamiento se realiza al personal temporal?

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo de investigación es proponer mejoras para el fortalecimiento del sistema de control interno en el proceso de producción de harina de pescado para reducir las ineficiencias de producción, para mejorar indicadores y mejorar sus controles.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el nivel actual de los controles internos existentes en los procesos de producción de harina de pescado de una planta situada en el Callao, utilizando como referencia el Marco COSO (2013).
- Identificar brechas mediante el desarrollo de una matriz de riesgos y controles para el proceso de producción.
- Elaborar una propuesta de mejora de indicadores y nuevos indicadores de gestión de control interno sobre la base de COSO 2013, utilizando una matriz RACI.

4. Justificación

Los ingresos por venta de harina de pescado representan el 82% de los ingresos de la empresa, de estas la planta del Callao representa el 21% de la producción total, por lo que el puerto del Callao representa uno de los principales lugares de desembarco y producción de productos para el consumo de harina de pescado.

5. Limitaciones

Durante la elaboración del presente trabajo de investigación identificamos las siguientes limitaciones:

- El trabajo se realizará solo al proceso de producción de harina de pescado de la planta ubicada en la provincia del Callao.
- Las reuniones de coordinación y alto nivel se realizarán en las oficinas ubicadas en el distrito de San Isidro.
- La información de carácter confidencial con la empresa, no se utilizará el nombre de la empresa, en adelante se le denominará “compañía pesquera”.

6. Delimitaciones

El presente trabajo tiene las siguientes delimitaciones:

- El periodo de evaluación fue considerando la primera temporada de 2019.
- Se evaluará solo el proceso de producción de harina de pescado.
- Se utilizará la metodología COSO 2013.

Capítulo III. Marco teórico

1. Marco regulatorio y normativas vigentes del sector pesquero

La normativa del sector pesquero está definida en la Ley General de Pesca (Decreto Legislativo N° 25977) (Ministerio de Pesquería 1992) la cual da el marco para el ejercicio de los derechos y obligaciones que se asigna tanto a la administración, como a los administrados o agentes que intervienen en las actividades propias del sector y en su reglamento (Decreto Supremo N° 01-94-PE) (Ministerio de Pesquería 2008). Ambas normativas legales tienen por objeto regular la actividad pesquera, promover su sostenibilidad como fuente de alimentación, de generación ingresos, de empleo y uso responsable de los recursos hidrobiológicos. Asimismo, se cuenta con la Ley General del Ambiente de la cual uno de sus objetivos es la regulación de todos los instrumentos ambientales del país. Esta ley informa sobre el Estándar de Calidad Ambiental (ECA) indicador que mide la concentración de elementos, sustancias, parámetros físicos, químicos y biológicos que se encuentran presentes en el aire, agua o suelo, pero que no representan peligro para los seres humanos ni para el ambiente. De otro lado, la ley sobre límites máximos de captura por embarcación busca el ordenamiento de la actividad pesquera para permitir un mejor manejo ambiental de parte de los actores públicos y privados posibilitando el cumplimiento de los límites máximos permisibles establecidos para la industria pesquera, mejoras en la tecnología y los procesos de producción de la industria pesquera y la creación de mayor valor agregado conducente a una mejor adaptación del sector a las crecientes exigencias de entrada a los mercados internacionales y en especial, al mercado estadounidense en el marco de la eliminación de aranceles producto del TLC con dicho país.

2. Trabajos previos

Como parte de nuestra investigación hemos revisado los siguientes trabajos:

- Fortalecimiento del sistema de control interno en la Entidad Educativa IFB basado en la metodología COSO-2013, trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Auditoría (Espinola & Urbina 2015).
- Propuestas de mejora al Sistema de Control Interno en el Proceso de Admisión de Créditos para la Pequeña y Microempresa de una Institución Financiera Mediante la Implementación del COSO 2013, trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Auditoría (Caffo, Marengo & Criollo 2018).

Los dos anteriores nos sirvieron para ver el análisis del Marco teórico COSO 2013 en el control interno de una organización, ya sea tanto en una entidad educativa, como en una entidad financiera, si bien es cierto la normativa y exigencia son distintas en ambas, pero la revisión de la metodología COSO 2013 es similar, evaluando así el control interno de la compañía con los 17 principios aplicables ya sea en menor o mayor grado de medida.

- Valorización de Pesquera Exalmar S.A., trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Finanzas. Sobre esta empresa del sector pesquero se usó en referencia los puntos de partida a la cadena de valor, el gobierno corporativo y los principales activos con respecto a la flota, lo cual se relaciona con el proceso de producción de harina de pescado (Bedoya, Parra & Ruiz 2016).

3. Definición del control interno

El control interno es un proceso desarrollado por el directorio de una organización, gestión y otro personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos relacionados con las operaciones, informes y cumplimiento (COSO 2013).

Lo anterior refleja ciertos conceptos fundamentales:

- Efectuada por las personas, no se trata solo de manuales de políticas y procedimientos y sistemas, sino de las acciones de las personas que se pueden desempeñar en los diferentes niveles de la organización para ejecutar el control interno.
- Capaz de proporcionar a la Alta Dirección una seguridad razonable, pero no absoluta.
- Adaptable a la estructura de la entidad o para una subsidiaria, división, unidad de operación o proceso de negocio particular.

Parte del objetivo del presente trabajo de investigación, se ha definido aplicando el marco integrado de control interno COSO 2013.

4. Marco COSO 2013

4.1 Categorías y objetivos

Este marco define tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

4.1.1 Objetivos operacionales

Están relacionados a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización, incluidos los objetivos de rendimiento operativo y financiero, y el resguardo de los activos frente a posibles pérdidas.

4.1.2 Objetivos de información

Relacionados a la información financiera y no financiera interna y externa, contemplando fiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos como se indica por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia organización.

4.1.3 Objetivos de cumplimiento

Relacionados al cumplimiento de las leyes y regulaciones a los que la entidad está sujeta. El Marco COSO 2013 establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno.

4.2. Componentes del Marco COSO 2013

4.2.1 Entorno de control

El Marco COSO 2013 (COSO 2013) indica que el consejo y la alta dirección son quienes definen la importancia con respecto al control interno, el cual incluye la integridad y los valores éticos de la organización.

En el relevamiento de la información se verifica que la compañía pesquera cuenta con un Código de Ética y Conducta en los Negocios, asimismo, nos proporcionaron el Manual de Organización y Funciones. Los principios relacionados a este componente se encuentran definidos en el Marco COSO 2013.

4.2.2 Evaluación de riesgos

El Marco COSO 2013 (COSO 2013) establece que los riesgos son dinámicos en el tiempo teniendo un impacto negativo en la consecución de los objetivos. Para poder definir y evaluar los riesgos se tienen que definir los objetivos asociados a todos los niveles de la organización.

En este punto, la compañía pesquera solo nos proporcionó el proceso de harina de pescado, en el cual se tiene identificado algunos riesgos, pero no nos fue proporcionado la matriz completa de riesgos, ya que indicaron que estaban vinculadas con información estratégica de la organización. Los principios relacionados a este componente se encuentran definidos en el Marco COSO 2013.

4.2.3 Actividades de control

El Marco COSO 2013 (COSO 2013) define que las actividades de control son aquellas acciones que a través de políticas y procedimientos definidos por la organización ayudan a en primer lugar

a mitigar los riesgos asociados al logro de los objetivos en las diferentes etapas del proceso de negocio, y estas actividades de control pueden ser de tipo preventivos o “detectivos”, asimismo desde manuales o pudiendo ser automatizados.

Se nos proporcionó el proceso de harina de pescado con que cuenta la compañía pesquera lo cual nos sirvió para poder identificar los controles existentes e identificar nuevos controles. Los principios relacionados a este componente se encuentran definidos en el Marco COSO 2013.

4.2.4 Información y comunicación

La definición del Marco COSO 2013 (COSO 2013) entiende que la información es obtenida por la organización de manera interna como externa la cual es relevante y de calidad, esto es de utilidad para que la organización lleve a cabo sus responsabilidades de control interno a fin de alcanzar sus objetivos. La comunicación se entiende aquella que fluye de hacia arriba, hacia abajo y en todos los niveles de la organización. Todo esto posibilita que el personal tenga claro lo que la alta dirección espera de ellos referido al control interno. Comunicar externamente la información relevante del sistema de control interno.

Los principios relacionados a este componente se encuentran definidos en el Marco COSO 2013.

4.2.5 Actividades de supervisión

El Marco COSO 2013 (COSO 2013) referido a las actividades de supervisión establece que estas pueden ser continuas o independientes inclusive una combinación de ambas con el objetivo de evaluar todos los componentes del control interno. Las evaluaciones continuas proporcionan a la organización información oportuna, las independientes esta sujetas a la evaluación de riesgos y del resultado de las evaluaciones continuas.

4.3 Niveles de estructura de la organización

- El Marco COSO (COSO 2013) incluye niveles en la estructura de la organización como: las divisiones, filiales, unidades operacionales y unidades funcionales, las cuales se pueden clasificar en:
 - Organización.
 - División.
 - Unidad operativa.
 - Función.

5. Efectividad de control interno

Un sistema de control interno es efectivo cuando proporciona una seguridad razonable respecto al alcance de los objetivos de la organización (COSO 2013). Asimismo, reduce a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar los objetivos de dicha organización y puede estar relacionado a una, a dos, o a las tres categorías; es importante que cada uno de los cinco componentes funcionen de forma integrada y principios relevantes éste presente y en funcionamiento, en otras palabras, diseñados e implementados.

Al no darse estos dos aspectos, la organización no podrá concluir que ha cumplido los requisitos de un sistema de control interno efectivo.

Es importante mencionar que el control interno tiene sus limitaciones, no se puede evitar que se aplique un deficiente juicio profesional o se adopten malas decisiones o también que factores externos no controlables no permitan a que la organización alcance sus objetivos operacionales, entonces tenemos que en un control interno efectivo puede haber fallos, por ello deben ser considerados:

- La falta de la adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El juicio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo.
- La capacidad de la dirección y de los integrantes tanto internos como externos de la organización en eludir el control interno para su favorecimiento.
- Y acontecimientos externos que escapan de la organización para su control (COSO 2013).

Capítulo IV. Metodología

1. Metodología aplicada

1.1 Metodología

1.1.1 Diseño de la investigación

El propósito de la investigación es descriptivo y explicativo. Debido a la naturaleza de la investigación se utilizó:

Investigación bibliográfica: permite fundamentar el marco teórico.

Investigación documental: revisión de otros estudios y revisión documental relacionada con la investigación.

Investigación de campo: se aplicaron entrevistas a los *stakeholders* relacionados con la investigación, así como la verificación del proceso productivo.

1.1.2 Población y muestra

- Población: no aplicamos un método estadístico dado que el universo es pequeño. Se trató como población a 3 gerencias y 12 jefaturas que representan el 43% y 50% de dicho universo, respectivamente. Adicionalmente, cabe resaltar que el Jefe de Auditoría Interna es nuestro *Sponsor* en la implementación del proyecto debido a que el encargo asignado a nuestro equipo proviene de la necesidad de la Gerencia General Adjunta mencionada, con la que mantiene relación de reporte, así se facilitará, de acuerdo con la evaluación, la asignación de una partida presupuestaria para la implementación de las mejoras.
- Muestra: método de muestreo no probabilístico, tipo muestreo discrecional.

1.1.3 Técnicas e instrumentos

• Técnicas

Entrevistas y encuestas: se realizaron entrevistas al personal de administración y producción. En el primer grupo, fueron incluidos tanto el Jefe de Auditoría Interna como el Gerente General Adjunto, patrocinador del proyecto, a fin de contar con su opinión respecto de su viabilidad en términos de costo/beneficio, tiempo de ejecución y retorno de la inversión. En el segundo grupo, se incluyó al Gerente de Flota y al Superintendente de Planta como responsables del proceso productivo y con quienes se evaluó los resultados de la revisión de este.

Evaluación de documentos: se realizó el análisis de documentos relacionados a revisión bibliográfica, así como a la información remitida por la compañía pesquera, entrevistas a profundidad y análisis comparativo.

- **Instrumentos**

Se utilizaron para recolección de información los siguientes instrumentos: tesis y trabajos de investigación, Marco COSO 2013, marco regulatorio y normas relacionados al sector, cuestionarios de preguntas cerradas pertinentes.

