



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CARRERA LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

---

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
CONTABILIDAD Y FINANZAS.**

**Título:** Integración sistémica del plan estratégico al control interno con un enfoque de la gestión de riesgo a la Sucursal Comercializadora Mayorista ITH Varadero.

**Autora:** María Alenay Pérez Rodríguez

**Tutor:** Gastón De Jesús Rodríguez Milián

**Matanzas, 2022**



Declaración de autoridad. Yo, María Alenay Pérez Rodríguez declaro como estudiante del Curso Diurno, de la Facultad de Ciencias Económicas, en la Universidad de Matanzas, ser el único autor de este Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas como parte de la culminación de mis estudios, y autorizo a la Universidad de Matanzas y todos aquellos que le precisen, a hacer uso de la misma.

---

María Alenay Pérez Rodríguez.





## **Resumen:**

En el trabajo investigativo se desarrolla en la Sucursal Comercializadora Mayorista ITH Varadero, en el polo turístico de Varadero, prestando servicio para el sector del turismo nacional, con el objetivo de aplicar una metodología para integrar el plan estratégico al control interno con un enfoque de gestión de riesgos. Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas, del nivel teórico, el histórico-lógico, análisis – síntesis, e inductivo-deductivo; del nivel empírico la observación, la revisión de documento, las entrevistas no estructuradas, la revisión bibliográfica, además se utiliza la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno del autor Rodríguez Milián, (2019) para lograr el perfeccionamiento de la gestión empresarial y de riesgo, utilizando como herramienta de gestión la metodología planteada. Se aplica parcialmente esta metodología y se muestran sus resultados en la Sucursal.

Palabras claves: Planeación estratégica; control interno; gestión de riesgos; metodología.



## **Summary:**

This research has been developed at the ITH Sucursal Comercializadora Mayorista Branch, in the tourist pole of Varadero, providing service for the national tourism sector, with the objective of applying a methodology to integrate the strategic plan to internal control with an approach of risks management. During the development of the research, different methods and techniques were used, at the theoretical, historical-logical, analysis-synthesis, and inductive-deductive level; from the empirical level the observation, the document review, the unstructured interviews, the bibliographic review, in addition, the methodology for a comprehensive system of strategic planning and internal control of the author Rodríguez Milián, (2019) is used to achieve the improvement of management business and risk, using the proposed methodology as a management tool. This methodology is partially applied and its results are shown in the Branch.

Keywords: Strategic planning; internal control; Risk management; methodology.

Índice:

<b><u>Introducción</u></b> .....	1
<b><u>Capítulo I: Marco Teórico de la investigación</u></b> .....	7
1.1 <u>¿Qué es la planeación estratégica?</u> .....	7
1.1.1 <u>Evolución de la planeación estratégica</u> .....	9
1.1.2 <u>Importancia de la planeación estratégica</u> .....	11
1.2 <u>Control Interno</u> .....	11
1.2.1 <u>Importancia del control interno</u> .....	16
1.3 <u>Riesgo</u> .....	16
1.3.1 <u>Gestión de Riesgo</u> .....	19
1.3.2 <u>Normas establecidas para la gestión de riesgo</u> .....	22
<b><u>Capítulo II: Presentación de la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la Sucursal Comercializadora Mayorista ITH Varadero</u></b> .....	24
2.1 <u>Caracterización de la entidad</u> .....	24
2.2 <u>Propuesta de la metodología</u> .....	25
2.2.1 <u>Etapa I: Conceptualización general de la estrategia</u> .....	26
2.2.2 <u>Etapa II: Análisis y estructuración de la estrategia</u> .....	35
2.2.3 <u>Etapa III: Integración sistémica de la estrategia</u> .....	40
2.2.4 <u>Etapa IV: Perfeccionamiento continuo de la estrategia</u> .....	41
<b><u>Capítulo III: Aplicación de la situación actual de la planeación estratégica y control interno encaminado en la gestión de riesgo de acuerdo a la metodología aplicada</u></b> .....	42
3.1 <u>Matriz DAFO</u> .....	42
3.2 <u>Misión y Visión</u> .....	45
3.2.1 <u>Objetivos del departamento</u> .....	46
3.3 <u>Plan de prevención</u> .....	47
3.4 <u>Matriz de Riesgo</u> .....	51
3.5 <u>Mapa de Riesgo</u> .....	54
<b><u>Conclusiones</u></b> .....	57
<b><u>Recomendaciones</u></b> .....	58
<b><u>Bibliografía</u></b> .....	59
<b><u>Anexos</u></b> .....	62

## Introducción:

La planificación estratégica se ha convertido hoy en una necesidad para las empresas. Por ello, el desafío que impone el contexto actual hace que el análisis sostenido de las controversias planetarias en el ámbito político, económico y cultural, le otorguen un valor cada vez mayor al proceso de organización.

El control interno es un concepto que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas en las entidades, donde se evalúa y monitorea las operaciones.

El Informe (COSO) *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, en 1992 es un documento que agrupa una serie de principios y procedimientos, que permite orientar tanto a las organizaciones como a los gobiernos, en temas de control interno, así como en la gestión de riesgos, errores y fraudes, entre otros.

Dado a su aceptación internacional, COSO en 1995 establece un modelo estándar de control, donde expresa “el control interno es un proceso llevado a cabo por la administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”.

Sistema de control interno deberá ser planeado y nunca dejado a la casualidad o espontaneidad...El control interno constituye una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación, ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, de manera que garanticen el propósito de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos. (Plasencia Asorey, 2010)

En concordancia a lo explícito anteriormente es importante destacar un elemento fundamental vinculado al mismo; el riesgo empresarial.

La gestión integral de riesgos se ha convertido en una parte articuladora de las buenas prácticas gerenciales y también del fortalecimiento del control interno organizacional. En el ámbito gerencial la palabra “riesgo” ha estado ligada a la probabilidad de los peligros o amenazas que generan algún daño a cualquiera de los ambientes que conforman una organización, ya sea las personas o a sus activos. De ahí que la norma ISO 3100 define al riesgo como “[...] el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”.

La gestión del riesgo empresarial juega un papel muy importante en la adaptación de nuevas políticas de gestión organizacional, es así que los ejecutivos actuales son cada vez más demandantes a la hora de usar la información como herramienta de gestión en los diferentes aspectos que conforman las organizaciones actuales.

De allí que en el marco de estas demandas, las entidades en sus diferentes etapas, requieren de ejecutivos cada vez más preparados y adaptables a los entornos que los rodean, es así que la gestión de riesgos empresarial es una herramienta gerencial de gran importancia y por ello el campo investigativo cada vez se enfoca de manera más efectiva a la hora de gestionar la información generada por las diferentes organizaciones, para poner a disposición de los ejecutivos, las diferentes metodologías, análisis y resultados de la gestión de riesgos empresarial en Cuba.

En los últimos años debido a los cambios en la tecnología, el entorno, la competencia, entre otros; las entidades se han visto en la necesidad de implementar y mejorar sus sistemas de control interno, no solo en la parte financiera – contable sino en la gestión y dirección de tal manera que se pueda cumplir con todos los objetivos deseados.

Es bueno resaltar, que la empresa utilice controles internos en sus actividades, para identificar riesgos, salvaguardar sus activos y cumplir con su objetivos planteados, sin embargo también existen algunas organizaciones que no obtienen los resultados esperados al momento de implementar un control interno, se debe a la importancia que se le da a las ventas, utilidades, u otras cosas, dejando al control interno como algo secundario.

En el campo empresarial ha sido notable el aumento de la implementación de la gestión del riesgo como estrategia gerencial. Este auge tuvo inicio a mediados de la década de 1990 y fue derivado de dos factores: una mirada a la economía racional y el notable cambio en el entorno de competitividad (Rasmussen, 1997; Floricel y Miller, 2001; Rahman y Kumaraswamy, 2002; Chapman y Ward, 2003; Giddens, 2003). Estos factores son afirmados por las estrategias tan cambiantes que las entidades empezaron a desarrollar. La aplicación de una gestión de riesgo empresarial o ERM, es un proceso de largo plazo que abarca muchos años de trabajo y esfuerzo por parte de las organizaciones (Bowling y Rieger, 2005), sumado a los lineamientos que se deben dar para su aplicación; es decir, un enfoque que vincula la gestión del riesgo con la estrategia empresarial y el establecimiento de objetivos, entrando en los dominios de control, rendición de cuentas y la toma de decisiones; siendo esta última una de las variables que abrió el campo en el manejo de riesgos enfocado a la toma de decisiones y con perspectiva integral (Arena et al, 2010). Es por ello que se empezaron a ver los cambios en los modelos empresariales; lo cual se pudo visualizar por el comienzo de estudios donde se detallan las tendencias en la lectura de los ejecutivos (Fraser et al, 2011).

En evidencia los sistemas de gestión de riesgo según la ISO 31000, plantean a través de las nuevas tecnologías un escenario inmejorable para la Gestión de Riesgo. En los últimos años el avance a nivel internacional en numerosas empresas



ha puesto en función aplicación y herramienta destinada a ser más efectiva y eficaz la gestión en los distintos procesos. Dando lugar a resultados exactos e información con soluciones de carácter correctiva.

A partir del impacto económico internacional en el año 1990, Cuba reinicia con la auditoría de estados financieros con más profesionalidad y rigor, con dictamen y certificaciones independientes a entidades extranjeras, especialmente en el polo turístico nacional, realizadas por profesores de la Universidad de la Habana a nombre de entidad mixta CIH, de ministerio de Educación Superior. El Ministerio de Auditoría y Control rige al sistema de auditoría en Cuba hasta el 2009, encargado de controlar, dirigir y ejecutar la aplicación de la política de estado y el gobierno.

En septiembre del 2003 el Ministerio de Finanzas y Precio emite su Resolución 297/03 que puso en función las principales definiciones establecidas en la versión española del informe COSO de 1992, estableciéndolo como aceptados de obligatoriedad aplicación en Cuba. Con el transcurso del tiempo y por la Ley No. 107, aprobada el 1/8/2009 por la Asamblea Nacional del Poder popular, se crea la Contraloría General de la Republica. Esta nueva institución, debido a los cambios efectuados nacional e internacionalmente se ve en la necesidad de perfeccionar el control interno, por lo que emite una nueva norma encaminada a las disposiciones de un desarrollo económico-administrativo del país, dado que emite la Resolución No. 60/11, encaminada a la referencia del marco teórico conceptual de COSO Enterprise Risk Management (ERM), vinculada estrechamente con los sistemas de gestión, apuntando su integralidad económica.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planeación estratégica, por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo (...) (Rodríguez Fajardo L, M, 2020).

Dando lugar a lo anterior, se ve por primera vez en 1960 la implementación de la planeación estratégica en entidades comerciales, en aquellos momentos era considerado o conocida como sistemas de planeación a largo plazo.

Hoy en día la planeación estratégica es escenario principal para todas las empresas, por tanto se ha convertido en el arte de diseñar objetivos y estrategias en cada renglón económico.

La investigación realizada se encamina en sector del turismo, fuente importante de obtención de divisas para el desarrollo económico del país. Con vista al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, podemos destacar en base a sus lineamientos: aumentar sustancialmente los niveles de eficacia, eficiencia y competitividad en todas las esferas de la economía, propiciar y estimular la investigación científica, la aplicación de la ciencia, la tecnología, la innovación y desarrollar actividades productivas y de servicios que aprovechen ampliamente las ventajas comparativas y competitivas. Con objetivos de fortalecimiento del control interno y externo, de una producción eficaz y eficiente para el pueblo, un crecimiento en el desarrollo económico del país, que dé respuesta oportuna a las demandas del mercado interno, (PCC, 2017).

Las empresas en Cuba se rigen por la Res. 60 para la actividad de control interno. Se plantea que el Sistema de Control Interno a implantar por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades cubanas en su componente denominado Gestión y Prevención de Riesgos, establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan dichas empresas para alcanzar sus objetivos. Plan de Prevención de riesgo, procedente de los lineamientos establecidos en la Resolución No.60/11 de la CGR, en las disposiciones generales se plantea que el Sistema de Control Interno a implantar por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades cubanas, en su componente denominado Gestión y Prevención de Riesgos, establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan dichas empresas para alcanzar sus objetivos.

