

Capítulo 2. Mejora en el proceso productivo de una PyME de la industria alimentaria a través del compliance.

Andrea Cervantes Elizarrarás
Blanca Cecilia Salazar Hernández

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

DOI:

Problema de investigación

El entorno empresarial se encuentra en un cambio constante y acelerado, por lo que la economía y las industrias se han visto afectadas por las demandas de la sociedad, los avances tecnológicos y regulaciones estrictas, lo que ha obligado a las empresas a cambiar sus maneras de trabajar, sus estructuras y su forma de organización, en busca de ser competitivas, mejorar sus procesos y asegurar su continuidad (Ascani et al., 2021; Vărzaru et al., 2022).

Entonces ¿qué aspectos deben observar las organizaciones para asegurar su éxito?, para Gallardo (2021) la clave se encuentra en la gestión estratégica, pues esta permite definir los objetivos que se quieren alcanzar y contribuye al desarrollo de ventajas competitivas, basándose en la planificación, organización, dirección y el uso eficiente de los recursos (Ascani et al., 2021).

La autoridad es un factor de riesgo para las empresas obligándolas a contar con procesos estructurados que se mantengan al margen de las leyes, reglamentos, normas y estándares que les son de aplicación obligatoria a efecto de evitar situaciones de riesgo de cumplimiento que comprometan su actuar, sus finanzas, su integridad y reputación, siendo los sistemas de compliance una herramienta útil para alcanzar tal objetivo (Alfaro, 2022; Sanclemente, 2019).

En los últimos años, las organizaciones han implementado modelos de gestión para el cumplimiento de sus responsabilidades de manera formal (Plasencia et al., 2023) como resultado de las medidas tomadas por los gobiernos y organismos internacionales tales como la OCDE ante los escandalosos fraudes cometidos por grandes organizaciones a mediados del siglo XX (Alsada & Kumar, 2022; Sanclemente, 2021).

La empresa Quesos Hidalguenses, se ha enfrentado a la autoridad y a la sociedad en el pasado debido a problemas en la calidad de su producto que se originaron por descuidos en

el proceso productivo y que tuvieron como consecuencia sanciones económicas por parte de las autoridades sanitarias, así como el rechazo y pérdida de confianza por parte de los clientes distribuidores y consumidores, afectando sus ventas y relaciones comerciales.

Objetivos del estudio.

Realizar un programa de compliance enfocado en el proceso productivo de la empresa Quesos Hidalguenses, que permita disminuir los riesgos de incumplimiento a las normas de salubridad y garantice la calidad de sus productos a través del análisis de sus procedimientos y la revisión de las normas en la materia a las cuales debe apegarse.

Aspectos claves de la revisión de la literatura

El compliance es una tendencia regulatoria internacional que se refiere a los problemas vinculados al cumplimiento de las leyes, este supone una modificación a su estructura y a su modelo de gobierno corporativo en miras de afrontar las nuevas exigencias que establezcan las leyes aplicables. De esta manera, el compliance pretende hacer del cumplimiento de las leyes, normas y ordenamientos, un propósito empresarial (Sanclemente, 2021; Slomski et al., 2022).

El compliance considera desde lo económico a lo social, dando paso a la necesidad de cumplir con las reglas y a la obligatoriedad que demandan las mismas. Este cumplimiento se adecua a la prevención de riesgos, a propiciar conductas éticas, crear una cultura corporativa y enriquecer sus estándares mediante políticas y procedimientos para la gestión de riesgos (Arias et al., 2020). Este tiene su origen en el campo jurídico pero en la actualidad su ámbito de aplicación se ha ampliado a la economía y al entorno empresarial (Peñalver & Santamaría, 2019).

Si bien el compliance tiene su principal aplicación en la prevención de delitos relacionados a fraude financieros y corrupción, dado que su principio fundamental es el cumplimiento de leyes este incluye los estándares y las normas de la industria a la que se pertenece (Sanclemente, 2019). Toda industria debe cumplir con estándares, algunos quizá más complejas que otros pero que al final del día dan fe de la confiabilidad y calidad de los productos que ofertan las empresas.