1.2 Planificación del trabajo

Se presentó a los responsables el cronograma, objetivo y alcance del trabajo a fin de mostrar las actividades a desarrollar. Asimismo, de manera previa, se solicitó una visita de inspección y conocimiento del proceso productivo a la planta del Callao. Sobre la base de estas actividades se formalizó un requerimiento de información con los documentos necesarios para el entendimiento general.

1.3 Diagnóstico sobre los principios del COSO 2013

Se evaluará la documentación de respaldo de acuerdo con los principios del Marco COSO 2013. Se llevará a cabo encuestas y entrevistas a personal clave sobre la implementación del control interno.

Capítulo V. Diagnóstico de la situación actual de la compañía pesquera en relación con el Marco COSO 2013

1. Revisión de la documentación existente

Los lineamientos planteados por la Dirección de la compañía pesquera se espera que se encuentren formalizados a través de políticas y procedimientos dado que estos permiten definir límites y establecer responsabilidades a fin de verificar su desempeño con respecto al control interno.

Según el Marco COSO (2013) una documentación adecuada facilita el diseño del control interno, establece delimitaciones de expectativas de desempeño y conducta, lo cual permite una comunicación dinámica de las responsabilidades a nivel de quién, qué, cuándo, dónde y por qué se debe realizar el control interno. El tener una adecuada documentación permite fortalecer la ejecución del control interno y, en función del alcance del análisis requerido para la evaluación de los 87 puntos de interés, se han identificado los documentos para la revisión a ser solicitados a la compañía pesquera para la evaluación y diagnóstico del nivel de madurez de cada componente. Para los propósitos de este trabajo de investigación, se ha tomado en cuenta que 02 componentes del Marco COSO 2013 son atribuibles a la compañía pesquera con una incidencia mayor: actividades de control y actividades de supervisión. Los documentos proporcionados por la compañía pesquera, los cuales fueron revisados, son los siguientes:

Tabla 1. Lista revisada de documentos por cada componente del Marco Coso 2013

Componente	Documentos revisados
1.Entorno de control	<ul style="list-style-type: none">- Misión, Visión y Valores de la empresa.- Código de Ética y Conducta en los Negocios.- Organigrama vigente.- Normas internas de conducta.- Listado de los comités vigentes- Política de clasificación, manejo y difusión de la información.- Manual de Organización y Funciones.
2.Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none">- Lineamientos de evaluación de riesgos.- Lista de objetivos de la entidad.- Política para la prevención de la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo.- Canal de denuncias, administración de denuncias y sanciones, incluidas en el Código de Ética y Conducta en los Negocios.
3.Actividades de control	<ul style="list-style-type: none">- Producción de harina y aceite de pescado y controles de calidad.- Listado de sistemas de TI empleados.
4.Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none">- Procedimientos para el tratamiento y gestión de la línea ética incluidas en el Código de Ética y Conducta en los Negocios.- Procedimientos de comunicación interna y externa incluidos en su política de clasificación, manejo y difusión de la información.
5.Actividades de supervisión	<ul style="list-style-type: none">- Lineamientos de evaluación de riesgos.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Resultados: la compañía pesquera ha implementado desde el 2018 el programa Power BI para el seguimiento *on-line* de los resultados de su proceso productivo, tomando como base la información ingresada al sistema ERP SAP. Así, se muestran y monitorean los principales indicadores e información a remitir a los organismos gubernamentales. Sin embargo, si bien el nivel de acompañamiento está dirigido hacia un plano operativo y de reporte no sucede lo mismo con el seguimiento de riesgos a nivel de actividades, no contemplándose una matriz de controles con el diseño de actividades que los minimicen.

2. Evaluación del nivel de madurez respecto al Marco COSO 2013

Se procedió a identificar el nivel de adopción en el que se encuentran los 17 principios asociados a los 5 componentes del Marco COSO 2013 a través de la escala de 5 niveles de madurez definidos en el presente trabajo.

Las entrevistas realizadas tuvieron como objetivo conocer la percepción del personal respecto del entendimiento sobre la importancia y comunicación del control interno y la percepción de su aplicabilidad por cada área involucrada. Con base en éstas se evaluaron los 5 componentes y 17 principios mostrados en el Marco COSO 2013 a través de la elaboración del *checklist* para determinar el diagnóstico general del sistema de control interno y obtener una visión sobre su funcionamiento integrado, soportado en la documentación vigente emitida por la compañía pesquera. El grado de madurez alcanzado por el sistema de control interno en una entidad será consecuencia de una combinación de factores del entorno, así como de la prioridad que se le dé a su fortalecimiento o implementación. En la herramienta de evaluación del Marco COSO 2013 se muestran los resultados obtenidos. La evaluación del sistema de control interno consistió en la aplicación de la revisión de los 87 puntos de interés detallados en el Marco COSO 2013. Para esto, se asignó una calificación a cada pregunta para finalmente determinar el nivel de riesgo y de confianza de cada componente.

El grado de madurez se define mediante una escala de 1 a 5, siendo 1 el hecho de no tener implementado ningún control y 5 representa tenerlo totalmente implementado (Ver el Anexo 3).

En lo que respecta al nivel de madurez determinado para la compañía pesquera, se obtuvo un promedio general de 2,11. De este modo, se sitúa en un nivel “En proceso”. A continuación, se presenta el resultado promedio por componente:

Tabla 2. Evaluación del nivel de madurez respecto al Marco COSO 2013 (componentes, principios y puntos de interés) - Herramienta COSO

Componente	Evaluación
Entorno de control	1,65
Evaluación de riesgos	1,81
Actividades de control	1,75
Información y comunicación	2,86
Actividades de supervisión	2,50
Resultado del diagnóstico del sistema de control interno	2,11

Fuente: Elaboración propia 2020.

Sin embargo, como mencionamos anteriormente, consideramos los principios “Actividades de control” y “Supervisión y Monitoreo” como los más relacionados con la evaluación del proceso productivo. Si bien en este punto la evaluación del sistema de control interno consistió en la aplicación de la revisión de los puntos de interés detallados en el Marco COSO 2013, nuestra revisión se acota al proceso productivo por lo que es necesario implementar mecanismos de revisión e implementación de los componentes seleccionados.

3. Entrevista con Auditoría Interna y la Alta Dirección

Los resultados obtenidos de la revisión documentaria permitieron identificar brechas entre la situación actual del sistema de control interno de la compañía pesquera y los requerimientos del Marco COSO 2013. Estos resultados fueron discutidos con la Gerencia General Adjunta y el equipo de Auditoría Interna a fin de obtener sus apreciaciones sobre el sistema de control interno y su evaluación sobre el grado de madurez de este. Así, el equipo de trabajo manifestó que la implementación de acciones correctivas en el proceso productivo, enfocadas principalmente en los componentes “Administración de riesgos”, “Actividades de control” y “Supervisión y seguimiento”, fortalecería el nivel de madurez del sistema de control interno hasta un resultado estimado de 3.2, proponiendo la participación activa de las principales gerencias y jefaturas.

Resultados: nuestra reunión de entendimiento de necesidades (realizada como primer paso antes del inicio de trabajo de campo) permitió conocer las expectativas de la Gerencia General Adjunta sobre la revisión del proceso productivo, así es ésta la principal interesada en la adopción de medidas correctivas que permitan la consecución del objetivo estratégico establecido. La compañía pesquera viene realizando cambios en los procesos internos en línea con las mejoras operativas en las plantas de producción. Además, se viene evaluando implementar un proceso de capacitación a personal de mando medio sobre el sistema de control interno y sus componentes.

En opinión de Auditoría Interna el sistema de control interno debe permitir identificar oportunamente las deficiencias de control a fin de proceder al traslado de responsabilidad hacia los involucrados para la implementación de acciones correctivas, sobre todo en los casos que se vea afectado el logro de los objetivos estratégicos. Comunicamos a los responsables sobre el beneficio de la aplicación del enfoque metodológico que consiste en permitir que las brechas identificadas relacionadas al Marco COSO 2013 deben ser cerradas para llegar al nivel de madurez deseado y sentar las bases para el diseño de planes de acción efectivos.

4. Encuestas de evaluación de los elementos del control interno

Se realizaron 15 encuestas a fin de conocer la percepción del personal de las principales gerencias y jefaturas de diversas áreas respecto del entendimiento y difusión del control interno, las que sirvieron para evaluar el nivel de aplicabilidad siendo que el alcance considera la evaluación del sistema de control actual vinculado a los cinco componentes del Marco COSO 2013.

Esta encuesta se realizó mediante un archivo enviado a la jefatura de auditoría interna, la cual realizó la distribución al personal seleccionado, esto facilitó y agilizó las respuestas a la encuesta; y respecto a la valoración por cada componente, todos los componentes tienen una valoración aritmética.

Como parte del trabajo de investigación se revisaron las respuestas y los porcentajes de calificación a fin de conocer el grado de percepción del personal respecto al control interno; sin embargo, al revisar los documentos y al realizar la evaluación de madurez, se pudo identificar que algunos resultados tienen un desfase, por lo que no calzan con los focos definidos en el Marco COSO 2013. A continuación, presentamos los resultados obtenidos de la encuesta realizada (Ver el Anexo 1).

Tabla 3. Resumen: encuesta de evaluación de los elementos de control interno – Cuestionario COSO

Elementos de control interno	SÍ	Parcialmente	NO
Entorno de control	44%	40%	16%
Evaluación de riesgos	36%	46%	18%
Actividades de control	38%	47%	15%
Información y comunicación	47%	42%	11%
Actividades de supervisión	13%	47%	40%

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base del Marco COSO 2013.

Resultados: de los resultados mostrados en el cuadro anterior y como fruto del análisis de esta encuesta se identificó lo siguiente:

- La documentación debe ser mejor difundida para abarcar todas y cada una de las áreas operativas de la compañía pesquera, esto permitirá su actualización oportuna.
- Si bien existe un plan estratégico definido por la Gerencia, no es de conocimiento por parte de todo el personal, así es posible interiorizar las acciones y la normativa relacionada al control interno.
- Los riesgos no se encuentran correctamente documentados y calificados. Por otro lado, el personal reconoce que, si bien la Gerencia gestiona las respuestas al riesgo, estas no son desarrolladas de acuerdo con el alcance con el que inicialmente fueron definidas.
- Las actividades de control no se monitorean adecuadamente al no existir un sistema de información con el registro de una matriz enfocada en los principales riesgos.
- Las funciones y responsabilidades por puesto definido a nivel documentario no se alinean a la realidad de las funciones que el personal realiza.

Capítulo VI. Resultados

1. Planeación y actividades realizadas durante el desarrollo del trabajo de investigación

El trabajo realizado para evaluar el control interno de la compañía pesquera constó de varias reuniones, tanto en la sede de Lima como en la planta del Callao, durante los meses de junio de 2019 a febrero de 2020, siendo en total 8 reuniones:

- 4 con el equipo de Auditoría Interna.
- 1 con el Gerente General Adjunto.
- 3 con el Superintendente de la planta del Callao.

Dichas reuniones nos dieron un entendimiento de la compañía pesquera, mediante las entrevistas de primera mano, cómo es el funcionamiento de la compañía pesquera y conocer el proceso de producción de harina de pescado. Si bien es cierto las primeras reuniones de planeamiento se llevaron a cabo en la sede de Lima esto fue complementado con las visitas a la planta del Callao, pudiendo apreciar la operación con la participación del Superintendente y personal operativo.

Tabla 4. Planificación del desarrollo del trabajo

Entidad	Actividades durante el año	2019						2020			
		06	07	08	09	10	11	12	01	02	03
Compañía Pesquera	Entendimiento de la compañía pesquera	■									
	1ra Vista Callao		■								
	Revisión del proceso de producción			■	■	■					
	2da Visita Callao / Reunión Gerencia						■				
	Discusión de issues / 3ra Visita Callao							■	■		
	Presentación de versión borrador 1								■		
	Presentación de versión borrador 2									■	
	Presentación <i>Sponsor</i>									■	■
Asesoría	Revisión general del proyecto				■						
	Revisión del marco teórico y metodología					■	■				
	Revisión del análisis de resultados y hallazgos 1							■	■		
	Revisión del análisis de resultados y hallazgos 2									■	
	Revisión de las conclusiones y recomendaciones									■	
	Entrega versión final										■

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Principales resultados obtenidos y propuestas de mejora

Dentro de los principales resultados obtenidos de la evaluación del sistema de control interno, referido a los componentes de actividades de control y monitoreo, se tiene:

Relacionados a la calidad:

A. Actualmente el proceso de *blending* para obtener una calidad de harina *prime* o *superprime* es realizado de manera manual en 2 ciclones que no son apropiados para este trabajo. A pesar de que se tiene identificado los riesgos, los controles no se encuentran definidos en el procedimiento organizativo PESAA-POR-OCHI1001.v2.