Una vez clasificados los riesgos y evaluadas las principales vulnerabilidades, las entidades pueden determinar los objetivos de control y conformar el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que se deberá gestionar. Se detecta como principales deficiencias una mala ejecución de la elaboración de plan estratégico no vinculado al control interno siendo minucioso en los cierres de mes. Además de una incorrecta manipulación de los riesgos detectados. Como se puede ver en la Sucursal Comercializadora Mayorista ITH Varadero. Entidad encargada de facilitar y comercializar productos para el turismo, con fines de satisfacer las demandas correspondiente a los clientes y estándares de calidad comercial, identificado la necesidad de crear un plan estratégico para resolver documentación necesaria para la gestión de riesgo y la necesidad de llevar un control interno con información exacta, integrando tanto el plan estratégico como el control interno necesario con un enfoque de gestión de riesgo mediante la metodología del autor (Rodríguez Milián, 2019) .

De esta situación problémica surge el **problema de investigación** a resolver: ¿Cómo integrar de manera sistémica el plan estratégico al control interno en la Sucursal Comercializadora Mayorista ITH Varadero con un enfoque de gestión de riesgos?

Para solucionar este problema se establece como **objetivo general**, aplicar una metodología de integración sistémica del plan estratégico al control interno con un enfoque de gestión de riesgo en la Sucursal Comercializadora Mayorista ITH Varadero.

Para dar cumplimiento en lo establecido anteriormente, se emiten los siguientes **objetivos específicos**:

1. Establecer las bases teóricas que permitan dar solución al problema de investigación planteado, a través de un análisis crítico y creativo de los diferentes enfoques y tendencias actuales relacionadas con el objeto de estudio y el campo de acción.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la entidad.
3. Integrar la planeación estratégica y el control interno con un enfoque de gestión de riesgo a través de la metodología a emplear.
4. Analizar los resultados de la aplicación parcial de la metodología.

El **campo de acción** se centra, en el plan estratégico al control interno con un enfoque de gestión de riesgo.

De este modo, se tiene como **objeto de estudio** de la presente investigación, la planeación estratégica y el control interno.

La **variable dependiente** será la sistematización e integración de la planeación estratégica y el control interno con un enfoque de gestión de riesgo; mientras que

La **variable independiente** será la metodología aplicada a tales efectos.

Para dar solución a los objetivos específicos se aplicaron los siguientes **métodos de investigación científica**:

#### **Métodos Teóricos:**

- Histórico-Lógico: análisis y evolución del objeto de estudio.
- Análisis - Síntesis: para la obtención de información a partir de la revisión bibliográfica.
- Inductivo-Deductivo: para la deducción.

#### **Métodos Empíricos:**

- La observación: para caracterizar el problema.
- Revisión de documento: revisión de la documentación necesaria para la obtención de información relacionada con la gestión y el control de los riesgos empresariales del complejo.
- Entrevistas no estructuradas: a los directivos, para verificar y conocer información relacionada con el objeto de estudio y el campo de acción.
- Enfoque sistémico.

Además de herramientas, revisión bibliográfica, variables dependientes e independientes, ideas y la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno del autor Rodríguez Milián, (2019).

El trabajo de diploma se estructura de la siguiente forma:

**Introducción:** se hace una breve reseña de lo que abordará el desarrollo.

**Capítulo I:** contiene el marco teórico con más fundamentación de las principales concepciones acerca del tema.

**Capítulo II:** en el que se realiza una presentación de la metodología a aplicar de la situación actual de la planeación estratégica y el control interno y así una correcta gestión de los riesgos.

**Capítulo III:** se realizará una aplicación de la situación actual de la planeación estratégica y control interno encaminado en la gestión de riesgo de acuerdo a la metodología aplicada.

Por último las conclusiones dando respuesta a los objetivos específicos plasmados; recomendaciones; la bibliografía consultada; así como los anexos insertados como ilustración a los resultados expuesto

## **Capítulo I: Marco Teórico referencial de la investigación**

En el presente capítulo se abordan los principales referentes teóricos relacionados con la planeación estratégica desde el criterio de diferentes autores, la evolución de esta y su importancia, hasta los elementos que definen el control interno y la administración de riesgos.

### **1.1 ¿Qué es la planeación estratégica?**

Planear es saber lo que se pretende y cómo alcanzar metas y objetivos; es conocer y entender el contexto externo; es saber cómo prevenir y evitar las amenazas; es calcular los riesgos y tratar de minimizarlos, evitando la vulnerabilidad; es prepararse tácticamente mediante una reestructuración interna y buscar las sinergias necesarias; es superarse de forma continua y constante para ofrecer cada vez mejores resultados a los socios externos e internos. Planear no es tan solo ver el futuro, sino más bien es una forma de asegurar la supervivencia y continuidad de los negocios en razón de que se formalizan planes, programas y procedimientos que operan en el día a día de las organizaciones.

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica. (IDALBERTO CHIAVENATO ARÃO SAPIRO, 2016).

El objetivo principal de la planeación estratégica es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las entidades navegar, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles. En la actualidad, las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de adaptarse y ceñirse debidamente al proceso continuo de cambios que se registran en el mundo dinámico y competitivo de los negocios. Su éxito será mayor en la medida en que consigan anticipar esos cambios de forma proactiva y competitiva. De manera que puedan ofrecer una innovación necesaria para la mejora social en la vida.

Es aquella que contribuye a la definición de estrategias de la empresa, basadas generales en las fortalezas y debilidades para determinar que se quiere ser en el futuro, estableciendo un entramado de objetivos y metas, de la mano de estrategias adecuadas para alcanzarlos, sin obviar el ambiente externo de la organización en

cual generara una serie de oportunidades y amenazas. (Valenzuela Argoti C, E 2016).

La planeación estratégica únicamente no constituye el planteamiento de objetivos y metas, esta debe plasmarse en planes estratégicos asociados a distintos proyectos, donde se cumplan las etapas de formulación, implementación y evaluación de las estrategias, siendo este último el más importante, ya que, la evaluación recurrente del proceso con base a lo programado permitirá rectificar o reacomodar las acciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Así las cosas, en el mundo organizacional la planeación estrategia a través de sus distintas herramientas representa una guía de acción en el mediano y largo plazo con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización teniendo en cuenta todos los recursos asignados (materiales, financieros, humanos, entre otros); es decir, como llegar a donde se quiere ir de la manera más óptima. (Valenzuela Argoti C, E 2016).

**Tabla 1.1: Conceptos de la planeación estratégica**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
1998	Mollins	La planificación puede definirse como una ciencia cuya aplicación permite lograr, en el objeto a planificar, los objetivos que el sujeto ha formulado con anterioridad. Con la práctica se ha verificado que la planificación es el medio más idóneo para dirigir los procesos sociales
2007	Ander-Egg	La planificación aparezca como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos
2009	Documento procedente de los estados Unidos	El proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos
2005	Zabala	Abordar el proceso de planeación estratégica se refiere al hecho de reafirmar o abandonar unas determinadas áreas de negocios; al hecho de determinar la disposición de los recursos, a la posibilidad de ampliar operaciones o diversificar, y a la identificación plena de los mercados y los sujetos sociales
2003	Fred	Es un proceso complejo que lleva a una empresa a un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.1.1 Evolución de la planeación estratégica

El uso de la planeación y la estrategia se remonta a tiempos memoriales, conceptualmente Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) señalan: “el término estrategia viene del griego *stratego* que significa un general. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan ejército y acaudillar. El verbo griego, *stratego* significa planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, capacidades, dinero, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio, y por ganar ventajas competitivas. Actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medioambiente. Todo lo anterior exige que los administradores de tales organizaciones comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y que, además, formulen estrategias creativas que motiven a los colaboradores y aseguren un desempeño superior, a fin de garantizar la competitividad y sostenibilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio. Esta carrera interminable conduce a la renovación y la revitalización de las organizaciones, y necesariamente implica su transformación. Es una cuestión de supervivencia. Si el entorno se modifica para funcionar, entonces es preciso que la organización, por lo menos, esté atenta a los cambios que se registran a su alrededor, a fin de mantenerse actualizada y lista para competir. No obstante, lo más conveniente sería que tomara iniciativas, fuera proactiva y se anticipara a los desafíos que surgen a cada instante. Incluso, es recomendable que sea la organización misma la que propicie el cambio mediante una conducta innovadora, en vez de adaptarse por reacción al contexto ambiental. Para eso, la organización debe valerse de sus contactos y relaciones internas y externas, incrementar sus competencias esenciales y construir ventajas competitivas. (Idalberto Chiavenato Arão Sapiro, 2016).

Hasta el siglo XIX, la aplicación del pensamiento estratégico era bastante limitada. Con excepción de los sectores de *commodities*, donde ya se actuaba en el contexto del comercio internacional, las empresas no tenían incentivo alguno para crecer y contaban con el mínimo posible de capital fijo. A mediados del siglo XVIII, Adam Smith<sup>44</sup> ya había introducido su expresión “la mano invisible del mercado”, refiriéndose a determinado orden que resultaba de la interacción de los individuos en una economía de mercado, a pesar de que no existiera una entidad que coordinara el interés comunitario, como si hubiese una “mano invisible” que los orientase. (Idalberto Chiavenato Arão Sapiro, 2016).

A finales del 1940 y principios de 1950, Peter Drucker afirma que la teoría económica trataba a los mercados como fuerzas impersonales, fuera del control de cualquier individuo u organización. Argumentaba que el propósito del estratega era llevar a su organización a través de los cambios del ambiente económico, reduciendo las limitaciones impuestas por las circunstancias. Esa percepción fue la base para que se desarrollara el pensamiento estratégico según el cual, al usar conscientemente una planeación formal, una organización ejercería cierto grado de control positivo sobre las fuerzas del mercado.

Según la investigación realizada son varios los autores que expresan que en los años 60's nace la planeación estratégica en el mundo de los negocios. Serna (1994) afirma "es entonces desde 1960 cuando las organizaciones inician el uso del concepto de estrategia, como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro".

De la misma manera, Fred (2003) coincide con las fechas al señalar que "el término planeación estratégica surgió en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas".

Es aquí cuando en Cuba se implementa de manera sucesiva la planeación estratégica en las empresas. Lo que sucede con esta, al igual que con el resto de herramientas de gestión, al menos en el caso cubano, y considerando que el resto del mundo lo haga de manera diferente, es que al aplicarlas casi nunca se tiene en cuenta la manera de incluirla y anidarla dentro de la estrategia general o global de la empresa, de ahí la importancia de solucionar la dificultad que surge de la aplicación aislada de la misma solo por los "presuntos implicados directamente", cuando en realidad su uso y resultados derivados conciernen a todos los empleados de la empresa (Rodríguez Milián, 2019).

Procedimiento para realizar una planeación tanto en el mundo empresarial como para la vida, el método usado en el ámbito financiero es la conocida matriz DAFO, además de los siguientes elementos:

- Declaratoria de la visión. Permite clasificar el direccionamiento de la empresa, es lo que pretende ser a largo plazo. Cuestiona al ¿qué queremos ser?
- Declaratoria de la misión y formalización de valores. Es una manifestación permanente del propósito de ser de la empresa. Cuestiona o responde a la pregunta ¿cuál es nuestra razón de ser?
- Detectar mediante un análisis externo y evaluar los acontecimientos y variables en el entorno de la empresa que identifiquen las oportunidades y amenazas. Para ello se requiere evaluar las fuerzas económicas, sociales, tecnológicas, gubernamentales, de la competencia, de los clientes y los



proveedores de la empresa, tanto de los existentes como los que podrían ocurrir.

- Realizar un estudio interno de los aspectos o variables que pudiesen existir, con la finalidad de identificar las capacidades con que cuenta la empresa y reconocer sus fortalezas y debilidades. Para la realización del análisis interno se ponderan los recursos con que cuenta la empresa, tanto los financieros, los humanos, los materiales y tecnológicos, entre otros. **(Matriz DAFO)**.
- Establecer los objetivos generales que definen el rumbo de la empresa, siendo estos a largo plazo. Estos objetivos deben estar concatenados con la misión y la visión, para que, una vez hecho los análisis externos e internos, se capitalicen las oportunidades externas y fortalezas internas, y establecer acciones para superar las amenazas externas y debilidades internas.
- Establecidos los objetivos generales, prosigue el diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan lograr dichos objetivos.

### **1.1.2 Importancia de la planeación estratégica**

La planeación estratégica supone la existencia de oponentes o de restricciones importantes para desarrollar o lograr las metas, lo cual no es siempre evidente en la planificación en la medida que existe la necesidad de ese cambio. La planeación estratégica no admite sectorización ni parcialización del proceso, por el contrario la planificación económica es inseparable de la planificación política, de lo social. La importancia de realizar una planeación estratégica en las empresas, es que les ayuda a crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos; así como, mejorar e innovar de manera recurrente y puntual al igual que sus cooperantes para mantenerse y crecer en estos tiempos de globalización y avances tecnológicos, lo cual exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización. (Valenzuela, 2017).