En el caso de las empresas dedicadas a la producción de alimentos y productos para el consumo humano, estas deben cumplir con estándares de calidad y normas de salubridad e higiene. En México la Ley General de Salud expone los lineamientos que deben aplicarse en la producción, así como las características de las instalaciones (área productiva, almacenes, equipo de transporte) de las materias primas, materiales, maquinarias e incluso las

condiciones de higiene que deben acatar los operarios del proceso productivo, esto con el fin de mantener la inocuidad de los productos y salvaguardar el bienestar de los consumidores (Cámara De Diputados, 2023).

Para garantizar el cumplimiento de estas normas es imperativo el establecimiento programas de revisión continua sobre los procesos y procedimientos de la empresa capaces de proveer de información que permita a los directivos monitorear el desempeño de las actividades y que reflejen las necesidades reales y sean de utilidad para la toma de decisiones (Slomski et al., 2022). La gestión de los sistemas en el trabajo no sólo debe basarse en principios organizacionales y la detección de incumplimientos, se trata de tomar iniciativa y ser responsables sobre nuestro actuar, toda vez que el cumplimiento afecta el desempeño diario (Salguero et al., 2020).

En el ámbito administrativo el compliance comprende un plan de organización y control interno para la protección de la empresa y para promover la eficiencia de la operación garantizando una buena relación con terceros y demostrando su compromiso hacia mejoras prácticas y el cumplimiento de la legislación (Staffing Personal, 2023).

La Norma Nom-251-Ssa1-2009, además, propone una herramienta con la cual las empresas se pueden servir para gestionar los riesgos en el proceso operativo: el sistema HACCP, es un sistema de control que permite identificar y evaluar riesgos y establecer medidas de control en los procesos de producción de alimentos para garantizar su seguridad (Secretaría de Salud, 2023).

HACCP es el sistema de control recomendado por las principales organizaciones de la industria alimentaria como la FAO y permite cumplir con las leyes relacionadas a la industria a la vez que genera una imagen de responsabilidad y compromiso para el negocio ante la sociedad. Entre sus ventajas se encuentra la disminución de costos por pérdida de producto debido a contaminación, la reducción de mermas, mayor eficiencia en el proceso productivo, así como la prevención de sanciones económicas (Elite Profesional, 2023).

En el ámbito académico, el HACCP ha sido aplicado en empresas de diferentes tamaños pertenecientes a la industria alimentaria, demostrando en cada uno de los casos ser un sistema eficiente para la disuasión de riesgos y el control de los procesos operativos, gracias a la identificación de los riesgos latentes y su atención oportuna (Casanueva, 2015; Casañas et al., 2021; Dávila et al., 2006; Vazquez et al., 2016).

Justificación y contribución del estudio.

El Compliance tuvo su origen a inicios del siglo XX y se popularizó entre las décadas de los 70 y 80 (ESIC, 2018), tomando gran relevancia gracias a los beneficios que tiene respecto al control de riesgos (Oliveira et al., 2020) y a la adopción de medidas preventivas para mantener en total observancia las leyes que les son aplicables y las responsabilidades y obligaciones que deben cumplir teniendo presentes las sanciones a las que pueden ser acreedores (Plasencia et al., 2023) que pueden ser económicas, restrictivas y atendiendo a su gravedad pueden llegar a ser físicas.

La evaluación e implementación de un sistema de compliance centrado en el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas de salubridad e inocuidad de los alimentos en Quesos Hidalguense, S.A. de C. V., permitirá a la organización prevenir los riesgos de incumplimiento que amenazan la continuidad de sus operaciones y su posición en el mercado.

Además, permitirá mantener un mayor control sobre las actividades de los trabajadores y sus prácticas de higiene, lo que permitirá protegerlos de contagio de enfermedades que pudieran derivarse de los virus o bacterias que se generen en el proceso (Secretaría de Salud, 2023), y contribuirá a estandarizar la calidad de sus productos contribuyendo a la aceptación del consumidor y el posicionamiento en el mercado.

Se espera que esta investigación y sus resultados sirvan de base para la investigación del tema en el país, y para la implementación de sistemas de compliance en las pequeñas y medianas empresas afines, en las diferentes áreas que componen a las organizaciones, promoviendo una cultura de prevención y ética que fomente el cumplimiento de las Leyes y genere valor agregado a las empresas.