Propuesta de mejora: se recomienda en una primera etapa:

- Documentar el proceso en el procedimiento PESAA-POR-OCHI1001.v2.
- Determinar las funciones que realizan los operadores para la manipulación de la harina.
- Identificar la cantidad de pruebas realizadas para la obtención de una calidad de harina *prime* o *superprime*.
- Realizar un análisis de tiempo, que se realizan para la obtención de una harina *prime* o *superprime*.

En una segunda etapa, la automatización del proceso que permita programar cantidades para determinar la composición específica de harina *prime* o *superprime*, de igual manera gestionar que ambos ciclones sean de material inoxidable por dentro y fuera.

Relacionados al incremento de productividad y eficiencia

A. Si bien es cierto la compañía pesquera realiza un análisis de combustible por chata de manera mensual, no se verifican los picos de consumo para validar si el exceso es debido a un factor de la distancia de la biomasa a la descarga, si existe alguna pérdida en las tuberías marinas o cuándo se abastece de combustible de la chata a las embarcaciones.

Propuesta de mejora: se sugiere, en una primera etapa:

- Identificar, registrar y cuantificar todas las pérdidas de combustibles desde el despacho en planta hasta la chata.
- Determinar cuáles son las causas de los consumos atípicos y determinar un plan de acción.

En una segunda etapa, se recomienda instalar un contómetro de combustible en la manguera a presión, que permita detectar posibles pérdidas.

B. Del total de máquinas, se identificó que un 50%, tienen entre 20 a 50 años de antigüedad, el otro 50%, tiene entre 1 a 12 años de antigüedad, lo que nos indica cómo ha sido su plan de inversión de compra de máquinas. Adicionalmente, no se cuenta con información de los gastos de mantenimiento y *overhaul* realizadas antes del 2008, sumado a esto, no contar con un manual de mantenimiento de los equipos críticos, así como las fichas técnicas que nos indique la situación actual de las máquinas.

Propuesta de mejora: considerando todas las situaciones descritas, se recomienda en una primera etapa:

- Elaborar el manual de mantenimiento de los equipos críticos.
- Identificar la cantidad de *overhaul* permitidas asociadas a la vida útil de cada equipo.
- Determinar la situación actual de las maquinas criticas
- Determinar indicadores, que permitan determinar la frecuencia de realización de *overhaul* de los equipos, como, por ejemplo:

Indicador de <i>overhauling</i>	N.º <i>overhaul</i> realizadas / N.º de <i>overhaul</i> permitidas
---------------------------------	--

Con esta información identificada, se sugiere realizar un plan de inversión de equipos por criticidad que permita en un tiempo prudencial reemplazar la maquinaria con más antigüedad por una más moderna.

C. Se verificó que el proceso productivo no cuenta con un indicador de paradas de planta que relacione los equipos afectados y el impacto que tiene económicamente. En línea con lo indicado para el mantenimiento de equipos, debe priorizarse el plan de inversión de cambio de los mismos, empezando por aquellos con riesgo alto y con mayor incidencia en las paradas.

Propuesta de mejora: se sugiere implementar un control que permita recabar toda la información relacionada a las paradas de planta que incluya: identificación de los equipos involucrados, cantidad de horas por equipo afectado, etapa del proceso productivo con mayor incidencia a fin de contar con una herramienta que permita la identificación oportuna de los principales aspectos que inciden en la paralización del proceso productivo además de poder realizar una mejor toma de decisiones.

D. Se verificó que los partes de producción diarios: i) son realizados en documentos Excel no tomando como referencia la información almacenada en el sistema SAP ii) El MOF del asistente de operaciones no incluye las actividades para la elaboración de los partes de producción (consolidación de información y revisión de datos ingresados en ambos turnos).

Propuesta de mejora: se sugiere utilizar el sistema SAP para la elaboración de los partes de producción, lo que conlleva un adecuado registro de las operaciones relacionadas al proceso a fin de contar con una trazabilidad sobre la totalidad del mismo. Esto a la par de proceder a la actualización del MOF del personal de planta. Adicionalmente, alinear la interfaz del parte producción del SAP para que se refleje lo siguiente: consumo de combustible, antioxidantes, gas.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Con la implementación de las mejores propuestas apoyadas por la Gerencia General Adjunta se obtendrían los siguientes beneficios:

- a. Optimizar la calidad de la harina, ampliando el porcentaje que corresponde a las harinas *prime* y *superprime* con base al mejor manejo del proceso de *blending* a cargo de la Gerencia de Producción.
- b. Evitar la contaminación de la harina debido a la manipulación de los operadores a través de una adecuada distribución de actividades y responsabilidades.
- c. Detectar consumos excesivos por chata, principalmente de combustible, tomando en consideración las mediciones de las máquinas expendedoras.
- d. Llevar un control más preciso del combustible efectivamente utilizado permitirá optimizar su uso e impacto en el costo de producción.
- e. Reducir los costos de mantenimiento asociados a maquinaria antigua con un diagnóstico del número de *overhauling* realizadas.

Después de aplicar entrevistas, realizar preguntas del caso, encuestas y tener un conocimiento del nivel de madurez, determinamos que la empresa se ubica en el nivel 2 (en proceso). De manera posterior a las mejoras propuestas, esto pasa al nivel 3 (implementado), que servirá de base para su réplica en las demás plantas de la compañía pesquera.

Uno de los principales factores que influyeron en los mayores costos de producción fue la ampliación de planta, lo cual cambió las condiciones a un nuevo escenario de capacidad de procesamiento, la utilización de una tercera línea de producción con máquinas nuevas, lo que trajo consigo fallas de los equipos.

2. Recomendaciones

- a. Difundir a todo nivel las estrategias relacionadas con el reforzamiento del sistema de control interno bajo el auspicio de la Gerencia General Adjunta.
- b. Evaluar reforzar el diagnóstico inicial del nivel de madurez a un plano operativo con incidencia en el proceso productivo. Las conclusiones provienen de los asuntos identificados en la revisión del proceso productivo y cuentan con propuestas de mejora indicadas en el desglose de estas. En cambio, las recomendaciones guardan relación con el fortalecimiento del control interno.

Bibliografía

- Bedoya Gómez, Sh., Parra Estela, V & Ruíz Palomino, C. (2016). *Valoración de Pesquera Exalmar S.A.* Trabajo de investigación para optar al grado académico de magíster en Finanzas. Universidad del Pacífico: Lima. Fecha de consulta: 14/07/2019. <srvdSPACE-PUB.UP.EDU.PE>
- Caffo Avanto, E. A., Marengo Arrese, G. G., & Criollo Cueva, R. E. (2018). *Propuestas de mejora al sistema de control interno en el proceso de admisión de créditos para la pequeña y microempresa de una institución financiera mediante la implementación del COSO 2013.* Trabajo de investigación para optar al grado académico de magíster en Auditoría. Universidad del Pacífico: Lima. Fecha de consulta: 08/07/2019. <srvdSPACE-PUB.UP.EDU.PE>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2013). *Control Interno - Marco Integrado - Resumen Ejecutivo.* Tomo I. Traducido al español por el Instituto de Auditores Internos de España.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (2013). *Control Interno - Marco Integrado - Herramientas Ilustrativas para Evaluar la Efectividad de un Sistema de Control Interno.* Tomo III. Traducido al español por el Instituto de Auditores Internos de España.
- Pesquera EXALMAR S.A. (2018). *Memoria Anual 2018.* Lima: EXALMAR. Fecha de consulta: 19/05/2019. <http://www.exalmar.com.pe/wp-content/uploads/2019/03/EXALMAR_M2018_navegable25-marzo.pdf>
- Espinola Arteaga, J. E. & Urbina Lozada, G. (2015). *Fortalecimiento del sistema de control interno en la Entidad Educativa IFB con base en la metodología COSO 2013.* Tesis de maestría Universidad del Pacífico: Lima. Fecha de consulta: 08/07/2019 <srvdSPACE-PUB.UP.EDU.PE>
- FAO. (2018). *El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura.* Fecha de consulta: 19/06/2019<www.fao.org/publications/es>
- FAO. (2019). *La Pesca.* Fecha de consulta: 19/06/2019 <<http://www.fao.org/fisheries/es/>>
- INEI. (2019). *Nota de Prensa N°016-25 enero 2019.* Fecha de consulta 10/06/2019<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-016-avanve-coyuntural-dic-2018_.pdf>
- Sociedad Nacional de Industrias. (s.f.). *Harina de pescado: Perú lidera su producción mundial.* Fecha de consulta: 19/06/2019 <<https://www.snp.org.pe/harina-de-pescado/>>
- Ministerio de Pesquería (2008). *Reglamento de la Ley General de Pesca. Decreto Supremo N°012-2001 PE.* Fecha de consulta 10/07/19. <<https://www.produce.gob.pe/landing/pescay-consumoresponsable/ley-general-de-pesca.pdf>>

- Ministerio de Pesquería (1992). *Ley General de Pesca (Decreto Legislativo N° 25977)*. Fecha de consulta: 10/07/2019. <<https://www.produce.gob.pe>>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de percepción respecto a los elementos de control interno – Encuesta al personal

Componentes del Marco	Preguntas	Cumple		
		Si	P	No
Entorno de Control		44%	40%	16%
Responsabilidad con la Ética la Integridad y	- Cuenta con un Código de Ética y Conducta en los negocios, el cual contiene una declaración de valores	93%	7%	0%
	- Cuenta con un canal de denuncias anónima	67%	33%	0%
	- La Gerencia se asegura que los colaboradores conozcan las políticas y normas que regulan la actividad de la empresa	60%	40%	0%
Compromiso de Supervisión	- La Gerencia manifiesta interés en tener un adecuado control interno	60%	40%	0%
	- Difunde conocimientos acerca de los controles internos de la empresa.	47%	47%	6%
Disponer de Líneas de Autoridad y Responsabilidad	- Las actividades de los colaboradores se encuentran delimitadas y documentadas en el MOF	33%	20%	47%
	- Existe una adecuada difusión de la estructura organizacional de la empresa	27%	60%	13%
	- Establece una idónea autoridad y responsabilidad del personal, mediante los manuales, reglamentos y otros documentos normativos	40%	47%	13%
	- Los colaboradores conocen sus responsabilidades y conducen de acuerdo con los niveles de autoridad que le sido asignados.	40%	47%	13%
Aptitud y capacidad profesional	- Se revisa y evalúa periódicamente el desempeño laboral de los empleados	27%	67%	7%
	- Existe una política de Remuneraciones y Beneficios Sociales	20%	20%	60%
	- Existe un Plan de Sucesión documentado y un Plan de Retención de Talento	7%	27%	67%
	- Gestión Humana vela que el personal que ocupa cada puesto de trabajo cuenta con las competencias establecidas o requeridas por los perfiles del cargo	33%	60%	7%
Deber de justificar cuentas	- Existe un plan estratégico, el cual establece los objetivos Marco, este planteamiento estratégico es revisado con el directorio	47%	53%	0%
	- Se difunde la visión, misión, valores, metas y objetivos estratégicos, en el <i>website</i> de la compañía, así como en el intranet	67%	33%	0%