Nos dice Mantilla (2008) “la planificación permite llevar a cabo proyecciones y pronósticos con carácter prospectivo, lo cual posibilita prever eventuales comportamientos y reacciones de los públicos frente a decisiones y actitudes de las organizaciones”.

Como herramienta para la realización de este trabajo se toma: el Microsoft Excel para el procesamiento de todos los indicadores de las perspectivas analizadas del Cuadro de Mando Integral (CMI).

### **1.2 Control Interno**

El Control Interno es un proceso efectuado en todos los niveles de una organización, con el objeto de garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos corporativos. Este proceso es indispensable para proteger los activos, verificar la exactitud y veracidad de la información administrativa y financiera, promover la

eficiencia de sus dirigentes, medir la eficiencia de las operaciones y la economía en la utilización de los recursos, y lograr el cumplimiento de las metas y los objetivos corporativos. La inexistencia de dichos controles en una empresa puede provocar pérdidas económicas, de eficiencia y razonabilidad de la información contable, y tener como consecuencia una toma de decisiones incorrecta.

“El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar la eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.” (Tomado de Gómez, María Celeste; Lazarte Barbiato Carlos, P 2019).

El objetivo del sistema de control es alcanzar la fiabilidad de la información. Dado que la fijación de objetivos desarrolla la elaboración de controles necesarios para las actividades de gestión y dirección dentro del sistema informativo de la empresa.

**Tabla 1.2: Conceptos de Control interno**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
2008	Antonio Juan Mora	El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar la eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa
2004	Antonio Juan Cayetano A Mora,	Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, salvaguardar el efectivo en caja y bancos, así como fomentar la eficiencia de operaciones y adhesión a la política administrativa de cualquier empresa pública, privada o mixta
2011	Desde el marco regulatorio del informe COSO, Gastón J, Rodríguez Milián	Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.
2006	Cook y Winkle	El sistema interno de una compañía que está integrado por el plan de

organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para; proteger los activos, obtener la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía y comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas

**Fuente:** Elaboración propia

Los elementos conceptuales que se tomaran en cuenta para indagar sobre el control interno son los contenidos en el Informe COSO. A nivel organizacional, se destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos. (Rodríguez Milián, 2019).

El término COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. En 1992, esta institución publicó un informe denominado Internal Control ± Integrated Framework (IC-IF), conocido también como COSO I. Adoptado por el sector público y privado en Estados Unidos, por el Banco Mundial y el BID, y se extiende rápidamente por América Latina. El propósito de este informe era facilitar a las empresas evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

A fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, la comisión COSO, perfeccionó la metodología existente, publicando el Enterprise Risk Management - Integrated Framework, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

A partir del informe COSO, se puede definir el control interno como: un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de

una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

Los controles internos son diferentes en cada empresa, y su efectividad no está dada por su tamaño más bien es por los objetivos que persigan y las estrategias que empleen para alcanzarlos. El control interno brinda a la administración una seguridad razonable sobre los procesos que se lleven a cabo dentro de ella. Porque es un error creer que el control interno puede brindar una seguridad total o absoluta de que se alcanzaran todos los objetivos. Se considera un control interno efectivo, si la alta dirección posee una seguridad razonable de que:

- Se sabe la medida en la que la organización está alcanzando los objetivos operacionales.
- El contenido de los estados financieros están siendo elaborados de forma fiable.
- Se cumplen las leyes y reglamentos.

El control interno consta de cinco componentes, que se derivan del aspecto gerencial y están vinculados en el proceso de dirección. Estos componentes son:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

En un sistema efectivo de control interno según COSO III citado por (Burns, 2013)

- a. Se requiere que cada uno de los cinco componentes y los principios relevantes estén presentes y funcionando:
  - Presente es definido como “la determinación de que los componentes y los principios relevantes existen en el diseño y la implementación del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados.”
  - Funcionando es definido como “la determinación de que los componentes y los principios relevantes continúan existiendo en la dirección del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados.”
- b. Se requiere que los cinco componentes operen juntos de una manera integrada:
  - Operen juntos se refiere a “la determinación de que todos los cinco componentes colectivamente reducen, a un nivel aceptable, el riesgo de no lograr un objetivo.”

- La administración puede demostrar que los componentes operan juntos cuando.
- Los “componentes están presentes y están funcionando.”
- Las deficiencias de control interno agregadas a través de los componentes no resultan en la determinación de que existe una o más deficiencias importantes.

En referencia a la evolución del informe COSO I a COSO II varios autores hacen un análisis y los elementos no cambian mucho, solo en que los componentes del control interno aumentan a 8, haciendo una división en el segundo elemento en tres factores (establecimiento de objetivo, identificación de eventos y respuesta del riesgo).

**Tabla 1.3: Componentes del Control Interno**

<b>Ambiente de Control</b>	<b>Evaluación de Riesgo</b>	<b>Actividades de control</b>	<b>Información y Comunicación</b>	<b>Monitoreo</b>
Demuestra compromiso para con la integridad y valores éticos	Especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos.	Selecciona y desarrolla las actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos.	Obtiene y usa información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del control interno	Dirige evaluaciones continuas y/o separadas.
Ejerce responsabilidad por la vigilancia (supervisión)	Identifica y analiza los riesgos para determinar cómo se deben mitigar.	Selecciona y desarrolla los controles generales sobre la tecnología	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades	Evalúa y comunica las deficiencias de control interno en forma oportuna.
Establece estructura, autoridad y responsabilidad para el logro de los objetivos	Evalúa el riesgo de fraude.	Despliega mediante políticas y procedimientos que las ponen en acción	Comunica a partes externas materias relativas al control interno.	
Demuestra compromiso para con la competencia	identifica y analiza los cambios que podrían impactar el			

<b>Ambiente de Control</b>	<b>Evaluación de Riesgo</b>	<b>Actividades de control</b>	<b>Información y Comunicación</b>	<b>Monitoreo</b>
Refuerza la responsabilidad	la sistema de control interno	de		

**Fuente: Burns y Simer, (2013)**

### 1.2.1 Importancia del Control Interno

Podemos decir que el control interno representa un conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la empresa.

El contador público y/o cualquier profesional deben efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente en la empresa, con el fin básico de determinar la confianza que puede asignar a cada fase y actividad del negocio, de esta manera la información obtenida sirva para las tomas de decisiones.

El valor es creado, preservado o erosionado por las decisiones de la administración en todas las actividades, desde la planificación estratégica a la operación del día a día. Es maximizado cuando la administración fija estrategias y objetivos para poner un balance óptimo entre objetivos de crecimiento, retorno y riesgos relacionados, y despliega eficiente y eficazmente los recursos en búsqueda de los objetivos de la entidad.

Se puede detectar la necesidad y seguridad que pueden obtener las empresas para la administración de la misma. Dando facilidad a los directivos de hacer regulaciones o chequeos frecuentes sin necesidad de prescindir de otras entidades sin antes consultarse internamente.

### 1.3 Riesgo

Previo al desarrollo del contenido del control interno es fundamental determinar un concepto que va fuertemente ligado al control interno; el riesgo empresarial.

En sí, un riesgo es un evento adverso a los objetivos de la organización, y su gravedad es determinada por la probabilidad de que este evento se produzca y el impacto que tendrá dentro de los objetivos empresariales en el caso de suscitarse.

Según González – Cueto Longres, A. Analiza el riesgo cambiario en general, para particularizar las peculiaridades del mismo en el caso concreto cubano.

Sin embargo no todos los riesgos son nocivos para la organización, ya que correctamente administrados pueden convertirse en una importante oportunidad para la empresa, para ello nace el control interno.

La cantidad de riesgos dentro del ámbito empresarial es tan grande que se han determinado varias categorías de riesgo en función a diferentes perspectivas, sin

embargo según Deloitte (2015) la categoría mayormente utilizada es desde la perspectiva del inversionista en donde se determina 4 categorías del riesgo:

- RIESGO ESTRATÉGICO: Riesgos determinados por la gerencia de la organización en función a los objetivos estratégicos
- RIESGO OPERATIVO: Riesgos que perjudican la operatividad normal de la organización debilitando el logro del plan estratégico.
- RIESGO FINANCIERO: Riesgos relacionados a la liquidez, cartera, información financiera, entre otros
- RIESGO DE CUMPLIMIENTO: Riesgos no determinados o compensados

En la teoría de las decisiones, riesgo es: una propiedad de las diversas opciones que hace que el individuo que las enfrenta las pueda diferenciar; que las pueda ordenar bajo algún esquema de jerarquía; y que les pueda asignar alguna medida tal como el promedio y la varianza. En la teoría financiera, es el elemento cuantificable de potenciales pérdidas asociadas con la tendencia de activos, sean inversiones o créditos. Para la auditoría, se enfoca en los efectos de las pérdidas de activos. En la industria de los seguros, el riesgo y su gestión se enfoca en funciones de probabilidad de pérdidas de eventos que se materializarían (Blet, 2016).

Clasificaciones del Riesgo:

**Según el tipo de actividad:** Los riesgos están presentes en cualquier actividad. Sin embargo, algunos implican un mayor o menor nivel de incidencia sobre las actividades de las empresas. Una primera clasificación de los mismos puede hacerse en los siguientes términos:

- Riesgo sistemático: se refiere a aquellos riesgos que estén presentes en un sistema económico o en un mercado en su conjunto. Sus consecuencias pueden aquejar a la totalidad del entramado comercial, como sucede, por ejemplo, con las crisis económicas de gran envergadura y de las cuales ninguna compañía puede sustraerse. También pueden ser originados por accidentes, guerras o desastres naturales.
- Riesgo no sistemático: son los riesgos que se derivan de la gestión financiera y administrativa de cada empresa. Es decir, en este caso la que falla es una compañía en concreto y no el conjunto del mercado o escenario comercial. Varían en función de cada tipo de actividad y cada caso, al igual que la manera en que son gestionados. Las situaciones de crisis internas o un plan de crecimiento mal implementado son algunos ejemplos.

**Según su naturaleza:** Pero los riesgos también pueden definirse en función de su naturaleza. De hecho, es la manera más extendida a la hora de clasificarlos. Está claro que un riesgo de tipo legal o jurídico no debe tener la misma gestión que otro de tipo económico. En ese sentido, la clasificación de los riesgos quedaría de la siguiente manera:

- **Riesgos financieros:** son todos aquellos relacionados con la gestión financiera de las empresas. Es decir, aquellos movimientos, transacciones y demás elementos que tienen influencia en las finanzas empresariales: inversión, diversificación, expansión, financiación, entre otros. En esta categoría es posible distinguir algunos tipos:
  - Riesgo de crédito.
  - Riesgo de tasas de interés.
  - Riesgo de mercado.
  - Riesgo gestión.
  - Riesgo de liquidez.
  - Riesgo de cambio.
- **Riesgos económicos:** en este caso, se refiere a los riesgos asociados a la actividad económica, ya sean de tipo interno o externo. En el primer caso, hablamos de las pérdidas que puede sufrir una organización debido a decisiones tomadas en su interior. En el segundo, son eventos cuyo origen es externo. Para diferenciarlo del ítem anterior, es preciso señalar que el riesgo económico afecta básicamente a los beneficios monetarios de las empresas, mientras que los financieros tienen que ver con todos los bienes que tengan las organizaciones a su disposición.
- **Riesgos ambientales:** son aquellos a los que están expuestas las empresas cuando el entorno en el que operan es especialmente hostil o puede llegar a serlo. Tienen dos causas básicas: naturales o sociales. En el primer grupo podemos mencionar elementos como la temperatura, la altitud, la presión atmosférica, las fallas geológicas, entre otros. En el segundo, cuestiones como los niveles de violencia y la desigualdad. Sea como sea, lo cierto es que son riesgos que no dependen de las empresas y que, por tanto, su gestión requiere de planes preventivos más eficaces.
- **Riesgos políticos:** este riesgo puede derivarse de cualquier circunstancia política del entorno en el que operen las empresas. Los hay de dos tipos: gubernamentales, legales y extralegales. En el primer caso se engloban todos aquellos que son el resultado de acciones que han sido llevadas a cabo por las instituciones del lugar, por ejemplo, un cambio de gobierno o una modificación en las políticas comerciales. En el segundo caso, se sitúan actos al margen de la ley como acciones terroristas, revoluciones o sabotajes.
- **Riesgos legales:** se refiere a los obstáculos legales o normativos que pueden obstaculizar el rol de una empresa en un sitio determinado. Por ejemplo, en algunos países operan leyes restrictivas en el mercado que limitan la acción de ciertas compañías. Estos riesgos van generalmente ligados a los de carácter político.