Propuesta Metodológica.

Este trabajo de investigación sigue la metodología del estudio de caso, es una investigación empírica sobre un caso contemporáneo en un contexto real en el que los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, donde se busca responder a las preguntas del ¿Cómo? y ¿por qué? utilizando como sustento diversas fuentes de evidencias y el análisis de datos, siendo el objetivo de este tipo de investigación el de expandir y generalizar una teoría, y no el de obtener datos probabilísticos (Yin, 2018).

La unidad de análisis es la empresa “Quesos Hidalguenses” ubicada en el municipio de Tulancingo, Hidalgo. La empresa se dedica a la producción de diferentes tipos de quesos por lo que acorde al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte del 2018 (SCIAN) se clasifica dentro de la “industria alimentaria” en el subgrupo “311513 Elaboración

de derivados y fermentos lácteos” (INEGI, 2018).

El estudio se lleva a cabo del mes de diciembre de 2023 a junio de 2024, el primer acercamiento con la empresa fue para conocer sus operaciones, estructura física y orgánica, sus procesos y su grado de formalización, esto a través de entrevistas informales, la observación de los procesos y el análisis de documentación de la empresa como reportes de compras, producción y ventas, manuales de procedimientos, cronogramas de actividades y demás documentos útiles para el diagnóstico de la operación.

La investigación es de enfoque cualitativo partiendo de una revisión de literatura sistemática a través de revistas de carácter científico, al tratarse de una investigación de tipo cualitativo no plantea una hipótesis (Quispe et al., 2021; Yin, 2018) En adición se realizó un análisis de las leyes, reglamentos y normas que son aplicables a negocios productores de lácteos y sus derivados y del Codex Alimentario que regula los estándares de calidad de los alimentos a escala global.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas basadas en la metodología HACCP para obtener información referente al conocimiento y aplicación de las normas en materia de salubridad durante el proceso productivo, mismas que fueron aplicadas a 15 personas pertenecientes al departamento de producción. Tal información será procesada mediante AtlasTi para identificar las principales debilidades y amenazas que se presentan en el proceso, así como la postura de los involucrados y su compromiso con el mismo.

Posteriormente se aplicará el sistema HACCP para identificar y evaluar riesgos y establecer medidas de control en los procesos de producción de alimentos para garantizar su seguridad siguiendo los siguientes pasos: (1) Crear un equipo de trabajo experto en el producto, (2) describir el producto, su composición, a qué tratamientos debe someterse, envasado, duración, condiciones de almacenaje y distribución y (3) determinar su uso final, luego (4) elaborar un diagrama de flujo de la operación y (5) cotejar el diagrama de flujo con la operación real, (6) realizar el análisis de peligros, resaltando aquellos cuya eliminación o reducción sea indispensable, (7) determinar los puntos críticos de control, y (8) establecer los límites críticos de tolerancia para los riesgos (Secretaría de Salud, 2023).

Con la información generada por AtlasTI y la aplicación del HACCP se diseñará el programa de compliance acorde a los principales riesgos que fueron detectados, luego se continuará con las siguientes etapas del HACCP consistentes en el (9) desarrollo de un método de vigilancia, (10) medidas correctivas y (11) procedimientos de comprobación (Secretaría de Salud, 2023), mismas que forman parte del programa de compliance.