Evaluación de Riesgos		36%	46%	17%
Implementa objetivos adecuados	- La empresa ha elaborado un Plan de Administración de Riesgos en donde se incluyen las actividades de identificación, valoración, respuesta, monitoreo y documentación de riesgos	73%	27%	0%
	- Cuenta con un Comité de Riesgos que establece lineamientos, políticas y estructuras para la gestión integral de riesgos	27%	53%	20%
Identifica y analiza riesgos	- La Gerencias con el comité de riesgo ha participado en la identificación de los riesgos que afectan a la compañía y estos han sido documentados tanto a nivel de entidad como a nivel de procesos.	40%	53%	7%
	- La Gerencia ha identificado 47 riesgos asociados al plan estratégico de empresa	27%	47%	27%
Evalúa el riesgo de fraude	- En la identificación de riesgos incluye el riesgo de fraude	40%	13%	47%
Identifica y analiza cambios significativos	- Periódicamente se evalúan riesgos y priorizan los riesgos con mayor impacto y probabilidad, así mismo considera que los riesgos están documentados.	7%	87%	7%
Actividades de Control		38%	47%	15%
Selecciona y desarrolla actividades de control	- Existe una Delegación de Autoridad, la cual define procedimientos de aprobación para las actividades y tareas realizadas por la entidad	47%	27%	27 %
	- Cuenta con una adecuada segregación de funciones, la cuales están actualizados y difundidos y documentado	33%	33%	33%
	- Se ha identificado las actividades potencialmente expuestas a riesgos de error o fraude	27 %	60%	13%
Selecciona y fomenta controles generales sobre IT	- Se realizan verificaciones periódicas respecto a la ejecución de actividades	33%	60%	7%
	- Se han establecido perfiles de usuarios conforme con las funciones desempeñadas	40%	33%	27%
	- Se cuenta con políticas y procedimientos documentados para la administración de los sistemas de información, con planes de contingencia	47%	53%	0%
	- Se han dispuestos políticas y procedimientos relacionados con el uso y protección de recursos de información	33 %	67%	0%

Despliega Políticas y controles	- Cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades, tareas, con el fin de medición de resultados individuales y a nivel de toda la empresa	53%	33%	13%
	- Se cuenta con políticas y procedimientos actualizados y difundidos para la redición de cuentas	27%	60%	13%
Información y Comunicación		47%	42%	10%
Emplea información relevante	- Se han dispuesto a las personas adecuadas y los canales adecuados para responder apropiadamente a los clientes proveedores, plantas, entidades, etc.	53%	47%	0%
	- Se facilita información a la gerencia adecuada para la toma de decisiones oportuna	67%	33%	0%
	- Se ha precisados procedimientos que protegen la confidencial de la información vinculada al área de Producción y área Comercial	33%	60%	7%
Comunicación interna y Externa	- Existen políticas o lineamientos difundidos que orientan a la comunicación interna. Se cuenta procedimientos adecuados para proporcionar información hacia el exterior	53%	13%	33%
	- Se han instituido políticas estandarizadas de comunicación interna y externa, teniendo en cuenta distintos tipos de comunicación: memorandos, paneles informativos, boletines, correos electrónicos reiterativos, entre otros.	27%	60%	13%
Actividades de Supervisión		13%	47%	40%
Efectúa evaluaciones continuas y/o independientes	-La organización selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones continuas y/o independientes para diagnosticar si los componentes del control interno están presentes y en funcionamiento	13%	47%	40%
Evalúa y comunica deficiencias	-La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluidos la alta dirección y el consejo, según corresponda	13%	47%	40%

Anexo 2. Tabla de ponderación para la evaluación del nivel de madurez de los componentes COSO 2013

Componentes del Control Interno	Inicial 1	En Proceso 2	Definido 3	Manejado 4	Optimizado 5
Entorno de control	No todos los elementos del control interno están apropiadamente formalizados, o están desactualizados o no se han comunicados, por tanto no es viable efectuar testeos de control.	Existen algunos controles internos descritos de forma general, pero no cuenta con un indicador de aplicación.	Existe una descripción de los componentes de control y estos se adaptan a los procesos claves y a las áreas estratégicas.	Existe una precisión de los elementos de control, los cuales son adaptados en la mayoría de los procesos claves y áreas.	Existe una descripción de los elementos de control, los cuales están formalizados, actualizados, estos se adaptan a los procesos claves y áreas. Existe una evaluación periódica de la aplicación de la metodología y sus beneficios.
Evaluación de riesgos					
Actividades de control					
Información y comunicación					
Actividades de Supervisión					

Fuente: Herramienta de elaboración en función de los parámetros definidos para Marco COSO 2013.

Anexo 3. Herramienta de evaluación del sistema de control interno actual de compañía pesquera sobre la base del Marco COSO 2013

Evaluación de los Principios – Entorno de Control		
Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.		
Puntos de Interés	Comentarios	P
1	Establece el <i>Tone at the Top</i> en toda la compañía Compañía Pesquera difunde sus valores por medio de su página web y estos valores se encuentran documentados también en el “Código de Ética y Conducta en los Negocios” el cual es entregado por el área de Gestión Humana a todos los niveles de la organización, gerencias y Directorio. Los valores que Compañía Pesquera ha definido son: Integridad: Actuar con transparencia, honestidad y ética. Respeto: Valora a las personas. Responsabilidad: Compromiso con el resultado de las decisiones y su impacto. Comunicación: Incentivar la confianza generando una comunicación transparente e integradora. Excelencia: Incentivar un alto desempeño, trabajo en equipo e innovación en el actuar.	2
2	Establece y fortalece la comprensión de las normas de conducta Compañía Pesquera dispone de un “Código de Ética y Conducta en los Negocios”, dicho documento está publicado en su página web, dirigido a todo el personal que labora y colaboradores en Compañía Pesquera, clientes y proveedores, adicional a ello el área de Gestión Humana tiene la responsabilidad de velar su distribución adecuada. La finalidad del Código, de acuerdo con lo establecido por Compañía Pesquera, es brindar principios y conocimientos de los compromisos éticos fundamentales para la toma de decisiones Así se ha establecido un “Canal de Denuncias Éticas” el cual sirve para compartir cualquier inquietud por parte de los colaboradores, clientes y proveedores de aquellas actividades que vayan en contra de los fundamentos éticos que el Código describe.	3
3	Valúa el cumplimiento de las normas de conducta Referente al seguimiento y evaluación del cumplimiento de las normas de conducta, Compañía Pesquera no cuenta con una definición de como evaluar su cumplimiento. Se recomienda realizar una definición de los parámetros a evaluar, adicionalmente se recomienda que sea objetiva la evaluación para lo cual es necesario incluir objetivos de cumplimiento de normas y procedimientos dentro de todos los demás objetivos. Compañía Pesquera a la fecha no cuenta con un Comité de Crisis.	1
4	Diligencia cualquier desviación de manera adecuada. El canal de “Denuncias Éticas” es el medio por el cual se pueden reportar situaciones relacionadas a cualquier distorsión del Código de Ética y Conducta en los Negocios. Cualquier hecho que afecte el cumplimiento de las normas establecidas por Compañía Pesquera, la Gerencia General y la Jefatura de Auditoría son las responsables de realizar el análisis e investigación según sea el caso. El Jefe de Auditoría Interna es encargado de centralizar la información y reportarlo al Comité de Auditoría. Se carece de un procedimiento específico de cómo gestionar las denuncias y el actuar en el caso esté vinculado a un cargo de Gerencia.	1
Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.		
Puntos de Interés	Comentarios	P
5	Crea las responsabilidades de supervisión La responsabilidad de supervisión esta segregada en los siguientes comités, lo cuales tienen sesiones de frecuencia definida de 1 o 2 veces al año: - Comité de Buen Gobierno Corporativo. - Comité de Auditoría: Asistencia al Directorio en la supervisión del cumplimiento de las responsabilidades de vigilancia para: Estados financieros adecuados y confiables, proceso de auditoría (interno y externo), así como seguimiento de control interno, proceso de cumplimiento de leyes y reglamentaciones aplicables a la industria, cumplimiento del Código de Ética y Conducta en los Negocios. - Comité de Riesgos: Asegurar en la medida de lo posible el cumplimiento de las iniciativas de gestión de riesgos y la construcción de un ambiente interno que facilite su desarrollo. - Comité de Nombramientos y Remuneraciones: Brindar soporte al Directorio sobre la administración, interpretación y supervisión de todos los aspectos de remuneraciones, incluyendo compensaciones, incrementos, beneficios e incentivos de las posiciones y personal clave, así como aspectos relacionados a la evaluación de candidatos a miembros del Directorio. - Comité de Finanzas: Dar soporte al Directorio en la toma de decisiones de inversiones, sobre la condición financiera de la empresa y el cumplimiento de los acuerdos contractuales (bonos).	3
6	Emplea conocimientos diferenciados relevante El Directorio ésta compuesto por 7 profesionales con estudios profesionales y experiencias en diversos sectores económicos, de los cuales 5 son independientes, los cuales pueden representar a la Compañía ante los respectivos grupos de interés. No está definida una política de evaluación del Directorio en la que se señalen los aspectos de medición referente a cumplimiento de las tareas y demás aspectos a cumplir durante el periodo a evaluar.	2
7	Demuestra independencia en su actuación Según lo revisado en el Reglamento de Directorios y Comités, los directores son reclutados de acuerdo a los requisitos profesionales señalados para el puesto y en base a la experiencia profesional de cada director. Lo cual fue evaluado e investigado por la plana de directores vigente. El Directorio está conformado por: Víctor Matta Curotto, Víctor Matta Dall’Olso, Cecilia Blume Cillóniz, Sergio Rodrigo Sarquis Said, Andrés Muñoz Ramírez, Martín Ramos Risso Patrón y Cristian Celis Morgan	3
8	Supervisa el sistema de control interno El Comité de Auditoría ha recibido la delegación del Comité de Directorio de supervisar el cumplimiento de responsabilidades de vigilancia para los temas de monitoreo del control interno, revisión de principales hallazgos de auditoría interna y externa, así como dar recomendaciones, seguimiento de la implementación de recomendaciones por hallazgos identificados por auditoría externa e interna, revisión de la confiabilidad de los resultados financieros, reforzar los procesos de supervisión de la compañía, que los temas más relevantes y críticos sean elevados a los comités de Directorio a fin de contar con la opinión del Directorio sobre los hechos y acciones definidas en los comités previos	2
Principios 3: La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.		
Puntos de Interés	Comentarios	P
9	Tiene en cuenta diversas estructuras empleadas por la compañía. Dispone de un organigrama funcional en cual se documenta y comunica líneas de reporte y responsabilidades en base a los requerimientos de cada Gerencia y en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos. En las encuestas con las gerencias y jefaturas de Compañía Pesquera se evidenció que no son difundidos adecuadamente los planes estratégicos. Se identificó también que si bien existe documentación formal sobre la organización y algunas funciones por puesto, manuales de organización y funciones (MOF), no se encuentra actualizado y no existe una matriz de segregación de funciones, en la entrevista a las gerencias se relevó que en el ERP SAP están las aprobaciones designadas, mas no se nos proporcionó copia para determinar qué tan adecuada es la segregación de funciones no se consideró como parte de las actividades iniciales la construcción de la matriz de segregación de funciones.	2
10	Instituye líneas de reporte Compañía Pesquera cuenta con una estructura funcional. En conversaciones con las gerencias y jefaturas se refirió que se ha difundido de manera adecuada la estructura organizacional actual; sin embargo, un gran número de los encuestados considera que las actividades reales no se encuentran debidamente documentadas y delimitadas en los manuales de organización y funciones (MOF) correspondientes.	2
11	Establece, designa, y limita niveles de autoridad y responsabilidades La compañía cuenta con un Reglamento de Directorio y sus Comités en donde se establecen las funciones, facultades y responsabilidades de: - Comité de Directorio: se encuentran formalmente documentadas las responsabilidades, se encontró evidencia de la ejecución de sus funciones. - Alta Dirección y Personal: El Directorio y la Alta Gerencia han establecido las responsabilidades y límites de autoridad para casi todos los niveles jerárquicos, documentados en el Manual de Organización y Funciones (MOF). Sin embargo, está pendiente	2