Todos estos conceptos y definiciones permiten llegar al criterio de que los riesgos son factores que pueden causar incertidumbre en cualquier organización. Se tratan de circunstancias o sucesos que afectan el desarrollo de una empresa y pueden tener circunstancias económicas. El objetivo de identificar y clasificar los tipos de riesgos es afrontarlos de forma eficiente, y así lograr una correcta gestión de los riesgos.

### **1.3.1 Gestión de Riesgo**

A partir de los 155 estudios que se han desarrollado en torno a la gestión del riesgo empresarial según los resultados de la ecuación de búsqueda aplicada en Scopus, posteriormente se calculan los indicadores de cantidad, calidad y estructura. La adaptación de indicadores bibliométricos para medir los resultados de la investigación ha coadyuvado al crecimiento de tres disciplinas: la bibliometría, la informetría y la cienciometría. Estas sirven como instrumento de medida, es así que, su objetivo se ve reflejado en el desarrollo del conocimiento y de la generación de información.

La importancia de administrar de manera acertada los riesgos en las organizaciones se ha visto evidenciada con el aumento progresivo de la producción científica en los últimos años en temas relacionados. De ahí la utilidad de examinar las publicaciones y las tendencias investigativas en el área de gestión del riesgo empresarial. Para responder al objetivo formulado, se realizó un análisis bibliométrico el cual fue segmentado en dos etapas: obtención de información (base de datos y ecuación de búsqueda), y obtención de indicadores bibliométricos (cantidad, calidad y estructura).

En el campo empresarial ha sido notable el aumento de la implementación de la gestión del riesgo como estrategia gerencial. Este auge tuvo inicio a mediados de la década de 1990 y fue derivado de dos factores: una mirada a la economía racional y el notable cambio en el entorno de competitividad (Rasmussen, 1997; Floricel y Miller, 2001; Rahman y Kumaraswamy, 2002; Chapman y Ward, 2003; Giddens, 2003). Estos factores son afirmados por las estrategias tan cambiantes que las organizaciones empezaron a desarrollar. Una de ellas fue la externalización de procesos, una tendencia que para la época no era usada con tanta frecuencia pero que brindaba la posibilidad de obtener un bien o servicio que una organización no producía propiamente y así no acudir a los riesgos que se derivaban de implementar nuevos procesos. Frente a esto, Scapens y Bromwich (2009) visualizaron una nueva tendencia en la producción de material científico en la gestión del riesgo.

La aplicación de una gestión de riesgo empresarial o ERM, es un proceso de largo plazo que abarca muchos años de trabajo y esfuerzo por parte de las organizaciones (Bowling y Rieger, 2005), sumado a los lineamientos que se deben dar para su aplicación; es decir, un enfoque que vincula la gestión del riesgo con la estrategia empresarial y el establecimiento de objetivos, entrando en los dominios

de control, rendición de cuentas y la toma de decisiones; siendo esta última una de las variables que abrió el campo en el manejo de riesgos enfocado a la toma de decisiones y con perspectiva integral (Arena et al, 2010). Es por ello que se empezaron a ver los cambios en los modelos empresariales; lo cual se pudo visualizar por el comienzo de estudios donde se detallan las tendencias en la lectura de los ejecutivos (Fraser et al, 2011).

La gestión integral de riesgos es un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos, de modo de administrarlos dentro de su apetito al riesgo, para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización (COSOII, 2008).

**Tabla 1.4: Conceptos de gestión de riesgo**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
2015	Ai et al	El riesgo está latente en todas las áreas de connotación económica de una organización, las cuales deben ser gestionadas de manera integral; es decir, así como las decisiones son tomadas con un enfoque integral, la gestión y la mitigación de los riesgos debería ser direccionados de igual manera.
	Seminario: COSO II - El Enfoque Integrado para la Administración Corporativa de Riesgos Enterprise Risk Management Integrated Framework. Marcelo Guerra. Consultor líder del área Financial Risk Services (FRS) en PricewaterhouseCoopers	La gestión integral de riesgos es un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos, de modo de administrarlos dentro de su apetito al riesgo, para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.
2019	Rodríguez Milián	El sistema de actividades destinadas a garantizar la participación de todos los niveles y sectores en el pronóstico, determinación y correcciones operativas para evitar el incumplimiento de los objetivos trazados en el plan estratégico de la empresa; cubriendo todo el

Año	Autor	Definición
2014	González-Cueto Longres, A	<p>proceso en que están presentes cada riesgo. Todo ellos para lograr el incremento de ventas rentables.</p> <p>Observa todos los riesgos en su conjunto, en busca de una prelación y sistematicidad en la cobertura para garantizar los objetivos de la organización, más allá delos objetivos específico de una determinada área. Se trata de una visión integrada que tiene en cuenta todos los riesgos que gravitan alrededor de un objetivo y lo administra como sistema.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

La gestión integral de riesgo permite a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor. La incertidumbre es generada por factores externos a la entidad como la globalización, tecnología, reestructuraciones, cambios en los mercados, competencia y regulaciones, y por factores internos como las elecciones estratégicas de la organización. La incertidumbre emana de la inhabilidad para determinar con precisión la probabilidad asociada a la ocurrencia de un evento y a sus impactos correspondientes. Según el informe desarrollado por Gastón J, Rodríguez Milián; Control Interno, COSO, ERM y la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba. Un caso práctico de aplicación en el MINTUR.

El manejo o gestión de riesgo requiere que se formulen y se efectúen decisiones para realizar o cumplir con los objetivos establecidos. Un procedimiento lógico para la formulación de decisiones en el manejo de riesgos implica: identificar y analizar el problema, formular decisiones alternativas al problema, escoger la mejor solución, llevar a cabo la solución escogida (Noa Díaz, 2018).

Una gestión de riesgos eficaz se centra en la identificación y tratamiento de estos riesgos; aumenta la probabilidad de éxito y reduce tanto la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos generales de la empresa (Castrillo, 2009).

Según COSO II citado por Abella Rubio, (2006), la gestión de los riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación y lo define como un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos

potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

La norma ISO 31000 tiene un enfoque de procesos. La implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos, por tanto, debe seguir una serie de pasos para que sea eficaz y cumpla con los objetivos trazados al inicio.

Es evidente que los procesos de Gestión de Riesgos no están exentos de problemas. Tal como hemos visto en los apartados anteriores, están compuestos por pasos complejos y que requieren de coordinación y seguimiento permanentes. En este sentido, la norma ISO 31000 ayuda a disminuir los obstáculos en dos sentidos:

- En la implementación: Se trata de aquellos obstáculos relacionados con la etapa de implementación. Es decir, cuando la empresa ha decidido dar este paso y se presta a realizar las actividades necesarias para la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos.
- En el mantenimiento: En este caso, hablamos de obstáculos que surgen en la etapa de ejecución del plan de Gestión de Riesgos. Las empresas que ya han dado el paso y se encuentran en las etapas de monitorización.

### **1.3.2 Normas establecidas para la Gestión de Riesgo en Cuba.**

Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos, y se exponen las normas emitidas en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, por ser el documento rector del Control Interno en Cuba, el cual en su componente gestión y prevención de riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos y demás entidades para alcanzar sus objetivos, donde luego de clasificadas, evaluadas las principales vulnerabilidades se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos.

Riesgo, constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, sean divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema; recalcando la deficiencia del modelo propuesto de plan de prevención, al cual le falta la columna objetivos. De manera que se aclara que el autocontrol es considerado como una de las medidas del Plan



de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos (Resolución 60, 2011).

Como consecuencia a lo largo de los años del aumento de interés de las empresas de controlar sus activos y recursos financieros, se ha hecho necesario la vinculación de la gestión de los riesgos con el control interno debido a que ambos procedimientos tienen el mismo fin.

### **Conclusiones del Capítulo:**

A través de este capítulo se pudo conocer los principales elementos relacionados con la planeación estratégica y el control interno abordados desde el criterio de diversos autores reconocidos en el tema, realizando un análisis histórico – lógico que facilite una mejor comprensión del contenido para darle continuidad a esta investigación.

## **Capítulo 2: Presentación de la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la Sucursal Comercializadora Mayorista ITH Varadero.**

En el presente capítulo se caracteriza la institución tomada como objeto de estudio en esta investigación: la Sucursal Comercializadora Mayorista ITH Varadero. Se expone además un diagnóstico de la planeación estratégica y el control interno y se explica una metodología para vincular la planeación estratégica al control interno con un enfoque de gestión de riesgos en la empresa.

### **2.1 Caracterización de la entidad:**

La comercializadora ITH S.A es una sociedad mercantil constituida al amparo de la legislación de la República de Cuba, mediante Escritura Notarial No: 2093 del 1994, con personalidad jurídica y patrimonios propios.

Como objeto social presenta:

- importar y adquirir en Cuba productos y equipos para su comercialización y distribución a las entidades del sector turístico, las vinculadas directa o indirectamente al turismo y terceros de conformidad con la legislación vigente.
- operar almacenes, medios de izaje y de transportación de cargas, propios y arrendados, para la recepción, depósitos, distribución y comercialización de las mercancías propias o en consignación, que importa, exporta o adquiere
- prestar servicios de almacenamiento, manipulación, izaje y transportación de cargas a entidades del sector turístico a las vinculadas directa o indirectamente al turismo y a otras, que operan fundamentalmente en moneda libremente convertible, ceder temporalmente en arrendamiento áreas de almacenamiento, medios de manipulación e izaje de cargas y medios de transporte a entidades del sector turísticos
- establecer, operar y prestar servicios en Centros Comerciales Mayoristas, Centros de Ventas Mayoristas (al por menor y al por mayor) y Salones de exposición, propios y arrendados, en los que podrá ceder en arrendamiento espaciosos y locales para facilitar y garantizar la realización de actividades comerciales afines
- operar y prestar servicios de corredor aduanal
- prestar servicios de transportación en moneda nacional a terceros, en los viajes de retorno sin cargas
- realizar ocasionalmente ventas mayoristas de mercancías en moneda nacional, previa las autorizaciones correspondientes y de acuerdo a la legislación vigente a tales fines

Por lo tanto, su objeto social diseña y permite un amplio y versátil perfil de negocios que abarca la importación y adquisición en el mercado interno bienes y servicios

para su venta y distribución en las entidades de sector turístico vinculadas a este y a terceros; contando para ello con almacenes, transporte, medios técnicos y oficinas en el exterior. Como misión pretende ser una comercializadora, del turismo, que trabaja para la satisfacción de sus clientes, garantizando productos y servicios oportunos, con calidad y buenos precios. Su visión es ser la comercializadora distinguida por contar con la confianza de proveedores y clientes.

En un diagnóstico que se realiza en la entidad se detectan las siguientes deficiencias:

- En ocasiones las acciones correctivas no solucionan de inmediato las no conformidades detectadas, no siendo totalmente efectivas.
- No se dispone de trabajadores de conocimientos y capacidades de dirección y Supervisión.
- El personal no percibe siempre, el sistema de control interno, durante el desarrollo de sus actividades
- No existe una comunicación adecuada, existen problemas de disciplina informativa
- No existe un estudio de factibilidad para el servicio de préstamo.

## 2.2 Propuesta de la metodología.

El enfoque metodológico que se utiliza para la elaboración del procedimiento es la metodología Rodríguez Milán, (2019), considerando como esencial la parte que le correspondería al Departamento de Calidad. (Ver tabla 2.1).