Referencias

- Alfaro, J. (2022). COSO ERM y los riesgos tributarios en una empresa extractora de mineral aurífero en La Libertad, 2022. *Revista la Junta*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.53641/junta.v5i2.94>
- Alsada, R. Y., & Kumar, Y. (2022). A measurement of quality costs in industrial organizations. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2128253. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2128253>
- Arias, M. G. M., Salto, I. M. A., & Enriquez, J. E. P. (2020). MODELO DE CONTROL INTERNO PARA PYMES EN BASE AL INFORME COSO - ERM. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(105), Article 105. <https://doi.org/10.47460/uct.v24i105.375>
- Ascani, I., Ciccola, R., & Chiucchi, M. S. (2021). A Structured Literature Review about the Role of Management Accountants in Sustainability Accounting and Reporting. *Sustainability*, 13(4), 2357. <https://doi.org/10.3390/su13042357>
- Cámara De Diputados. (2023). *Ley General de Salud*. https://www.diputados.gob.mx/Leyes-Biblio/ref/lgs/LGS_ref135_29may23.pdf
- Casanueva, M. (2015). Buenas prácticas de manufactura y estudio preliminar para la implementación del sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control en una planta láctea en Paraguay. *Revista Científica de la UCSA*, 2(1), 6–48.
- Casañas, P., Suárez, Y., Colas, M., García, L., López, E., Hernández, M., & Valera, L. (2021). Bases teóricas metodológicas del sistema HACCP en la obtención de agua de calidad de una lechería bubalina. *Revista de Salud Animal*, 43(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0253-570X2021000300005&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Dávila, J., Reyes, G., & Corzo, O. (2006). Diseño de un Plan HACCP para el Proceso de Elaboración de Queso Tipo Gouda en una Empresa de Productos Lácteos. *Archivos Latinoamericanos de Nutrición*, 56(1), 60–68.
- Gallardo, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>
- INEGI. (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018*. <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- Oliveira, B. B. de, Germinari, J. P., Otre, M. A. C., & Jorge, C. F. B. (2020). A gestão da informação como ferramenta para o compliance: Uma perspectiva preliminar no contexto da diminuição de riscos e aumento de competitividade nas organizações brasileiras do setor da saúde. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 31(2), 1–19.
- Peñalver, E., & Santamaría, A. (2019). ¿Compliance o cumplimiento normativo? Estudio de corpus con fines profesionales y didácticos en la prensa española. *Revista de Lingüística y Lenguas Aplicadas*, 14, 19–27. <https://doi.org/10.4995/rlyla.2019.10948>

- Plasencia, J. A., Bajo, A., Marrero, F., & Nicado, M. (2023). La gestión de riesgos de cumplimiento con enfoque en valores organizacionales: Aplicación en un caso de estudio en Cuba. *Revista Científica Visión de Futuro*, 27(2), Article 2. <https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/758>
- Quispe, A., Hinojosa, Y., Miranda, H., & Sedano, C. (2021). Serie de Redacción Científica: Revisiones Sistemáticas. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 14(1). <http://dx.doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2021.141.906>
- Salguero, F., Pardo, M., Martínez, M., & Rubio, J. (2020). Management of legal compliance in occupational health and safety. A literature review. *Safety Science*, 121, 111–118. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.08.033>
- Sanclemente, J. (2019). Compliance: Norms as an instrument and a threat to the administration. *Cuadernos de Administración*, 35(65), 118–130.
- Sanclemente, J. (2021). El compliance: Repercusiones en la concepción de la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 90, Article 90. <https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2975>
- Secretaría de Salud. (2023). Norma Oficial Mexicana Nom-251-Ssa1-2009, Prácticas De Higiene Para El Proceso De Alimentos, Bebidas O Suplementos Alimenticios. <https://saludnl.gob.mx/regulacion-sanitaria/cursos/wp-content/uploads/2020/06/APEN-DICE-A-NOM-251.pdf>
- Slomski, V., De Britto, A., Slomski, V., De Souza Vasconcelos, A., Lugoboni, L., & Imoniana, J. (2022). Compliance of Management Practices Instituted in the Third Sector Based on Governance Guidelines Established by Brazilian Organizations. *Sustainability*, 14(9), 5366. <https://doi.org/10.3390/su14095366>
- Staffing Personal. (2023). Cumplimiento en el área administrativa. Staffing personal. <https://www.staffingpersonal.com/compliance-administrativo/>
- Vărzaru, A. A., Bocean, C. G., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2022). Assessing the Effects of Innovative Management Accounting Tools on Performance and Sustainability. *Sustainability*, 14(9), 5585. <https://doi.org/10.3390/su14095585>
- Vazquez, F., Ayala, R., Cruz, M., González, G., & Ayala, J. (2016). HACCP en plantas artesanales pequeñas y medianas dedicadas a la producción de hortalizas de IV y V Gama. *Agrociencia (Uruguay)*, 20(2), 1–6.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (Sixth edition)*. SAGE.