		la actualización, así como completar los MOF de los demás cargos aún no formalizados. Al no existir formalmente la matriz de segregación de funciones y solo tenerlo plasmado en el ERP SAP es factible que los cambios no estén actualizados después de la implementación del ERP, en muchos casos se identifica una desactualización con respecto a las funciones y responsabilidades, lo cual produce error de comprensión del alcance de estas por parte del personal..	
Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.			
Puntos de Interés		Comentarios	P
12	Dispone de políticas y prácticas	Compañía Pesquera no dispone de procedimientos formales referidos al reclutamiento y contratación de personal, plan de retención de talento, plan de sucesión, plan anual de capacitación y desarrollo de los empleados, cese y desvinculación en el que se detalla el alcance y responsabilidad de las gerencias involucradas en dichos procedimientos frente a los requerimientos de Compañía Pesquera. Con respecto al seguimiento de evaluación de desempeño del personal, se han definido indicadores y metas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, para algunas posiciones, los cuales son monitoreados por la cada Gerencia y/o Jefatura de Auditoría e influyen en los resultados de la evaluación del personal.	1
13	Valúa competencias útiles y plantea las imperfecciones de las mismas	Tal como se señaló en el punto 12, Compañía Pesquera efectúa la evaluación mediante el seguimiento de indicadores operativos y de cumplimiento. Compañía Pesquera evalúa y revisa anualmente el desempeño laboral para algunas posiciones, sin embargo, En las entrevistas realizadas con las gerencias y jefaturas ellos manifiestan se han identificado las competencias necesarias para cada cargo, sin embargo, no existe un documento formal.	1
14	Capta, despliega y retiene a profesionales	Compañía Pesquera dispone de procedimientos para la selección del nuevo personal, sin embargo, no cuenta con indicadores que midan el grado de cumplimiento de dicha selección. No dispone con una política formal para la retención de talento. En las entrevistas con la Gerencia y Jefaturas se relevó que se revisa en función de cada caso en particular y se analiza el caso y la posibilidad de retención.	1
15	Programa y se adecua para la sucesión	No se cuenta con un plan de retención del talento, en el que se defina como proceder, que hacer, así como no cuenta con planes de sucesión formalizados para las gerencias, subgerencias y jefaturas. En las entrevistas con las Gerencias y Jefaturas nos comentaron que para algunos se cuenta con candidatos identificados para la sucesión y no existe una formación en caso de puestos críticos. No cuenta con un plan de desarrollo individual ni un programa de liderazgo.	1
Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.			
Puntos de Interés		Comentarios	P
16	Atribuye la responsabilidad por la rendición de cuentas por medio de estructuras, niveles de autoridad y responsabilidades	Compañía Pesquera dispone de una estructura funcional, como se señala en el punto 9. La responsabilidad del control interno es de Gerencias y Jefaturas, en cuanto a las funciones y responsabilidades de la mayoría de las funciones están documentadas en Manual de Organización y Funciones (MOF). Este no ha sido actualizado en función de los cambios coyunturales surgidos principalmente por la implementación de los nuevos sistemas informáticos. La Jefatura de Auditoría interna es la responsable directa de la gestión y monitoreo del control interno, por ende, su coordinación con la Gerencia General y el Comité de Auditoría es más cercana y frecuente, quienes son los responsables de tomar acción en caso surjan desviaciones de control o temas relevantes de control interno.	2
17	Dispone de parámetros de valuación de desempeño, incentivos y recompensas	La compañía evalúa el desempeño de sus colaboradores por medio de indicadores de los objetivos operativos y de cumplimiento por área, los cuales son revisados y monitoreados por la Gerencia de Auditoría Interna. Para el caso de gerencias, la Gerencia General es la encargada de la revisión con cada uno de los responsables. Al respecto, se identificó que si bien se evalúan estos dos componentes, aparte de la percepción de la Gerencia, no se cuenta con lineamientos y criterios que permitan evaluar el cumplimiento y nivel de adherencia a un adecuado Sistema de Control Interno.	1
18	Valúa parámetros de desempeño, incentivos y recompensas considerando su relevancia	El Directorio y Alta Dirección evalúan anualmente los parámetros desempeño, incentivo y recompensas, considerando los factores internos y externos de Compañía Pesquera con la finalidad de que estos parámetros se encuentren alineados con los objetivos.	1
19	Considera las presiones en demasía.	Compañía Pesquera ha establecido controles con respecto a posibles distorsiones al Código de Ética y Conducta y normas las que son valoradas por la Jefatura de Auditoría, la cual comunica al Comité de Auditoría. Sin embargo, en el código de conducta no señala el que hacer frente a presiones excesivas a cumplir los objetivos operativos. Se recomienda incluir objetivos de cumplimiento de normas y procedimientos en los objetivos de desempeño del personal, los cuales pueden ser evaluados mediante encuestas periódicas.	1
20	Valúa el desempeño y retribución o atribuye medidas disciplinarias a los profesionales según sea necesario	Tal como se indica en el punto 19, Compañía Pesquera no tiene como parte de su evaluación de desempeño y recompensa el cumplimiento y adherencia a las normas del Sistema de Control Interno (Código de Ética y Conducta), y normativa en general.	1
Evaluación de los Principios– Evaluación de Riesgos			
Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.			
Puntos de Interés		Comentarios	P
Objetivos Operacionales			
21	Refleja las preferencias por la dirección	La Compañía ha definido los siguientes objetivos estratégicos: - Eficiencia Operacional - Máxima calidad: En Calidad Harina de Pescado A+B y Calidad de Aceite -Liderazgo en el sector: Participación de terceros y Precios de venta de harina y aceite de pescado superior al promedio del mercado. -Creatividad de innovación: Alianzas Operacionales y Venta de Activo Fijo -Gastos Fijos de Consumo Humano Directo (CHD): Generar ingresos que permitan el punto de equilibrio sin considerar depreciación. -Reducción de la deuda: Estructura de capital y ratio de apalancamiento - No se han definido las condiciones para aceptar que los objetivos sean modificados, ya sea con respecto a los valores establecidos o al alcance de los mismos. - Existe documentación en la que se puede observar que algunos parámetros metan de ciertos objetivos fueron modificados y no se encontró documentación formal de las modificaciones realizadas, situación que podría generar una percepción errónea del cumplimiento, así como desvirtuar el propósito del monitoreo de los objetivos. Adicionalmente se relevó que algunos objetivos han sido modificados para el segundo semestre debido a la ampliación de la veda en el sector del callao.	2
22	Considera la tolerancia al riesgo	Compañía Pesquera en entrevista con las gerencias nos informaron que tienen 47 riesgos identificados, algunos asociados al proceso productivo de harina y aceite de pescado y controles de calidad asociados. Adicionalmente nos informaron que no cuentan con una matriz de riesgos y gestión de riesgos. No se encontró documentación formal de procedimientos y políticas de gestión de riesgos.	1
23	Incluye objetivos de desempeño financiero y de operaciones	Compañía Pesquera cuenta con metas operacionales y financieras para lograr los objetivos estratégicos y cumplir las iniciativas estratégicas, definidas en el cumplimiento de objetivos cuantitativos al término de cada caño, relacionadas al cumplimiento de objetivos financieros como el presupuesto, el EBITDA, incremento de ventas, entre otras.	2

		Se identificó que se han establecido metas para los objetivos, tal como se indicó en el punto 21. No se documenta la modificación a éstas, así como tampoco se han definido los lineamientos bajo las cuales éstas serán aceptadas y las personas responsables para su presentación.	
24	Forma una base sobre la que asignar recursos	Compañía Pesquera elabora un presupuesto anual, siendo el plan estratégico y operacional sus principales componentes para su elaboración, los documentos que incluyen los objetivos estratégicos, así como los operacionales y financieros respectivamente. No se han definido tolerancias de aceptación con los objetivos, tal como se indica en el punto 23, no es posible identificar qué Compañía Pesquera utilice el monitoreo de los resultados de los objetivos como input para el cumplimiento parcial de objetivos y de asignar recursos adicionales o reducir recurso o definir planes de mitigación.	2
Objetivos de información financiera externa			
25	Cumple las normas contables aplicables	Compañía Pesquera ha contratado a una firma reconocida por su servicio de auditoría financiera en concordancia con los objetivos de información financiera. Asimismo, la consultora, ha definido los principios contables de evaluación aplicables a Compañía Pesquera, los mismos que son presentados en el informe anual de estados financieros auditados, los que son presentados al Comité de Directorio y Directorio para el respectivo análisis y comentarios.	3
26	Tiene en cuenta la materialidad	Se define el concepto de materialidad como parte análisis presentado en los estados financieros auditados, y determinar si el resultado de una transacción o actividad financiera tiene relevancia. No se realizó mayor investigación sobre este punto al no estar relacionado con el objetivo del trabajo de investigación	2
27	Refleja las actividades de la entidad	Como se señala en los puntos 25 y 26 se cumple el objetivo de información financiera y éstas reflejan las actividades que Compañía Pesquera realiza.	2
Objetivos de información no financiera externa			
28	Cumple las normas y marcos establecidos externamente	Compañía Pesquera ha identificado las normas del Ministerio de la Producción (PRODUCE), del Instituto de Mar (IMARPE) aplicables al sector, definiendo a corto y mediano plazo las acciones que permitirán la adecuación de sus actividades a los cambios de la regulación ya establecida. Por otro lado, si bien es cierto que la Jefatura Legal identifica los cambios normativos que impactan en las actividades de Compañía Pesquera, no se identificó un área o responsable del monitoreo de toda la regulación aplicable, así como de sus actualizaciones, que permita tomar medidas que deberán ser incorporadas en los objetivos operacionales.	2
29	Considera el nivel necesario de precisión	En el reporte no financiero no se cuentan objetivos operacionales precisos y sus niveles de tolerancia para su aceptación establecidos por terceros, así como el cumplimiento de la normativa aplicable. - Se cuenta con una Política de Clasificación, Manejo y Difusión de la información que permite clasificar la información desclasificada o publica, información confidencial e información privilegiada tanto a nivel de normativas aplicables - Se encontró memorias anuales de la Compañía Pesquera en los últimos 9 años. - La información es comunicada a través de la web oficial con relación a la visión, misión, valores, gobierno corporativo, estados financieros auditados, memorias y sostenibilidad.	3
30	Refleja las actividades de la entidad	Tal como se señala en el punto 29 la información no financiera se encuentra definida y tipificada en la Política de Clasificación, Manejo y Difusión de la información.	3
Objetivos de información interna			
31	Refleja las opciones elegidas por la dirección	Compañía Pesquera no ha definido formalmente un comité de gerencia. En las entrevistas se recabó que se reúnen bimensualmente, abordan temas relacionados a la operatividad de la compañía, revisión de cumplimiento, también se relevó que no todas las gerencias presentan información y reporte. Los objetivos principalmente están relacionados con el cumplimiento de metas relacionados a ventas y con el seguimiento de los planes de acción definidos por los responsables de cada proceso vinculados a los riesgos no cubiertos u observaciones encontradas, no se observó seguimiento periódico con respecto al cumplimiento de cada uno de los objetivos operativos.	2
32	Considera el nivel necesario de precisión	Compañía Pesquera no cuenta con políticas y procedimientos sobre la gestión de la información, debido a esto no se cuenta con los requerimientos mínimos de certeza y detalle, de la información que deba cumplir las necesidades de los usuarios.	1
33	Refleja las actividades de la entidad	En el ámbito interno no se observa la difusión de actividades al no contar con un repositorio de reportes e información en general que debe ser elaborada por cada dueño del proceso.	2
Objetivos de cumplimiento			
34	Refleja las leyes y regulaciones externas	Compañía Pesquera ha identificado las normas aplicables del Ministerio de Producción, IMARPE, Superintendencia de Mercados y Valores. Sin embargo, no se encontró un inventario de todas las leyes y regulaciones aplicables a la Compañía, como, por ejemplo, la Ley de Protección de Datos Personales y la legislación referida a seguridad y salud.	2
35	Tiene en cuenta la tolerancia al riesgo	No se han definido niveles de tolerancia aceptables con relación al cumplimiento de las normativas vigentes, en razón de los costos asociados y el nivel de riesgo que representen estas para Compañía Pesquera.	2
Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar.			
Puntos de Interés		Comentarios	P
36	Incluya los niveles de entidad, filial, división, unidad operativa y función	Como se indica en el punto 22, la compañía nos indicó que tienen identificados 47 riesgos internos y externos a nivel de compañía, que pueden afectar el cumplimiento de objetivos estratégicos, en base a este listado tiene calificados el nivel de riesgo inherente, probabilidad e impacto, nos informan que la información es confidencial por lo que no tuvimos acceso a la información. Sin embargo, la compañía cuenta con un Comité de Riesgos el cual tiene como objetivo de realizar una adecuada Gestión Integral de Riesgos en la Compañía, asegurando el cumplimiento de las iniciativas de gestión de riesgos y la construcción de un ambiente interno que facilite su desarrollo.	2
37	Analiza factores internos y externos	Se pudieron revisar algunos riesgos a nivel Compañía y Sector. Se evidencio que estos consideran factores internos y externos que de materializarse perjudicaría en gran medida los objetivos estratégicos.	2
38	Implica a los niveles apropiados de la dirección	Como se señala en los puntos 22 y 36, los riesgos a nivel entidad fueron establecidos y evaluados por el comité de riesgos las gerencias y jefaturas responsables.	2
39	Estima la importancia de los riesgos identificados	Como se indica en los puntos 22 y 36, la criticidad es definida en base al criterio de impacto y probabilidad de ocurrencia de realizarse cada riesgo identificado de la lista. Sin embargo, no se cuenta con la bitácora de riesgos materializados que permitiría una evaluación más objetiva de los niveles de ocurrencia a ser evaluados.	2
40	Determina cómo responder a los riesgos	Compañía Pesquera de la lista de 47 riesgos identificados, determina como responder, dependiendo del impacto.	2
Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.			
Puntos de Interés		Comentarios	P
41	Tiene en cuenta distintos tipos de fraude	En reuniones con la gerencia se relevó que sus riesgos de fraude son relacionados a fraude financiero; como por ejemplo los riesgos por posibilidad de fraude: - Activos faltantes por robo, fraude o pérdida - Usos inadecuados de los activos e información - Operaciones inadecuadas o malintencionadas por falta de control de accesos y permisos de modificación en los sistemas Sin embargo, dentro de los riesgos de fraude no están los incluidos los incumplimientos de normas	2