**Tabla 2.1- Metodología para un sistema integral de Planeación estratégica y control interno (CI).**

Etapas	Niveles	Pasos	Contenido	Componentes del CI
I- Conceptualización general de la estrategia.	1-A nivel de CONSEJO de DIRECCIÓN. Elaboración del plan estratégico en líneas generales de la empresa.	1er PASO: Determinar la estrategia y el alcance de la misma.	Análisis interno y externo (factores influyentes) Visión, misión, Valores corporativos y compartidos Formulación de la estrategia	AMBIENTE DE CONTROL
II- Diseño y análisis de la estrategia y	2-Por departamentos. A partir del plan	2do PASO y Análisis	Alinear Misión y Visión Trazar los	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN

Etapas	Niveles	Pasos	Contenido	Componentes del CI
la gestión de riesgos.	estratégico general, elaborar el plan estratégico por departamentos, incluyendo el plan de prevención, con la consecuente implementación de la res. 60/2011 CGR1.	estructuración de la estrategia	objetivos Definir las perspectivas Análisis y desarrollo de la estrategia Gestionar los riesgos Elaboración del Plan de prevención	(EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO
III-Integración e implementación de la estrategia.	3- A nivel de empresa (hotel). Integración de los planes estratégicos de los departamentos con el plan estratégico general, y discusión y aprobación del mismo con toda la masa de trabajadores. IMPLEMENTACIÓN	3er PASO Integración sistémica de todos los componentes. Implementación.	Construcción del CMI. Determinación del problema estratégico y su solución. Plan de prevención de la organización Confección del mapa estratégico y los posibles escenarios.	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN (EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO
IV- Perfeccionamiento continuo de la estrategia.	4-A nivel de CONSEJO DE DIRECCIÓN se analizan los resultados obtenidos y se proponen las correcciones para el perfeccionamiento de la estrategia	4to PASO Supervisión y monitoreo	Monitoreo, aprendizaje Análisis de las estrategias emergentes Ajustes y evaluación del sistema	SUPERVISIÓN Y MONITOREO

**Fuente:** Planeación estratégica y control interno. ISBN-978-959-07-1878-6. (Rodríguez Milián G. J., 2013)

La metodología posee cuatro etapas, de las cuales tendrá un alcance hasta la tercera etapa únicamente mediante guías de preguntas confeccionadas por la ayuda del moderador externo, aun así, se mostrará un pequeño enfoque con respecto a la cuarta etapa.



## 2.2.1 ETAPA I. Conceptualización general de la estrategia.

En este paso debe diseñarse un posible análisis interno y externo para determinar los factores influyentes, esbozar la visión y misión, los valores, y a través de un análisis estratégico formular la estrategia. Como se puede apreciar este paso y la primera etapa tienen implícitos la creación de un ambiente de control, estando presente de esta manera el primer componente del control interno descrito en la Res.60/11 CGR.

### Paso1. Determinar la estrategia y alcance de la misma

En el epígrafe anterior quedó plasmado el incorrecto desarrollo de la planeación estratégica, por ello se decide realizar una tormenta de ideas tanto directa (plan estratégico) como inversa (plan de prevención) reuniendo un comité de expertos conformado por el consejo de dirección de la institución en conjunto con la autora de esta presente investigación para reelaborar la misión y visión y la matriz DAFO de la entidad en conjunto con un moderador externo, académico respetado en el tema de planeación estratégica y control interno y por ende gestión de riesgos, en este caso un profesor universitario de la Universidad de Matanzas. Para elaborar misión y visión, matriz DAFO se tienen en cuenta una guía de preguntas las cuales se muestran más adelante, con la participación activa del consejo de dirección en el cual todos poseen igual poder de decisión, el director muestra su capacidad de liderazgo para así poder llevar al resto del consejo hacia la planeación estratégica que él como representante del organismo superior necesita que se le realice una correcta planeación estratégica que demuestre que todos poseen el mismo poder de voto.

Dentro de los principales elementos de la planeación estratégica de una empresa se encuentran: la misión, la visión y el uso de la herramienta: matriz DAFO.

#### - Matriz DAFO

El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporciona la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora.

Para desarrollar la matriz DAFO será necesario seleccionar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que mayor impacto puedan ocasionar sobre el cumplimiento de la misión y la visión de la organización.

Una vez identificados los cuatro elementos se procede a confeccionar la matriz de impactos DAFO donde se evalúa la intensidad de interacción entre los elementos externos e internos. Para ello se asigna un valor numérico proporcional a la intensidad del impacto en la intercepción de las coordenadas que identifican cada

elemento. El cuadrante de mayor puntuación define la situación en que se aprecia la empresa y las sumatorias por ejes identifican el impacto real de cada elemento.

Según el cuadrante que resulte con mayor puntuación, la matriz identifica cuatro alternativas conceptualmente distintas para la definición de la estrategia que, en la práctica, pueden superponerse.

Estrategias a adoptar por la empresa según resultados de la matriz DAFO:

- DA (Debilidades vs. Amenazas): Supervivencia; minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una organización que resulte ubicada en este cuadrante estaría enfrentando su peor situación respecto al logro de sus objetivos, sus esfuerzos principales tendrían que dedicarlos a luchar por su supervivencia o llegaría irremisiblemente hasta su liquidación definitiva. Como alternativas de estrategia se puede asumir la reducción de las operaciones en busca de minimizar las debilidades o esperar cambio del entorno que hagan desaparecer las amenazas, esta última a un elevado riesgo de no resultar exitosa.
- DO (Debilidades vs. Oportunidades): Adaptativa: requiere minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa en esta situación identifica las oportunidades que le ofrece el entorno, pero reconoce que sus debilidades organizacionales que no permiten aprovecharlas. Una variante de estrategia puede ser dejar pasar la oportunidad que muy probablemente aprovechará la competencia.
- FA (Fortalezas vs. Amenazas): Defensiva; se basa en que las fortalezas de la institución pueden enfrentar las amenazas del entorno. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esta situación no significa necesariamente que la organización tenga que dedicarse a buscar amenazas para enfrentarlas sino todo lo contrario, las fortalezas de la empresa deben aplicadas a discreción y oportunamente.
- FO (Fortalezas vs. Oportunidades): Ofensiva; constituye el cuadrante más ventajoso, donde todas las empresas querrían estar ubicadas para utilizar sus fortalezas en el aprovechamiento de las oportunidades. Esta situación orientada al éxito sugiere asumir una posición ofensiva Díaz Olivera, (2011).

**Tabla 2.2: Matriz DAFO.**

		Oportunidades				Amenazas					LEYENDA
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	
Fortalezas	1										1. Impacto muy débil 2. Impacto débil 3. Impacto medio 4. Impacto fuerte 5. Impacto muy fuerte
	2										
	3										

	4										
	5										
Debilidades	1										
	2										
	3										
	4										

Fuente: Rodríguez Milián, (2019).

Del valor que tome la matriz DAFO cuando se crucen los cuatro cuadrantes se determinará la estrategia a tomar. Escogiendo el grupo escala del 1-5 por la metodología de Rodríguez Milián, (2019).

Seguidamente, se presenta el cuadro 2.1, que recoge a través de una revisión bibliográfica las distintas preguntas que se desarrollaron, importantes a tener en cuenta en la identificación de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Sucursal Comercializadora Mayorista ITH Varadero.

**Cuadro 2.1: Guías de preguntas del moderador externo con respecto a la matriz DAFO.**

Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 ¿Qué capacidad de brindar una diversidad de servicios posee?</li> <li>2 ¿Posee reconocimiento a la imagen corporativa?</li> <li>3 ¿Tiene una tecnología avanzada?</li> <li>4 ¿La entidad presenta infraestructura logística propia con presencia en gran parte del territorio?</li> </ol>
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 ¿Por qué existe una limitada informatización de los procesos y los servicios logísticos?</li> <li>2 ¿Por qué no todos los operarios cuentan con capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones?</li> <li>3 ¿Cuáles son las soluciones hacia la comunicación de los clientes?</li> <li>4 ¿Cómo dar respuesta a la poca Innovación Tecnológica de los equipos?</li> </ol>
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 ¿Afecta la aparición de una nueva figura prestataria de servicios en el polo turístico?</li> <li>2 ¿Existe inestabilidad de la moneda que encarece los costos y el acceso a proveedores directos?</li> <li>3 ¿Procede una limitada capacidad operacional en los puntos de origen y destino de los clientes?</li> <li>4 ¿Afecta el éxodo de personal calificado y operarios con experiencia para otras empresas con mayores salarios?</li> </ol>
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 ¿Presenta seguridad y estabilidad?</li> </ol>

	<p><b>2</b> ¿Existe amplitud de la cartera de oportunidades de inversión extranjera?</p> <p><b>3</b> ¿Cuenta con incrementación del volumen de las exportaciones y del mercado interno?</p> <p><b>4</b> ¿Existe una demanda creciente de los servicios logísticos?</p>
--	--

**Fuente:** Elaboración propia

- Misión:

Es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (u objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores. El propósito nos lleva a conocer el porqué de la existencia de una organización: para qué se lleva a cabo todo ese esfuerzo (Rivera, 1991).

La misión debe responder a las preguntas siguientes: (Rodríguez González, 2004)

Preguntas del moderador para la elaboración de la misión:

1. ¿Cuál es nuestra razón de ser?
2. ¿Cuál es nuestro escenario principal?
3. ¿Quiénes son nuestros clientes?
4. ¿Qué importancia tienen nuestros trabajadores?
5. ¿Qué valores nos mueven?

- Visión:

Es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

La visión debe responder al menos a las preguntas que siguen: (Rodríguez González, 2004)

Preguntas del moderador para la elaboración de la visión:

1. ¿A dónde queremos llegar en el año X?
2. ¿Cómo queremos ser dentro de X años?
3. ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan nuestros clientes?
4. ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios?
5. ¿Qué valores caracterizan a nuestros trabajadores?

De acuerdo con los requisitos planteados por James A.F, (1996) en su libro de Administración, existen cinco factores a tener en cuenta en la redacción de la misión de una empresa, los cuales son:

- Encargo social.
- Ventajas competitivas o competencias distintas.

- Mercado objetivo o cliente.
- Compromiso con el medio ambiente.
- Posicionamiento estratégico.

A partir de los requisitos anteriores, la misión del hotel incumple con algunos de estos parámetros necesarios en su redacción para reflejar de manera clara y concisa el objetivo fundamental de la entidad y su principal destino. No manifiesta su compromiso con el medio ambiente, no extensa ni presenta palabras rebuscadas, pese a esto define quien es su mercado objetivo o cliente, resalta las ventajas competitivas o competencias distintivas que dispone el hotel para su explotación.

De acuerdo con los requisitos planteados por James A.F, (1996) en su libro de Administración, existen cinco factores a tener en cuenta en la redacción de la misión de una empresa, los cuales son:

- Encargo social.
- Ventajas competitivas o competencias distintas.
- Mercado objetivo o cliente.
- Compromiso con el medio ambiente.
- Posicionamiento estratégico.

### VALORES:

Los valores de la empresa, también conocidos como valores fundamentales, son el conjunto de creencias rectores sobre las que se basa una empresa. Los valores corporativos ayudan a las personas a funcionar juntas como una y a moldear la forma en que los empleados (deberían) comportarse.

Los valores fundamentales de una organización tienen un impacto tanto en los asuntos internos como externos. Definen no solo cómo los empleados se tratan entre sí, sino también el comportamiento esperado hacia los clientes, socios y la comunidad en general. Los valores de la empresa están al servicio de su propósito organizativo.

Los valores corporativos de la empresa son importantes. Toda cultura empresarial próspera tiene un conjunto claro de valores fundamentales que respaldan el propósito de la organización. Los valores son como esperas que se comporte la gente; dan vida a tu «por qué».

Los valores de la empresa no son solo palabras, sino una guía sobre cómo operan las personas y lo que acontece entre ellas.

Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una

herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. Asimismo, ayudaría a lograr el pensamiento estratégico, fortalecer la actitud estratégica en los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media, así como compromiso de los miembros del núcleo operativo, elementos profundamente cuestionados por Henry Mintzberg a los modelos de dirección estratégica tradicionales (Mintzberg H. , 1994).

¿Ya has pensado en cuáles son los valores del servicio al cliente de tu empresa? Los valores o principios de atención al cliente son aquellas características por las cuales tu público te prefiere y te recomienda a otras personas.

Conocer y afinar esos valores te permitirán ofrecer la mejor atención al cliente y destacarte entre tus competidores.

¿Sabías que una buena atención al cliente es el segundo atributo más importante para desarrollar lealtad hacia una marca? (Silva, 2020).

Cada experiencia -buena o mala- de un cliente con tu marca es lo que se conoce como customer experience, en español, experiencia del cliente. Y es en este aspecto donde las marcas invierten más hoy en día. ¿Por qué?

Según el informe anteriormente mencionado, la mitad de los clientes dice que la experiencia del cliente es más importante ahora que hace un año. Ofrecer la mejor atención al cliente va de la mano con conocer y aplicar tus valores del servicio al cliente.

Al gestionar la lluvia de ideas, se confeccionan preguntas que ayudarán a ejecutar la sesión:

¿Quiénes somos? ¿Qué nos impulsa?; ¿Qué nos unió a todos y nos mantiene unidos?; ¿Por qué queremos que nuestra empresa sea conocida?; ¿Qué valores nos distinguirán de nuestros competidores?; ¿Qué comportamientos valorará la empresa en lugar de ganar dinero rápido?; ¿Qué comportamientos son aceptables?; ¿Que no son?; ¿Por qué la gente se unió a nuestro equipo?; ¿Por qué otros abandonan nuestra empresa?; ¿Cuál es la propuesta de valor de tu empresa?; ¿Cuál es la estrategia de la entidad, y cómo contribuye a su logro?; ¿Cuáles son los valores corporativos que distinguen a tu empresa sobre otras?; ¿Cómo encajas en la organización?; ¿Cuáles son mis principios éticos?

El facilitador debe alentar la participación de todos. No dejes que el jefe dirija la conversación.

- **Ejemplos de posibles valores corporativos y compartidos:**

Los valores corporativos:

- Liderazgo orientado a Satisfacer al Cliente.
- Concebir a los Recursos Humanos y su gestión como el principal activo y clave en los resultados que alcancemos.
- Investigación, innovación y desarrollo continuo.
- Austeridad, Trabajo, Sencillez y Ética.
- Formación – Promoción y Superación Continua.
- Trabajo en equipo.
- Integración con los elementos representativos de cubanía y la identidad nacional.

#### Los valores compartidos:

- Profesionalidad.
- Trabajo en equipo.
- Sentido de pertenencia.
- Cultura del detalle.
- Formación, promoción y superación continúa.
- Concebir a los RR. HH como principal activo y clave en los resultados que alcancemos.
- Alineamiento con la estrategia.

Para terminar, podemos decir que la misión, la visión y los valores de una empresa constituyen el eje fundamental de toda empresa, sobre todo al escoger sus estrategias de acción que utilizarán en el presente con el propósito de alcanzar con éxito sus objetivos propuestos. La manera cómo una empresa se desempeña en el momento actual definirá cómo será su proyección al futuro; así como el logro de su grado de crecimiento y de éxito esperado.

#### - OBJETIVOS

En el marco de Gestión Integral de Riesgos desarrollado por COSOII, existe una relación directa entre los objetivos (aquellos que la organización trata de alcanzar), los componentes de gestión del riesgo de la compañía (representan las herramientas necesarias para el logro de dichos objetivos), así como con cada uno de los niveles de la organización. Esto conforma el Cubo ERM: objetivos, componentes y niveles de la organización.

El presente Modelo de Gestión de Riesgos Corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

**ESTRATÉGICOS:** referidos a metas de alto nivel, alineadas y dando soporte a la misión / visión de la organización.

**OPERATIVOS:** referidos a la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización, incluyendo los objetivos de rentabilidad y desempeño.

**INFORMACIÓN:** referidos a la fiabilidad de la información suministrada por la organización, que incluye datos internos y externos, así como información financiera y no financiera.

**CUMPLIMIENTO:** referidos al cumplimiento de las leyes y normas y leyes aplicables.

- PERSPECTIVAS DEL CMI:

Esta metodología concibe como herramienta de planeación estratégica el cuadro de mando integral y de ello se determinan sus cuatro perspectivas.

**Esquema 2.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.**



**Fuente:** Kaplan & Norton, (2000)

Se propone al análisis de cada perspectiva, se toman en cuenta: los temas estratégicos, objetivos, indicadores y metas de cada una.

**Tabla 2.3:**



Perspectivas	Temas Estratégicos	Objetivos	Indicadores	Metas	Responsable	Fecha Cump.	Bien	Regular	Mal
FINANCIERA DEL CLIENTE DE LOS PROCESOS									
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									

Fuente: Rodríguez Milián, (2019)

#### - COMITÉ DE RIESGOS

Son instancias interinstitucionales responsables en su territorio de coordinar las acciones tendientes a la reducción de riesgos, y a la respuesta y recuperación en situaciones de emergencia y desastre; tiene como finalidad evaluar riesgos, identificarlos y diseñar los controles internos para cumplir los objetivos estratégicos y la misión de la empresa. Además de elaborar, poner en práctica, monitorear y evaluar el Plan de Prevención de Riesgos. Debe estar compuesto y alcanzar el mismo nivel de decisión tanto desde el nivel directivo hasta el desempeño de un trabajador simple.

Luego de reunirse el consejo de dirección y darle participación a cada trabajador al pasar por cada departamento se elabora una guía de preguntas que facilita la gestión de riesgos de una manera más dinámica y eficiente: ¿Quién es el máximo responsable del Comité de Riesgos?; ¿Quién es el responsable último para controlar los posibles riesgos?; ¿Cuáles serán los niveles de decisión de cada directivo del consejo de dirección del comité de riesgo?

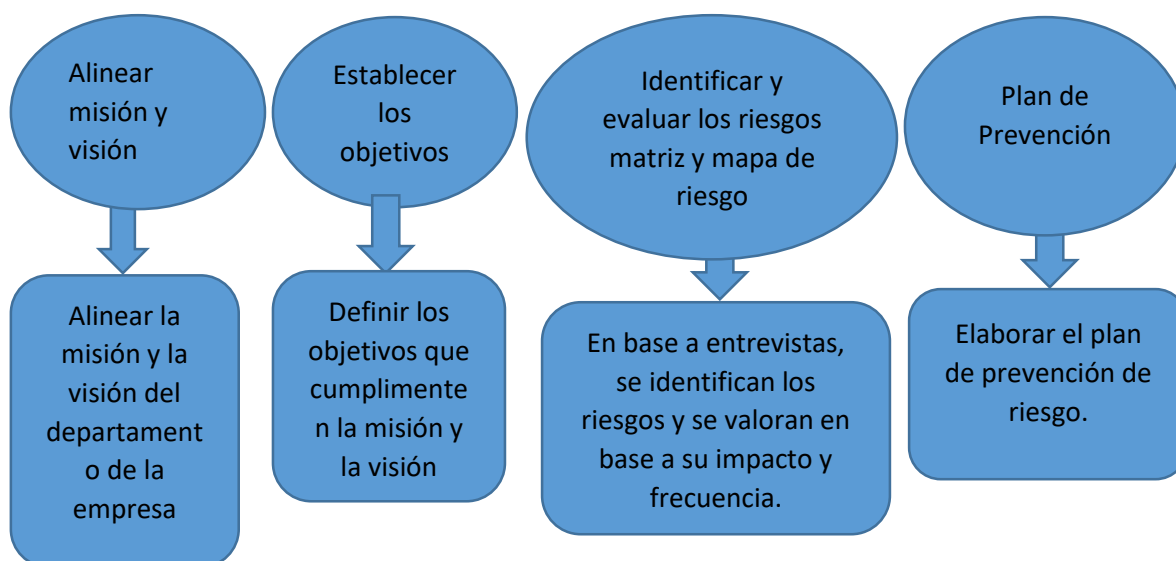
Hasta aquí se han trazado las estrategias generales del plan de la primera etapa, primer paso, por lo que a continuación cada jefe de departamento se dirige a su área para reflejar el mismo procedimiento, pero a nivel departamental, llevándonos a la segunda etapa, segundo paso.

#### 2.2.2 ETAPA II. Análisis y estructuración de la estrategia:

En esta segunda etapa se mantiene presente el componente ambiente de control, y comienzan a aparecer los primeros elementos de la gestión de riesgos y prevención. En el primer paso solo se esbozaron los elementos generales, es decir con la participación solamente del consejo de dirección, desarrollándose los mismos a plenitud en esta segunda parte a nivel departamental.

La forma de llevar a cabo el procedimiento es la misma, se invita a un experto en planeación estratégica externo al departamento y a través de la tormenta de ideas se llega a la elaboración del plan estratégico del departamento hasta el plan de prevención. Para ello se establecieron los siguientes pasos:

**ESQUEMA 2.2- PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL CONTROL INTERNO A NIVEL DE DEPARTAMENTO.**



**Fuente:** (Rodríguez Milián G. J., 2019)

Se muestra a continuación la guía de preguntas a nivel departamental en el área de los riesgos.

**Cuadro 2.2:** Guías de preguntas del moderador externo con respecto a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Departamento de Calidad de la Sucursal Comercializadora Mayorista ITH Varadero para así llenar una posible matriz DAFO a través de revisión bibliográfica.

Fortalezas	1 ¿Cuántos trabajadores poseen? 2 ¿El departamento cuenta con personal calificado? 3 ¿Tiene tecnología avanzada? 4 ¿Existe diversidad de servicio de atención a los adiestrados?
Debilidades	1 ¿Cuáles son los problemas de calidad y control de las oficinas? 2 ¿Por qué es de vital importancia disminuir la alta dependencia de los registros contables en papeles?

	3 ¿Por qué existe alta fluctuación de la fuerza laboral? 4 ¿Cuáles son las soluciones hacia la comunicación del personal?
Amenazas	1 ¿Afecta mucho la competitividad del resto de los departamentos? 2 ¿Existe inestabilidad de los suministros de material de oficina? 3 ¿Por qué el crecimiento de las plazas no se corresponde con la sobrecarga laboral de cada trabajador simple? 4 ¿Permanece la insuficiencia de la infraestructura de servicios turísticos?
Oportunidades	1 ¿Dónde se encuentra ubicada la oficina? 2 ¿Existe seguridad y estabilidad? 3 ¿Presenta cercanía al resto de las oficinas de la entidad? 4 ¿Cuántas modalidades existen que permitan una alta demanda laboral que se ofrece?

**Fuente:** Elaboración propia

Preguntas del moderador para la elaboración de la misión:

1. ¿Cuál es nuestra razón de ser?
2. ¿Cuál es nuestro escenario principal?
3. ¿Quiénes son nuestros clientes?
4. ¿Qué importancia tienen nuestros trabajadores?
5. ¿Qué valores nos mueven?

Preguntas del moderador para la elaboración de la visión:

1. ¿A dónde queremos llegar en el año X?
2. ¿Cómo queremos ser dentro de X años?
3. ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan nuestros clientes?
4. ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios?
5. ¿Qué valores caracterizan a nuestros trabajadores?

- OBJETIVOS GENERALES A NIVEL DEPARTAMENTAL

**Cuadro 2.3 Guías de preguntas para la confección del sistema de objetivos generales:**

<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>OPERATIVO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
¿Cómo lograr un correcto funcionamiento en la gestión de los riesgos?	¿Aplica el departamento estrategias para el desarrollo operacional y administrativo?	¿Es fiable la información suministrada en los registros contables?	¿Los procesos que se gestionan dentro del departamento están documentados?

ESTRATÉGICO	OPERATIVO	INFORMACIÓN	CUMPLIMIENTO
¿Qué estrategias se pueden trazar para cumplir con el plan del departamento?	¿Asegura la base de los recursos y demás aspectos operativos fundamentales?	¿Se maneja correctamente los datos introducidos en los softwares contables?	¿Realiza el departamento evaluaciones periódicas del desempeño y cumplimiento de funciones a los empleados?
¿Considera usted que el departamento se alinea a la misión y visión establecida en soporte a metas de alto nivel?	¿Desarrolla el departamento estrategias defensivas para prevenir pérdidas financieras antes de una intervención operativa?	¿Se incluyen tanto los datos externos como los internos del departamento?	¿Se encuentran registradas las normas actualizadas de la cadena hotelera?
¿Considera usted que las actividades desarrolladas por la empresa se alinean a los objetivos departamentales, de rentabilidad y desempeño?	¿Se dirige todos los esfuerzos hacia metas generales, comprendidas con claridad, y que son decisivas y favorables?	¿Se garantiza la fiabilidad de la información adquirida?	¿Cuáles son las normas vigentes por las que se rige el departamento y sí las cumple?

**Fuente:** Yeilys López Quintero (2021)

#### - IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.

Al considerar este sistema de objetivos, se identifican los riesgos que pueden interferir en su cumplimiento, las actividades de control para contrarrestar estos riesgos, los responsables de ejecutarlas y con qué frecuencia, conforman el plan estratégico del departamento, que es la respuesta a los riesgos que se analizan.

Luego de la confección de los objetivos se da paso a través de ellos, de la identificación de los riesgos y de ahí una guía de preguntas:

¿Cuáles son los riesgos que podrían interferir en el cumplimiento de los objetivos?;  
 ¿Cuáles son las actividades de control que permiten contrarrestar los riesgos identificados?; ¿Quiénes son los responsables de ejecutar las actividades de control?; ¿Con qué frecuencia se conforma el plan estratégico del departamento?

Este plan quedaría conformado de la siguiente forma:

**Tabla 2.4: Desglose del sistema de objetivos generales**

Objetivos	Objetivos/riesgos	Actividades de control	Responsable	Frecuencia
Estratégicos				
Operativos				
Información				
Cumplimiento				

**Fuente:** Rodríguez Milián, (2019)

Al formar parte del plan estratégico a través del enfoque ERM, se elaboran las guías de preguntas para la confección de la matriz y el mapa de riesgos después de realizado el plan de prevención, como complementos del proceso de evaluación (gestión y prevención) de riesgos.