		Estos son revisados en el Plan Anual de Auditoría., adicional a ello, cuenta con una política y un canal ético que es usado para comunicar en forma anónima cualquier acto sensible o serio relacionado con potenciales irregularidades e incumplimientos del Código de Conducta de la Entidad. El Código de Conducta está bajo responsabilidad del Comité de Ejecutivo de Ética, el cual se encuentra liderado por el Jefe de Auditoría interna. El Comité tiene como parte de sus responsabilidades la atención oportuna de cualquier consulta o denuncia relacionada con el incumplimiento de los principios definidos en el Código, quienes tomaran una decisión de acuerdo con la gravedad del caso o remitiendo a las instancias correspondientes. Compañía Pesquera carece de procedimientos definidos que permitan monitorear, controlar el incumplimiento del código de conducta por parte de proveedores. El Jefe de Auditoría preside el comité ejecutivo de ética, es contacto en el canal de denuncias éticas, es el oficial de cumplimiento. No se nos proporcionó información sobre reportes presentados al Comité de Auditoría sobre temas que tengan relación con actividades de fraude.	
42	Evalúa los incentivos y las presiones	No se tienen detalladas todas aquellas actividades o circunstancias que pudiesen incentivar, promover o presionar al personal para que cometan acciones fraudulentas. Compañía Pesquera tiene incentivos y bonificaciones para algunas posiciones, la cual se encuentra condicionado al logro de objetivos, los KPI. No se tiene evidencia de controles que permita asegurar que el otorgamiento de bonos o incentivos por el logro de los objetivos operacionales pudieran estar relacionados de posibles acciones fraudulentas.	1
43	Evalúa las oportunidades	Compañía Pesque cuenta con un Comité de Buen Gobierno Corporativo y realiza la evaluación de Buen Gobierno cada año, los documentos que sustentan los principios de buen gobierno corporativo son:	
44	Evalúa las actitudes y justificaciones	-El Código de Ética y Conducta en los negocios, que tiene como objetivo normar el actuar de los directores y colaboradores a fin de mantener una línea de comportamiento uniforme de todos los integrantes de esta. Entre las pautas que define el código se encuentran: los valores definidos por la compañía integridad, respeto, excelencia, comunicación y responsabilidad, así como confidencialidad y derechos de propiedad, donaciones, transacciones de valores de la compañía e invitaciones, regalos y atenciones vinculadas a la aceptación de beneficios o regalos, al robo o al fraude. - Cumplimiento de leyes y regulaciones relacionadas con el reporte de cualquier acto irregular relacionada a Programa de Prevención de delitos de corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Este programa es gestionado por el área de Compliance, y considera diversos aspectos que permiten tratar los riesgos a los que estamos expuestos con relación a CLAFT. - Protección de la información en relación con la Ley de Datos Personales, que define qué información no puede ser divulgada ya sea para beneficio personal o de terceros.	1
Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.			
Puntos de Interés		Comentarios	P
45	Evalúa los cambios en el entorno externo	Como se indica en el punto 22, la compañía nos indicó que tienen identificados 47 riesgos internos y externos a nivel de compañía, que pueden afectar el cumplimiento de objetivos estratégicos, en base a este listado tiene calificados el nivel de riesgo inherente, probabilidad e impacto, nos informan que la información es confidencial por lo que no tuvimos acceso a la misma. Sin embargo, la compañía cuenta con un Comité de Riesgos el cual tiene como objetivo de realizar una adecuada Gestión Integral de Riesgos en la Compañía, asegurando el cumplimiento de las iniciativas de gestión de riesgos y la construcción de un ambiente interno que facilite su desarrollo.	
46	Analiza los cambios en el modelo de negocio	Se indicó que la calificación inherente de los riesgos a nivel entidad es actualizada, sin embargo no puede concluirse sobre este asunto debido a la falta de entrega de documentación de soporte. La misma conclusión aplica para los riesgos ya identificados, respecto a sus modificaciones o actualizaciones, incorporaciones o eliminaciones en relación a la realidad de Compañía Pesquera o en caso de aplicar, el sustento de que no se requieren cambios con respecto a los riesgos ya identificados.	1
47	Evalúa cambios en la alta dirección	Sobre el sistema ERP utilizado, Compañía Pesquera implementó SAP hace 4 años, sin embargo, no se verificó la documentación que avale la identificación formal de riesgos a nivel operativo que permita cubrir con actividades de control los aspectos que puedan representar un riesgo.	
Evaluación de los Principios – Actividades de Control			
Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.			
Puntos de Interés		Comentarios	P
48	Integra el desarrollo de controles con la evaluación de riesgos	Anualmente, Compañía Pesquera realiza una evaluación de riesgos a nivel entidad e identifica los procesos críticos, los cuales son incluidos como parte del Plan de Auditoría Anual. De manera posterior se identifican los riesgos moderados (que se clasifican en extremos, muy altos, altos y moderados), por los que se llevan a cabo pruebas de efectividad de los controles. Sin embargo, se verificó que los procesos revisados no cuentan con matrices de control definidas y registradas a fin de establecer y actualizar el diseño de los mismos, que debería estar a cargo de las áreas responsables en concordancia con la gerencia responsable de cada proceso. No ha sido posible evidenciar si se realiza una revisión anual del inventario de riesgos así como la reevaluación del nivel de criticidad de los mismos. Si bien el área de Auditoría Interna es la responsable de realizar el seguimiento y verificación de la correcta implementación de los planes de acción como parte de la revisión de los resultados de la efectividad de los controles, a fin de mantener los niveles de los riesgos identificados dentro de la tolerancia a nivel entidad definida por la Alta Dirección y en coordinación con cada dueño del proceso, se verificó que dichos resultados no necesariamente identifican el nivel de madurez puesto que no se cuenta con matrices que permitan identificar información clave el fortalecimiento de los controles. A efectos de verificar la correcta implementación de las acciones correctivas, Auditoría Interna revisa los documentos, arreglos en el sistema, entre otros, enviados por cada responsable del proceso. Sin embargo, el Área de Auditoría Interna implementó a inicios del 2019 la metodología de Auditoría Basada en Riesgos por lo que se encuentran deficiencias en la revisión de la documentación enviada por los dueños del proceso, los dueños de los procesos no se encuentran totalmente concientizados para asumir la responsabilidad de la correcta y oportuna ejecución de los controles y no se ha establecido formalmente en políticas o procedimientos el plazo máximo para entregar la documentación de los planes de acción, así como los requisitos mínimos de ésta.	2
49	Tienen en cuenta factores específicos de la entidad	Como se indicó en el punto 48 es la Alta Dirección la que establece y pone en práctica las actividades de control tomando en cuenta la naturaleza de sus operaciones a través de la evaluación de riesgos a nivel entidad realiza anualmente, lo que conduce a la priorización de riesgos críticos y la evaluación de controles relacionados con los procesos que transversalmente son impactados por dichos riesgos. En las sesiones del Comité de Auditoría se identifican aquellas actividades de control a revisar e informar en las próximas reuniones. No ha sido posible evidenciar si Compañía Pesquera ha identificado nuevos riesgos. Así, las actividades de control vigentes pueden no estar orientadas a posibles riesgos calificados como críticos, de acuerdo con el entorno por el que atraviesa.	2
50	Determina los procesos de negocio relevantes	Anualmente, la Alta Dirección presenta los riesgos a nivel entidad para su evaluación gerencial considerando la probabilidad y el impacto de cada uno de ellos. Los resultados son ponderados y complementados con otras métricas de priorización. De esta manera se obtienen los procesos críticos a priorizar en la evaluación del control interno. En el Comité de Auditoría se muestran los resultados de esta evaluación.	2
51	Evalúa distintos tipos de actividades de control	Compañía Pesquera indica que cuenta con controles manuales, automáticos y semiautomáticos. Los primeros apoyan las validaciones de actividades críticas. No se cuenta con un plan de automatización de controles con apoyo del sistema ERP SAP que incorpore la segregación de funciones como asunto prioritario. Sin embargo, no se cuenta con una matriz de controles documentada que incluya además riesgos orientados a objetivos de procesamiento de información	2
52	Tiene en cuenta a qué nivel se aplican las actividades	En cada proceso del negocio los responsables de mitigar los riesgos asociados con los procesos son las gerencias de primera línea y la Alta Dirección. Esto lo realizan mediante el diseño y ejecución de actividades de control que salvaguarden los activos de la empresa y evitan pérdidas económicas o daño a la imagen de Compañía Pesquera. Estos controles no se encuentran documentados en una matriz de controles. La supervisión de la correcta y oportuna ejecución de los controles queda a cargo de las gerencias.	2