**-EVALUACIÓN DEL RIESGO. MATRIZ Y MAPA DE RIESGOS.**

Para llevar a cabo este componente, se establece un sistema de clasificación y evaluación de riesgos. A tales efectos existen diferentes criterios clasificatorios, pero en este caso se propone que se adopten las siguientes definiciones, según la metodología Rodríguez Milián, (2019)

-Clasificación de los riesgos mediante guías de preguntas:

a) ¿Cómo es la probabilidad de ocurrencia del riesgo?

Poco Frecuente (PF); Moderado (M); Frecuente (F)

b) ¿Cómo es considerado el impacto ante la ocurrencia del riesgo?

Leve (L); Moderado (M); Grande (G)

¿Cómo se clasifican los riesgos según su evaluación?

Aceptable: (Riesgo bajo). Cuando se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los procedimientos de rutina.

Moderado: (Riesgo Medio). Se consideran riesgos Aceptables con Medidas de Control. Se deben acometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.

Inaceptable: (Riesgo Alto). Deben tomarse de inmediato acciones de reducción de Impacto y Probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará el responsable y la fecha de revisión sistemática

A partir de estos criterios, se elabora la matriz de riesgo siguiente:

**Tabla 2.5: Matriz de Riesgo**

Objetivo	Riesgos	E	I	Frecuencia	Pérdida	Impacto
----------	---------	---	---	------------	---------	---------

		x	n									
		t	t	pf	f	mf	lev	medio	grande	lev	medio	grande

**Fuente:** Rodríguez Milián, (2019)

### - PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

A raíz de la identificación de los objetivos, se elabora y presenta al consejo de dirección y al resto de los trabajadores de la entidad, el plan de prevención donde se incluirán además de estos, las actividades que darán cumplimiento a cada objetivo, así como los riesgos y sus respectivas actividades de control; dándole cumplimiento al formato de elaboración que regula la resolución 60/2011 CGR.

**Tabla 2.6. Modelo del Plan de Prevención de Riesgos según metodología de Rodríguez Milián, (2019)**

Objetivos	Objetivos/ riesgos	Actividad	Riesgo	Posibles Manifestaciones Negativas	Actividades de Control	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumpl. de las activ. de control
-----------	--------------------	-----------	--------	------------------------------------	------------------------	-------------	------------	--

**Fuente:** Rodríguez Milián, (2019)

### 2.2.3 ETAPA III. Integración sistémica de la estrategia

Este paso se materializa con la participación de todos los trabajadores reunidos en conjunto con el consejo de dirección, para integrar los planes por departamentos y aprobar el plan definitivo de la entidad. Se recalca una vez más la importancia del logro de la motivación de los trabajadores en esta etapa y paso, así como en las precedentes a través de su participación en los resultados de la entidad. Entonces se construye el CMI, se determina el problema estratégico y su solución, se confecciona el mapa estratégico y los posibles escenarios.

El problema estratégico y su solución, deberían de estar previamente elaborados y determinado por el consejo de dirección para presentarlo q todos los empleados el plan de prevención de la entidad, que no es más que aquellos riesgos que ponen en peligro la estrategia general de la empresa, la confección del mapa estratégico y los posibles escenarios en los cuales se van a desarrollar la estrategia, el escenario positivo, el escenario intermedio y el escenario negativo.

A nivel de empresa, el consejo de dirección propone el plan estratégico como ha quedado elaborado y el plan de prevención, sometiéndolos así a votación, y además se determina el problema y la solución estratégica mediante guías de preguntas como se mostrará a continuación y por último los tres escenarios posibles: positivo, intermedio y negativo, así como el mapa estratégico.

#### Problema y solución

¿Cuáles serían los factores claves para esta empresa?; ¿A qué se dedica la empresa?; ¿Cuáles son las líneas fundamentales de producción?; ¿Cuáles son los principales objetivos que presenta el complejo?; ¿Cuáles son los principales servicios que oferta el complejo?; ¿Cómo se encuentra la calidad de los servicios?; ¿Existe mucha competencia con mejor proyección al todo incluido?

#### Escenarios

¿Qué pasaría en el peor escenario posible?; ¿Cómo serían los resultados de la planeación estratégica?; ¿Qué pasaría en caso de una epidemia?; ¿Qué pasaría en caso de una contingencia atmosférica?; ¿Cómo se comporta la competencia con respecto al avance del hotel?; ¿Qué pasaría en caso de una disminución o aumento de la demanda turística?; ¿En grado favorecen o no las políticas y legislaciones vinculadas a la gestión diaria?; ¿Cómo se comportan los precios de mercado?; ¿Qué pasaría en el caso de que los precios ofertados por los proveedores no fueran favorables?

### **2.2.4 ETAPA IV. Perfeccionamiento continuo de la estrategia**

Consiste en el monitoreo, aprendizaje, análisis de las estrategias emergentes, los ajustes y la evaluación del sistema. Tiene presente el quinto componente del control interno descrito en la Resolución 60/2011 CRG.

El cuarto componente: información y comunicación está presente en todas y cada una de las tres etapas y los cuatro pasos descritos. De esta manera se elabora un plan estratégico donde se considera la implementación de la Resolución 60/2011 CGR, integrando el aspecto del control interno a la planeación estratégica.

#### **Conclusiones del capítulo:**

En la elaboración de este capítulo se puede evidenciar y conocer un poco más acerca del objeto de estudio de esta investigación siendo de manera útil para la obtención de resultados, además de la metodología que sirve como base, que como se aprecia esta perfeccionada desde 2019 para una mejor obtención de resultados. Con la facilidad de que sirva para la mejora de la Sucursal los cuales serán evidenciados en el próximo capítulo.

### **Capítulo 3: Aplicación de la situación actual de la planeación estratégica y control interno encaminado en la gestión de riesgo de acuerdo a la metodología aplicada.**

El diseño estratégico que se presenta pretende integrar aquellas líneas de desarrollo que como opciones estratégicas y objetivos de trabajo deberá enfrentar la Sucursal Comercializadora Mayorista ITH Varadero en los próximos años. Para ello, se ha preservado la identidad y autonomía de la Sucursal teniendo en cuenta que en la batalla económica que libra cada día la Compañía su principal fortaleza está en la unidad de su diversidad. A tendiendo a la metodología a aplicar se tomara la Segunda Etapa mostrando datos solamente a nivel departamental, en este caso el Departamento de Calidad.

#### **3.1 Matriz DAFO:**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) también conocido como DAFO es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas y externas en una matriz cuadrada. El objetivo es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y estrategia genérica que más le convenga, en función de sus características propias y las del mercado en que se mueven.

Utilizando la tormenta de ideas y con la autora como moderador externo, se efectúa el análisis interno y externo para determinar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, donde se agruparon en valores entre 1 y 5. Los valores del 1-5 son evaluados de la siguiente manera:

Leyenda:

1. Impacto muy débil
2. Impacto débil
3. Impacto medio
4. Impacto fuerte
5. Impacto muy fuerte

Como resultado y con la colaboración del personal queda conformada de la siguiente manera la matriz DAFO.



**Tabla 3.1: Elaboración de la Matriz DAFO.**

ANÁLISIS DAFO		OPORTUNIDADES				Subtotales	AMENAZAS					Subtotales	Totales
		Se encuentra ubicada la oficina en calle 30, varadero	Existe seguridad, actividades de relajamiento	Cercanía con el resto de departamentos	Convenio con la universidad.; seguir continuidad de estudio		Recrudescimiento del bloqueo económico que impacta los costos y ciclos logísticos	Crisis económica y financiera internacional e inestabilidad con la moneda que encarece los costos	Competitividad de otras empresas	Insuficiencia de la infraestructura en los en cuanto escases de suministros	No cuenta con un crecimiento de plazas a raíz del cambio de estructura que afecta los indicadores a través de los cambios económicos, ambientales, políticos y sociales a corto plazo		
		O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	A5		
<b>Fortalezas</b>		<b>Estrategia Ofensiva</b>				<b>F-O</b>	<b>Estrategia Defensiva</b>					<b>F-A</b>	
<b>F1</b>	Apoyo de la alta dirección a la informatización de los procesos	5	5	4	5	19	1	2	1	3	2	9	28
<b>F2</b>	Los 329 trabajadores son profesionales.	4	5	3	2	14	4	3	2	4	3	16	30
<b>F3</b>	Los adiestrados son ubicados según su trabajo investigativo, así como la rotación por los diferentes departamentos	4	3	4	5	16	2	1	2	3	2	10	26
<b>F4</b>	Sus medios informáticos son actualizados mensualmente	5	4	3	4	16	3	4	2	3	2	14	30
<b>F5</b>	Personal calificado en su totalidad	5	5	3	2	15	3	4	1	2	1	11	26
<b>Subtotal</b>		<b>23</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>80</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	<b>140</b>
<b>Debilidades</b>		<b>Estrategia de Reorientación</b>				<b>D-O</b>	<b>Estrategia de Supervivencia</b>					<b>D-A</b>	
<b>D1</b>	Problemas de calidad por subjetividades.	3	3	4	5	15	5	5	2	3	3	18	33
<b>D2</b>	Difícil acceso a la superación pos graduada. (Maestrías, Doctorados)	2	2	3	5	12	1	2	2	3	3	11	23
<b>D3</b>	Fluctuación de fuerza de trabajo	1	2	3	3	9	2	1	3	4	4	14	23
<b>D4</b>	Falta de internet a nivel departamental	5	3	3	4	15	2	1	4	3	3	13	28
<b>Subtotal</b>		<b>11</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>51</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>56</b>	<b>107</b>
<b>Total</b>		<b>34</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>131</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>116</b>	<b>247</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

Se elaboró la matriz DAFO valorando las combinaciones de los elementos que más influencia o impacto tienen en el desarrollo de las actividades del plan estratégico

en la misión u objetivos principales de la organización. Este análisis permite verificar que determinadas propuestas, aunque son importantes, no tienen el mismo grado de influencia que otras.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se toma como estrategia para la empresa la ofensiva.

### **Opciones estratégicas:**

#### **1. Ofensiva (Fortalezas + Oportunidades)**

- Perfeccionar y consolidar el trabajo desarrollado en el enfrentamiento a situaciones excepcionales en la sucursal y en la minimización de los hechos extraordinarios
- Fortalecer el trabajo de superación de pos grados; teniendo en cuenta el convenio con la universidad; asegurando la capacidad profesional de los trabajadores.

En caso de que la empresa obtuviera otros resultados dando respuesta a las otras opciones estratégicas deberá tener en cuenta:

#### **2. Adaptativas (Debilidades + Oportunidades)**

- Alinear y conectar la gestión de nuestra organización con sistemas modernos automatizados y de infocomunicaciones de forma que faciliten la integración de los procesos, el flujo informativo y la toma de decisiones.
- Perfeccionar la estructura organizativa de la Sucursal con un enfoque a los procesos a partir de la aplicación de los resultados de la Ciencia e Innovación Tecnológica y el vínculo con las universidades.

#### **3. Defensivas (Fortalezas + Amenazas)**

- Aplicar tarifas competitivas relacionadas a estándares de calidad correspondientes a las Normas ISO más actualizadas con vista a minimizar a los posibles competidores que surjan.
- Mantener la fuerza de trabajo calificada con que contamos, comprometida con el proyecto y sistemas de valores de la sucursal, de donde se puedan seleccionar los cuadros y jefes que conducirán la organización a empeños mayores y minimicen la migración de personal a mejores sectores.

#### **4. Supervivencia (Debilidades + Amenazas)**

- Asimilar cuadros con experiencias y valores compartidos.
- Potenciar la formación profesional de los cuadros a través de acciones de capacitación efectivas.

### 3.2 Misión y Visión

Dando respuesta a la guía de pregunta que se tomaron en cuenta para la elaboración de la misión y visión de la Sucursal se retomara una nueva elaboración de las mismas.

**Tabla 3.2** Guía de preguntas y respuestas del moderador para la elaboración de la misión:

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cuál es nuestra razón de ser?	Correcta gestión de los riesgos
2. ¿Cuál es nuestro escenario principal?	Departamento de Calidad
3. ¿Quiénes son nuestros clientes?	Trabajadores simples
4. ¿Qué importancia tienen nuestros trabajadores?	Personal altamente capacitado
5. ¿Qué valores nos mueven?	Efectividad y responsabilidad

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 3.3** Guía de preguntas y respuestas del moderador para la elaboración de la visión:

Preguntas	Respuestas
1. ¿A dónde queremos llegar en el año X?	Ser el mejor y más destacado departamento
2. ¿Cómo queremos ser dentro de X años?	Ser un departamento de referencia por la calidad y eficiencia que ofrece, en su desempeño laboral.
3. ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan nuestros clientes?	Tener a nuestros clientes satisfechos, reflejando profesionalidad y capacidad en cada uno de los procesos.
4. ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios?	Reflejar seguridad, confianza y profesionalidad.
5. ¿Qué valores caracterizan a nuestros trabajadores?	Eficacia, eficiencia, disciplina, responsabilidad y laboriosidad

**Fuente:** Elaboración propia

A través de las guías anteriormente plasmadas podemos reelaborar la misión y la visión del departamento a continuación.