		Auditoría Interna y el Comité respectivo realizan el monitoreo de los planes de acción por los riesgos a nivel Entidad. Sin embargo, durante la evaluación se verificó que la totalidad de los procesos claves no cuentan con políticas establecidas; de manera adicional los procedimientos no se encuentran actualizados, esto provoca una falta de conocimiento de las actividades nuevas así como de las responsabilidades del personal.	
53	Facilita la segregación de funciones	Compañía Pesquera no ha documentado el análisis de segregación de funciones por los procesos críticos o expuestos a riesgos. Tampoco ha analizado y documentado cada una de las actividades expuestas a fraude o error para direccionarlas a los equipos de trabajo. No se proporcionó evidencia respecto a los aspectos de segregación de funciones en el sistema SAP. Los procedimientos de aprobación y autorización de las actividades y tareas realizadas en los procesos de Compañía Pesquera no se han determinado, actualizado ni difundido. Asimismo, no se realiza el movimiento cíclico de los colaboradores designados en puestos sensibles con exposición a fraude ni controles compensatorios para aquellas actividades críticas.	2
Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.			
Puntos de Interés		Comentarios	P
54	Establece la dependencia existente entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología	Compañía Pesquera no cuenta con una matriz de roles y responsabilidades a fin de relacionar las actividades realizadas por los miembros del departamento de TI con los conflictos de segregación de funciones, lo cual puede ocasionar el incumplimiento de procedimientos internos. También, es posible la existencia de roles y privilegios excesivos en las funciones de los usuarios administradores al no existir la segregación de funciones	2
55	Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas	Compañía Pesquera no cuenta con una matriz de evaluación y administración de riesgos de TI que permita monitorear los mismos a través de actividades de control a fin de no comprometer la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información. La evaluación y administración de los riesgos de TI debe evitar, por ejemplo, la imposibilidad de acceso a los sistemas de información alojados en la nube con la finalidad de no afectar las operaciones del negocio y evitar pérdidas económicas por no contar con acceso a los sistemas de información críticos.	1
56	Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad	Como se mencionó en el punto anterior, no se cuenta con una matriz de evaluación y administración de riesgos de TI. Existe el riesgo de que usuarios de TI mantengan cuentas que involucren acceso a actividades propias de la Compañía que podría ocasionar un conflicto en la segregación de funciones. Debido a eso, es posible que se presenten fallas en la veracidad de la información puesto que no es posible determinar la adopción de controles de seguridad enfocadas a acotar el acceso a los sistemas de información, redes y aplicaciones a colaboradores que no lo requieran por la necesidad del negocio, generando una posible falencia en la confiabilidad de la información. No se ha proporcionado evidencia de la identificación de riesgos y controles a las amenazas externas relacionadas al uso de tecnología. Esta situación expone a la información sensible de Compañía Pesquera (estadísticas de pesca asignada, presupuestos y nómina, entre otros).	2
57	Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías	Compañía Pesquera no mantiene formalizada una metodología para el aseguramiento de la calidad respecto a la adquisición, desarrollo y mantenimiento de servicios soportados por tecnologías o sistemas informáticos, así como una política de niveles de acuerdos de servicios que permitan proteger a la Entidad frente al incumplimiento de plazos, alcance y calidad brindados por terceros o personal interno referidos a la implementación o actualización de los sistemas. De igual modo no se cuenta con políticas y procedimientos para escoger proveedores para la selección o modificación de sistemas.	2
Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.			
Puntos de Interés		Comentarios	P
58	Establece políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones de la dirección	Compañía Pesquera cuenta con un grupo de políticas que establecen lineamientos para la ejecución de los procedimientos. Sin embargo, existen algunos procesos por los que no se han emitido directrices relacionadas a los controles a ejecutar a fin de alcanzar los objetivos respetando los niveles de tolerancia definidos.	2
59	Establece responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos	Las gerencias de línea han sido designadas por la Alta Dirección como responsables en la administración de los riesgos que afectan a sus procesos. Éstas deben designar a los responsables de realizar las actividades de control y su monitoreo presentando sus avances al Directorio respecto al Sistema de Control Interno y de implementar los planes de acción correspondientes.	2
60	Se efectúa en el momento oportuno	Las funciones de evaluación y monitoreo de control interno han sido delegadas a la Jefatura de Auditoría Interna, la cual evalúa periódicamente y según criterio de la Gerencia, los controles implementados en Compañía Pesquera pero no se cuenta con el reporte total de controles por todos los procesos; así, la periodicidad para revisar la totalidad de controles no se definió. Esto incrementa el riesgo de que las evaluaciones no se realicen oportunamente y esto puede involucrar la desnaturalización de aquellos controles preventivos, convirtiéndolos en solo "detectivos". Sobre las acciones correctivas, existe una oportunidad de mejora sobre el tiempo de su ejecución debido a que no se cuenta con un software que permita identificar: i) plan de acción aprobado ii) plazo máximo de implementación (fecha de inicio y cierre) iii) responsable de la ejecución; por las revisiones de Auditoría Interna, Auditoría Externa o alguna entidad fiscalizadora. Además no se ha formalizado los mecanismos de comunicación entre las áreas operativas y Auditoría Interna para comunicar las actualizaciones en los diseños de control o los cambios en los procesos de las áreas.	1
61	Adopta medidas correctivas	Auditoría Interna ha sido designada por el Directorio para ejecutar el seguimiento de las acciones correctivas sobre las observaciones de control resultantes de las auditorías, a través de los planes de acción. El seguimiento de dichas acciones se presenta al Comité de Auditoría con énfasis en los planes vencidos. Sin embargo, al no soportar este seguimiento en una herramienta tecnológica la información elaborada no pasa por un proceso que permita identificar: i) cambios de planes de acción responsables ii) aprobaciones a las modificaciones de fechas de vencimiento de los planes iii) documentación mínima a proporcionar por parte de las áreas operativas bajo formatos modelo.	1
62	Se pone en práctica a través de personal competente	Auditoría Interna cuenta con un Jefe (que a su vez cumple el rol de Oficial de Cumplimiento), quien depende del Comité de Auditoría, un Sénior y un Asistente. La actual estructura del equipo de trabajo se mantiene desde inicios del 2019. La Jefatura cuenta con experiencia mayor a los 10 años en el rubro comercial e industrial siendo su primera experiencia en el sector pesquero. El área determina la ejecución de las acciones correctivas provenientes de los auditores externos así como de la propia Área. Dentro de los integrantes observamos que ninguno cuenta con certificaciones internacionales (CIA o similar), que valide sus aptitudes para la práctica de la auditoría interna.	1
63	Revisa las políticas y procedimientos	Las sesiones del Comité de Auditoría son de frecuencia trimestral y se conforman por tres directores (uno de ellos independientes). Los resultados de las auditorías realizadas y las observaciones son analizados además de los riesgos de mayor nivel.	2

Evaluación de los Principios—Información y Comunicación			
Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.			
Puntos de Interés		Comentarios	D
64	Identifica requisitos de información	Para la toma de decisiones se analiza y evalúa la siguiente información: 1. Plan Estratégico, 2. Presupuestos y 3. Estados Financieros. Las áreas operativas conocen el tipo de información de sus procesos para la gestión de sus funciones. Se cuenta con un sistema de resguardo y disposición de cada uno de documentos tales como políticas, procedimientos, manuales operativos, entre otros. Sin embargo, no se evidencia el monitoreo de actualizaciones requeridas y no se han identificado los niveles de responsabilidad para la elaboración de la información generada en los procesos. Además, no se ha evaluado la confiabilidad de los sistemas en relación a la información para análisis, presentación de resultados y comunicación a los órganos de dirección.	1
65	Capta fuentes de datos internas y externas	Compañía Pesquera obtiene información externa para el análisis del desempeño del negocio (estudios de mercado encargados a terceros con el fin de conocer el posicionamiento de la marca, conocer a la competencia en los aspectos económicos, nichos de mercado y evaluación de las nuevas tendencias en el público objetivo). La normativa legal de referencia es la publicada por el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de la Producción. Sobre fuentes internas, se obtiene la información del sistema SAP.	1
66	Procesa datos relevantes y los transforma en información	No se cuenta con procedimientos para el procesamiento integrado de información ni se ha definido en qué medida las tecnologías vigentes dan soporte al procesamiento de información, ni en qué medida a nivel de accesibilidad y velocidad de respuestas deberán ser procesador para el usuario final.	1
67	Mantiene la calidad a lo largo de todo el proceso	Los niveles de revisión de la información generada dentro de cada proceso no han sido definidos por Compañía Pesquera. Tampoco se cuenta con una política de gestión, calidad y gobierno de información sobre la necesaria verificación de que la información generada y expuesta a terceros (interno o externo) sea acorde a la realidad. No se cuenta con una política de la gestión física de los datos, almacenamiento y nivel de seguridad y no se han identificado los niveles de acceso a los empleados según el nivel de criticidad de la información. Se verificó que Compañía Pesquera ha hecho de conocimiento público que no ha participado en las actividades de fuga de información sobre recursos marinos, situación que viene siendo investigada por los organismos competentes, así como por Auditoría Interna.	1
68	Evalúa costes y beneficios	Compañía Pesquera no ha estimado el costo beneficio de la naturaleza, cantidad y exactitud de la información. Como se indicó en el punto anterior, se encuentra en evaluación ciertos asuntos relacionados a la transmisión de información sensible no considerando el impacto negativo de la modificación o pérdida de la misma.	1
Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.			
Puntos de Interés		Comentarios	P
69	Comunica información sobre control interno	Compañía Pesquera informa a todo el personal en relación al Control Interno, los objetivos, valor y beneficios de contar un adecuado Sistema de Control Interno. Con respecto al comportamiento y accionar de los directivos y de los colaboradores se ha difundido el Código de Ética y Conducta en los Negocios que tiene como objetivo principal comunicar los principios, normas éticas y normas de conducta a fin de mantener una línea de comportamiento uniforme de todos los integrantes.	4
70	Se comunica con el consejo de administración	Como mínimo el Comité de Auditoría se reúne trimestral cuya finalidad es asistir al Directorio en la supervisión del cumplimiento de las responsabilidades de vigilancia para: <ul style="list-style-type: none"> Estados financieros adecuados y confiables. Proceso de auditoría (interno y externo). Monitoreo de control interno. Proceso de cumplimiento de leyes y reglamentaciones aplicables a la industria. Cumplimiento del Código de Ética y Conducta en los Negocios. Asimismo, se presenta la eficacia del Sistema de Control Interno y gestión de riesgos a nivel entidad, a través de los informes de las auditorías y el avance de los planes de acción aparte de otras actividades de cumplimiento vinculadas a la naturaleza de las operaciones de la Entidad.	4
71	Facilita líneas de comunicación independientes	Compañía Pesquera dispone de un “Canal de denuncias éticas” como una herramienta que sirve para informar cualquier inquietud relacionada con probables irregularidades e incumplimientos del Código de Conducta de la Entidad. Es importante mencionar que el receptor de las denuncias y de la administración es el Jefe de Auditoría; sin embargo, como una buena práctica la recepción de las denuncias se debe enviar a más de una persona para evitar la centralización y posible ocultamiento de información por algún tipo de conflicto personal. Las herramientas utilizadas son por medio de un correo electrónico y desde la página web de la Compañía.	3
72	Selecciona el método de comunicación pertinente	Compañía Pesquera tiene los siguientes medios de comunicación para facilitar que la información actual e histórica sea cedido de manera oportuna, cuidadosa y clara: conferencias telefónicas, presentaciones corporativas, memoria anual, buen gobierno corporativo.	4
Principio 15: La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.			
Puntos de Interés		Comentarios	P
73	Se comunica con terceros externos	La información que se presenta hacia terceros y entidades reguladoras, entre otros, es revisada a nivel operativo por la Alta Gerencia antes de ser publicada. En algunos casos la Alta Dirección es orientada por funcionarios internos y externos, por ejemplo, en el caso referente a los temas comerciales se efectúa con el soporte del área de Comunicaciones de la Compañía y las comunicaciones legales y tributarias se asesora con los abogados externos de los Estudios Pérez, Cauvi, Payet y Muñiz Abogados, para la información contable se cuenta con el asesoramiento de la firma PWC y EY. Asimismo, la Compañía ha divulgado en su página Web el “Código de Ética y Conducta” y “La Política Prevención de Corrupción, Lavado de Activos y Financiamiento de Terrorismo”, el cual está orientado al personal que labora, al igual que los proveedores con que cuenta la Compañía Pesquera.	4
74	Permite las comunicaciones entrantes	Compañía Pesquera ha contratado consultores externos para apoyar de manera objetiva el funcionamiento del Sistema de Control Interno, por ejemplo, se cuenta con: <ul style="list-style-type: none"> Estudio Pérez, Cauvi, Payet y Muñiz Abogados en relación a cualquier tipo de consulta tributaria, legal o de promulgación de nuevas leyes, especialmente del Ministerio de Producción y Ministerio de Trabajo. EY, PW respecto a la auditoría financiera de los estados financieros. En el caso de actividades fraudulentas originadas por los clientes y/o proveedores, el área de Auditoría Interna tiene la misión de monitorear el Canal de Ética y Conducta, es importante mencionar que el Jefe de Auditoría es el único que recibe lo registrado por dicho Canal quedando así expuesto una debilidad de ser el único quien filtra.	3
75	Se comunica con el consejo de administración	El resultado de las revisiones elaboradas por una Consultoría Externa es informado al Directorio dependiendo de la importancia del objetivo de la consultoría y la criticidad del proceso revisado, así como el costo de la contratación. El resultado de los servicios tercerizados en el enfoque anterior son informados y comunicados oportunamente al Directorio indicando las debilidades encontradas en los procesos evaluados, así como los planes de acción a realizar con la finalidad de que el Directorio ejecute su responsabilidad de supervisión.	4
76	Facilita líneas de comunicación independientes	Compañía Pesquera con el objetivo de mejorar la cultura de confianza y la eficiencia de su gestión ha desarrollado el “Canal de Gestión Ética y Conducta” como un mecanismo para comunicar anónimamente cualquier indicio relacionado con probables irregularidades e incumplimientos del Código de Conducta.	4

77	Selecciona el método de comunicación pertinente	Compañía Pesquera cuenta con la “Política de Clasificación, Manejo y Difusión de la información” donde tiene como objetivo establecer los lineamientos y disposiciones para una adecuada clasificación y manejo de la información con el fin de salvaguardar su confidencialidad y asegurar su correcta difusión al público en general, en forma veraz, transparente, equitativa, oportuna y de acuerdo con la legislación vigente. En dicha política se establece que todos los colaboradores tienen la responsabilidad de no revelar o comunicar información confidencial o privilegiada a terceros. En el caso que, por razones de negocio y con la autorización de la Gerencia o dentro de los parámetros establecidos por el Directorio, se brinde información confidencial a terceros, debe obtenerse de estos una carta de compromiso de confidencialidad. En este caso, se debe notificar por escrito vía correo electrónico a la Gerencia respectiva e informar al área de Relación con los Inversionistas, quién lleva un registro de esta información entregada a terceros. Si se presentan dudas sobre el manejo de la información confidencial o privilegiada, también debe consultarse a la Gerencia correspondiente.	5
Evaluación de los Principios—Actividades de Supervisión			
Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.			
Puntos de Interés		Comentarios	P
78	Tiene en cuenta una combinación de evaluaciones continuas y separadas	Compañía Pesquera cuenta con distintas revisiones independientes y son llevadas por la Gerencia de Auditoría Interna y por la Consultora contratada para este fin, dichas revisiones se encuentran dentro del Plan de Auditoría.	3
79	Tiene en cuenta el ritmo de cambio	La Jefatura de Auditoría Interna determina cada año las evaluaciones y revisiones que formaran parte del plan de trabajo del área de Auditoría Interna, y dicho plan es revisada con la Gerencia General.	3
80	Establece referencias para las evaluaciones	El Comité de Auditoría, en base a la medición de los riesgos elaborado preliminarmente, define el alcance del Plan de Auditoría, del mismo modo de los recursos necesarios que se va a necesitar para llevar a cabo y así pueda controlar los procesos de la Compañía para evaluar los riesgos inherentes del negocio.	2
81	Emplea personal capacitado	El área de Auditoría Interna cuenta con personal profesional capacitado para realizar el monitoreo del cumplimiento de los controles diseñados por las gerencias respectivas y cuenta con autonomía, experiencia y especialización en los temas bajo su evaluación, e independencia para el seguimiento y la evaluación de la eficacia del sistema de gestión de riesgo, sin embargo, el personal de Auditoría no cuenta con alguna certificación internacional.	2
82	Se integra con los procesos de negocio	Parte del Plan de Trabajo de Auditoría Interna se han aplicado revisiones durante el periodo anual tomando en consideración los componentes críticos identificados en las evaluaciones anteriores. Mensualmente se ejecuta ciertas actividades con el objetivo de hallar desviaciones o incumplimientos a la ejecución de procedimientos, por ejemplo, segregación de funciones, falta a la normativa del proceso de producción, a la seguridad en los distintos procesos de la producción; el debido mantenimiento de las máquinas, entre otros. El resultado de estas revisiones es presentado a la Alta Dirección y a los dueños de los procesos evaluados en el caso de ocurrir alguna desviación con el fin de obtener los planes de acción al respecto.	4
83	Ajusta el alcance y la frecuencia	El Comité de Auditoría determina el número de procesos a revisar durante el año y de igual modo indica los procesos críticos que corresponden ser revisados con mayor frecuencia por parte del área de Auditoría Interna, estas decisiones se toman en base a un enfoque de riesgos. Sin embargo si Auditoría Interna no cumpla con el Plan de Auditoría debe exponer los motivos por los cuales no se pudo cumplir al Comité de Auditoría, este definirá si es necesario revisar el alcance del plan o facilitar mayores recursos al área o también la contratación de servicios por terceros	3
84	Evalúa de forma objetiva	El área de Auditoría Interna anualmente prepara el Plan de Auditoría, que es revisado y aceptado por el Comité de Auditoría. Cabe mencionar que dicho plan es preparado en base a los riesgos y criterios de cada Gerencia de Negocio de la Compañía Pesquera como procesos previamente evaluados. El resultado de estas revisiones es presentado a los dueños del proceso que se evalúa, como también a la Alta Dirección y al Comité a fin de que se indiquen las decisiones sobre las recomendaciones incluidas en cada informe de cada evaluación. Sin embargo, no se cuenta con una cultura de riesgo, es decir, no hay una gestión de riesgos en sí que se realice a la Compañía. Adicionalmente podemos indicar que Anualmente, los Estados Financieros de la Compañía Pesquera son auditados por una firma independiente (Big Four), emitiendo un dictamen de Auditoría referido a la razonabilidad de los saldos de los Estados Financieros.	3
Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.			
Puntos de Interés		Comentarios	P
85	Evalúa los resultados	Actualmente no se cuenta con una herramienta comercial para el registro de los papeles de trabajo, pero se encuentran proceso de desarrollo o posiblemente se adquiera uno.	1
86	Comunica las deficiencias	El resultado de estas revisiones es presentado a los dueños del proceso que se evalúa, como también a la Alta Dirección y al Comité a fin de que se indiquen las decisiones sobre las recomendaciones incluidas en los informes de cada evaluación. Anualmente, los Estados Financieros de la Entidad son auditados por una firma de auditoría independiente (una de las Big Four), emitiendo un dictamen de auditoría referido a la razonabilidad de los saldos de los Estados Financieros.	3
87	Monitoriza las medidas correctivas	Se realiza el monitoreo de la implementación de las recomendaciones por los hallazgos identificados por la auditoría externa e interna. Pero como se mencionó en el punto anterior esto se realiza llevando en una bitácora en archivo en Excel.	1

Anexo 4. Detalle de propuesta de mejora - Proceso de *blending*

a) Detalle de las capacidades de los ciclones

Detalle	Ciclón 1	Ciclón 2
Capacidad de almacenamiento (sacos)	300	300
Capacidad de bolsa (kg)	50	50
Capacidad total (T)	15	15

C: Capacidad utilizada en época de producción: 20 toneladas diarias.

D: Días de producción de la temporada: 120 días.

Pr: Diferencia de precios de pasar de harina estándar a prime: USD 40 / T (peor escenario)

b) Beneficio: $C \times D \times Pr = \text{USD: } 96.000$ por temporada

c) Inversión:

- Costo aproximado de revestir los 2 silos, con acero inoxidable + automatización:
USD 180.000

d) Tiempo de recuperación: La inversión se recupera en 1,9 temporadas, que equivale a 1 año.

R: $\text{USD } 180.000 / 96.000 = 1,9$

Anexo 5. Detalle de propuesta de mejora – Combustible

- a) El proceso de despacho de petróleo es de responsabilidad del área de almacén central, iniciando el proceso en planta y terminando en la chata.

Consumo de petróleo:

Temporada – 2019	Galones
Primera	8.565

Materia Prima recibida:

Temporada – 2019	Toneladas
Primera	41.726

Precio promedio del petróleo (2019):

Combustible	USD x galón
Petróleo	2,272

Dato proporcionado por Compañía Pesquera

Especificaciones de los tanques y capacidad en chata:

Tanques rectangulares	Capacidad
2	170 galones

Indicador de consumo de combustible: 0,2052 GI / T

- b) El ACFE determina que aproximadamente el 5% de las empresas pierden por temas relacionados a fraudes (<https://www.acfe.com/press-release.aspx?id=4294973129>).
- c) Beneficio: Con esta información se estima ahorrar 400 galones que equivale a USD 908 por temporada.

d) Inversión

Contador electrónico	Precio
1	USD 300

- e) Tiempo de recuperación: La inversión se recupera en 0,3 temporada, que equivale a 6 meses
R: $USD 300 / 908 = 0,3$

Anexo 6. Detalle de propuesta de mejora – Mantenimiento

A continuación, se presenta un resumen con los principales gastos incurridos e inversiones asociadas a las principales maquinarias con mayor antigüedad:

Maquina			Overhaul				Mantenimiento USD (2008 – 2019)	Capex 2019 (USD)	Total (USD)
Detalle	Marca / Modelo	Cantidad	Fechas		Monto (USD)				
Secador Rotatubo 7,000 Kg/hora de evaporación	Atlas Stord / ATD 352218	2	12.02.2016	30.04.2019	59.000	36.590	59.077	154.667	

Maquina			Overhaul				Mantenimiento USD (2008 – 2019)	Capex 2019 (USD)	Total (USD)
Detalle	Marca / Modelo	Cantidad	Fechas		Monto (USD)				
Secador Rotatubo 4,500 Kg/hora de evaporación	Conmetal / SVT - 3225	2	Se desconoce	30.04.2019	256.720	8.153	301.130	566.003	

Detalle de propuesta de mejora – Mantenimiento (Continua)

Maquina			Overhaul				Mantenimiento USD (2008 – 2019)	Capex 2019 (USD)	Total (USD)
Detalle	Marca / Modelo	Cantidad	Fechas		Monto (USD)				
Transportador de Mallas de capacidad 200 T/hora	Serjobur	2	19.09.2011	12.02.2018	77.000	6.625	11.860	95.485	

Maquina			Overhaul				Mantenimiento USD (2008 – 2019)	Capex 2019 (USD)	Total (USD)
Detalle	Marca / Modelo	Cantidad	Fechas		Monto (USD)				
Secador Rotadisco 3,500 Kg/hora de evaporación	Hetland / HDT - 550	2	06.12.2018	30.09.2019	66.000	13.426	0	79.426	

Detalle de propuesta de mejora – Mantenimiento (continua)

Cuadro Resumen de las maquinarias, comparando con el precio de adquirir una nueva:

Maquina	Año de Fabricación	Gasto Total (USD)	Precio máquina nueva (USD)	Observación
Secador Rotatubo 4,500 Kg/hora de evaporación	1995	566.003	420.000	Prioridad de reemplazar la maquinaria
Transportador de Mallas de capacidad 200 T/hora	2008	95.485	120.000	Prioridad de reemplazar la maquinaria
Secador Rotatubo 7,000 Kg/hora de evaporación	1995	154.667	650.000	Definir la prioridad de realizar <i>overhaul</i> .
Secador Rotadisco 3,500 Kg/hora de evaporación	1992	79.426	450.000	

a) Beneficio: Con la determinación de la cantidad de *overhaul* que se pueden realizar y los gastos de mantenimiento e inversiones realizadas, permitirá determinar el tiempo de vida de la máquina y garantizar su eficiencia y disminuir sus gastos de mantenimiento.

b) Inversión:

Maquina	Precio Maquina nueva (USD)	Ahorros		Tiempo
		Overhaul 2022	Capex 2021	
Secador Rotatubo 4,500 Kg/hora de evaporación	420.000	250.000	200.000	2 años
Transportador de Mallas de capacidad 200 T/hora.	120.000	70.000	10.000	2 años y medio.

Notas biográficas

Sara Esther Ayala Martínez

Nació en Lima, el 26 de diciembre de 1972. Contadora Pública Colegiada, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con especialización en finanzas en la Universidad Peruana de Ciencias. Actualmente candidata a la Maestría en Auditoría en la Universidad del Pacífico. Miembro del Instituto de Auditores Internos del Perú (IAI).

Cuenta con más de 25 años de experiencia en Contraloría, Contabilidad, Tributación, Buen gobierno corporativo, Compliance, Administración y Finanzas, ocupando diversos cargos en las áreas de contabilidad, costos y como auditora.

José Francisco Chomba Palacios

Nació en Lima, el 3 de abril de 1984. Bachiller de Ingeniería Industrial, egresado de la Universidad de Lima. Cuenta con un Diplomado de Sistemas Integrados de Gestión en la Universidad de Lima, Certificación ISO 31000 Lead Risk Manager del PECB. Actualmente candidato a la Maestría de Auditoría en la Universidad del Pacífico. Miembro del Instituto de Auditores Internos del Perú (IAI).

Jefe de Auditoría Interna en ENEL, cuenta con de más de 8 años de experiencia en procesos, riesgos, SOX, COSO, auditorías de aseguramiento en empresas del sector minero.

David Orjeda Sinche

Nació en Lima, el 25 de setiembre de 1977. Ingeniero de Sistemas, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Miembro del Instituto de Auditores Internos del Perú (IAI). Cuenta con una certificación de Sistemas de Información de Auditoría (CISA) por ISACA. Actualmente candidato a la Maestría en Auditoría en la Universidad del Pacífico.

Auditor Corporativo en Tecnología de la Información en Ferreycorp S.A. Cuenta con más de 11 años de experiencia en Auditoría de Sistemas, Control Interno, Gestión de Riesgos, Tecnologías de la Información y Auditoría Continua. Asimismo, con conocimiento y experiencia en COBIT, COSO y estándares de Seguridad de Información ISO 27001.

Roberto Vega Arévalo

Nació en Lima, el 17 de marzo de 1983. Contador Público Colegiado, egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un Diplomado en IFRS. Candidato a la Maestría en Auditoría en la Universidad del Pacífico.

Analista Sénior en Control Interno y Auditoria en Votorantim Internacional CSC S.A.C. Cuenta con más de 11 años de experiencia en las áreas de Auditoría Financiera, Auditoría Interna, Control Interno y Cumplimiento en empresas del sector minería, industrial, retail y servicios.