**Misión:** Satisfacer las expectativas de los trabajadores, bajo concepto de efectividad, responsabilidad y profesionalidad, con personal altamente calificado.

**Visión:** ser el mejor y más destacado departamento, con referencia por su calidad y eficiencia en los servicios que ofrece, apoyados de un personal altamente calificado y con amplia experiencia en el sector, sustentado en la seguridad y confianza para nuestros trabajadores.

### 3.2.1: Objetivos del departamento:

Tomando una serie de preguntas como datos para la confección del sistema de objetivos que se muestra a continuación a nivel departamental se elaboró con apoyo de las mismas el plan de prevención.

**Tabla 3.4** Guías de preguntas y respuestas para la confección del sistema de objetivos

Objetivos	Preguntas	Respuestas
<b>Estratégicos</b>	¿Cómo lograr un correcto funcionamiento en la gestión de los riesgos?	Identificar los riesgos internos y externos sean de revisión periódica
	¿Qué estrategias se pueden trazar para cumplir con el plan del departamento?	Plan de acciones como preventivos (de daños menores y correctivos) enmarcada a largo y a corto plazo
	¿Considera usted que el departamento se alinea a la misión y visión establecida en soporte a metas de alto nivel?	Si alinea la misión y la visión el departamento
	¿Considera usted que las actividades desarrolladas por la empresa se alinean a los objetivos departamentales, de rentabilidad y desempeño?	Si se alinea a los objetivos con los indicadores demandad-satisfecho
<b>Operativos</b>	¿Aplica el departamento estrategias para el desarrollo operacional y administrativo?	Si aplica; procesos estratégicos, de apoyo y oportunidad; la medición y evaluación de cada uno de los procesos
	¿Asegura la base de los recursos y demás aspectos operativos fundamentales?	Tiene vigilancia en los suministros de producción
	¿Desarrolla el departamento estrategias defensivas para prevenir pérdidas financieras antes de una intervención operativa?	Estrategias ambiental &rediseño de trampa grasa), sistema de gestión de la calidad

	¿Se dirige todos los esfuerzos hacia metas generales, comprendidas con claridad, y que son decisivas y favorables?	Logro de la gestión de la calidad
<b>Información</b>	¿Es fiable la información suministrada en los registros contables?	Es fiable y supervisada
	¿Se maneja correctamente los datos introducidos en los softwares contables?	Son manejados correctamente todos los datos
	¿Se incluyen tanto los datos externos como los internos del departamento?	Se analizan los datos sean internos o externos para el cierre de cada año y de cada mes
	¿Se garantiza la fiabilidad de la información adquirida?	Si se garantiza
<b>Cumplimiento</b>	¿Los procesos que se gestionan dentro del departamento están documentados?	Todos los procesos están documentados en formato impreso y en manual de procedimiento
	¿Realiza el departamento evaluaciones periódicas del desempeño y cumplimiento de funciones a los empleados?	A todos los trabajadores se les hace evaluación para así una mejor elaboración del pago
	¿Se encuentran registradas las normas actualizadas?	Si se encuentran registradas
	¿Cuáles son las normas vigentes por las que se rige el departamento y si las cumple?	Normas internacionales. ISO 9100 (2015)

**Fuente:** Elaboración propia

Con las respuestas de estas interrogantes y el consenso de los miembros del Departamento se conforma el Plan de Prevención.

### 3.3 Plan de Prevención:

El plan de prevención es el documento en el que se define la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para aplicar de forma efectiva la prevención de riesgos laborales en la empresa.

El componente Gestión y prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos.

Lo primero que se realiza para la elaboración del plan de prevención es la identificación de los riesgos que presenta el departamento, las actividades que se

elaboran para el control de los mismos, el responsable y la frecuencia. Tras el desglose de puntos expuestos quedan identificados como los principales riesgos los siguientes:

- probabilidad de que no exista un sistema de control interno estructurado.
- probabilidad de insatisfacciones por parte de los clientes.
- probabilidad de fluctuación de la fuerza de trabajo.
- probabilidad de retrasos en la implementación del perfeccionamiento empresarial.
- probabilidad de no pasar los chequeos de certificación sanitaria.
- probabilidad de no obtener calificación de aceptable en las auditorías, inspecciones, visitas de control en comisión y de las especialidades.
- probabilidad de desconocimiento del flujo de información.
- probabilidad de retrasos o incumplimientos en la certificación del sistema de gestión de la calidad.
- Entre otros.

Después de ser identificados los principales riesgos de manera general adoptan como actividades de chequeo: chequear, velar, extremar, realizar, controlar y capacitar de manera sistemática las actividades que se realizan consecuente a los riesgos anteriormente expuestos.

Con el apoyo de los objetivos de la entidad se toman los objetivos estratégicos, de cumplimiento, de información y operativos para dar paso al plan de prevención que deberá efectuar el Departamento para la mejora de factores influyentes.

**Tabla 3.5: PLAN DE PREVENCIÓN**

Objetivos	Objetivos	Actividades	Riesgos	Actividades de control	Responsable	Frecuencia
Estratégicos	Fortalecer el sistema de control y fiscalización de la calidad.	Estructurar e implementar un adecuado sistema de control interno en el área de calidad.	RE-1 Probabilidad de que no exista un sistema de control interno estructurado.	Chequear la sistematización del control interno en el área de calidad.	Directora de Operaciones y Calidad	Mantenimiento y actualización
		Obtener calificación de aceptable en las auditorías, inspecciones, visitas de control en comisión y de las especialidades	RE-2 Probabilidad de no obtener calificación de aceptable en las auditorías, inspecciones, visitas de control en comisión y de las especialidades	Chequear por el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el área de calidad.		
		Velar por la disciplina, ilegalidad, conductas acorde a los principios éticos de la entidad.	RE-3 Probabilidad de incidencias de indisciplinas, ilegalidades, conductas delictivas y hechos de corrupción administrativa.	Extremar las actividades de control sorpresivo en el departamento de calidad relacionadas con la disciplina y la legalidad.		
Operativos	Elaborar la estrategia de aumento del nivel de satisfacción del cliente interno y externo	Certificar sistema de gestión de calidad por el organismo correspondiente	RO-1 Probabilidad de retrasos o incumplimientos en la certificación del sistema de gestión de la calidad.	Chequear periódica y sistemáticamente la el proceso de certificación del sistema de gestión de calidad por el organismo correspondiente	Directora Contable Financiera	Mantenimiento y actualización
		Trabajar con un alto índice de satisfacción del cliente	RO-2 Probabilidad de insatisfacciones por parte de los clientes	Realizar encuestas periódicas para operativamente incidir sobre los desvíos de un alto índice de satisfacción del cliente		
	Garantizar la Informatización de los principales procesos del OSDE (Sistema de Atención de a la Población)	Informatizar los principales procesos del OSDE (Sistema de Atención a la Población)	RO-3 Probabilidad de retrasos o errores en la informatización de los procesos del OSDE (Sistema de Atención a la Población.)	Velar por la correcta informatización de todos los procesos, así como mantener comunicación y feed back con el proveedor del software de la empresa.	Directora de Capital Humano	Mantenimiento y actualización

Objetivos	Objetivos	Actividades	Riesgos	Actividades de control	Responsable	Frecuencia
<b>Información</b>	Garantizar un eficaz flujo de información.	Elaborar y comunicar el flujo de información hacia dentro y hacia la OSDE.	RI-1 Probabilidad de desconocimiento del flujo de información.	Capacitar y controlar el conocimiento del flujo de información del Departamento de Calidad.	Directora de Operaciones y Calidad	Mantenimiento y actualización
<b>Cumplimiento</b>	Consolidar la implementación del perfeccionamiento funcional, estructural y organizacional en función del desarrollo continuo del sistema empresarial integrado en el Grupo Empresarial	Cumplir el cronograma de perfeccionamiento del sistema empresarial	RC-1 Probabilidad de retrasos en la implementación del perfeccionamiento empresarial.	Chequear sistemáticamente el cronograma de perfeccionamiento del sistema empresarial	Jefe de Grupo Jurídico, Directora de Operaciones y Calidad	Mantenimiento y actualización
		Garantizar que al menos el 50% de las obras que se ejecuten participen en la Resolución 86 de 2020 del MTSS, que garantice estabilidad de la Fuerza de Trabajo.	RC-2 Probabilidad de fluctuación de la fuerza de trabajo.	Velar por la correcta estimulación de los trabajadores que contrarreste la fluctuación laboral.		
		Evaluar mensualmente el cumplimiento de esta política.	RC-3 Probabilidad de no chequeo sistemático de la implementación del sistema empresarial integrado.	Chequear sistemáticamente el cumplimiento de esta política.		
		Cumplir el cronograma de implementación de Decreto Ley 34 de 2021 del Sistema Empresarial Cubano	RC-4 Probabilidad de retrasos en la implementación del Decreto Ley 34 de 2021.	Chequear sistemáticamente el cumplimiento del cronograma de implementación del Decreto Ley 34.		
		Certificar nuestras instalaciones con los avales y licencias obligatorias (Licencia Sanitaria)	RC-5 Probabilidad de no pasar los chequeos de certificación sanitaria.	Velar y chequear sistemáticamente el cumplimiento de los requerimientos de la Licencia Sanitaria.		

**Fuente:** Elaboración propia



Tras la elaboración del plan de prevención, ejecutando sus objetivos más característicos se desarrolla el riesgo que puede presentar para el Departamento, por lo consiguiente se adaptaron algunas de las actividades de control para minimizar de manera adecuada los riesgos detectados.

### **3.4 Matriz de riesgo:**

Muchas veces, cuando hablamos sobre una matriz de riesgo, podemos erróneamente pensar que solo se hacen en aspectos relacionados con la SG-SST, pero en realidad va más allá. Una matriz de riesgo puede ser hecha para la identificación de cualquier tipo de riesgo en relación con las actividades de una empresa, ya sean estos, parte de la seguridad y salud en el trabajo o de otros aspectos, como: fabricación de productos, implementación de servicios, etc.

Una matriz de riesgo, conocida también como “Matriz de Probabilidad de Impacto”, es una herramienta, útil para toda empresa, que le permite identificar y analizar los riesgos a los que está expuesta. De esta forma, las compañías pueden determinar los niveles aceptables de exposición a aquellos, así como establecer el control apropiado frente a los mismos y monitorear la efectividad del método de control elegido. Además es un análisis de riesgos que sirve para evaluar la probabilidad y la gravedad del riesgo durante el proceso de planificación del proyecto.

La matriz de riesgo debe presentar ciertas características para que pueda cumplir su función, estas son:

- Debe ser sencilla tanto en la forma como se elabore, como en la que se consulte, para así facilitar la toma de decisiones y ordenar prioridades.
- Debe ser flexible en la que se puedan documentar los diferentes procesos de la empresa, así como evaluar de forma global los riesgos de aquella.
- Debe permitir hacer comparaciones entre diferentes proyectos, áreas, actividades, etc.
- Debe permitir realizar un diagnóstico objetivo de todos los factores de riesgo del negocio.

Para la elaboración de la matriz, teniendo en cuenta los riesgos que presenta la entidad se debe contar con los siguientes aspectos:

- El tipo de actividad.
- La frecuencia con que se realiza.
- El número de personas que se involucra, o sea el/los responsable/s.
- Los materiales que se utilizan

- Si hay presencia de agentes nocivos.
- Los cambios en las instalaciones.

Entre sus elementos más importantes a tener en cuenta para la elaboración de la matriz tenemos que tener presente lo siguiente:

- Identificación de riesgos. El documento debe contener la identificación de los riesgos asociados a las actividades de la empresa.
- Determinar la probabilidad y el impacto de los riesgos.
- Evaluación de la calidad de gestión.

En la aplicación de la metodología utilizada como antes queda explicito se realiza el plan de prevención antes de la matriz de riesgo lo que facilita a la hora de realizar la matriz, que ya se tengan identificados los riesgos, las actividades de control y los responsables de cada riesgo

Para llevar a cabo este componente, se establece un sistema de clasificación y evaluación de riesgos. A tales efectos existen diferentes criterios clasificatorios, pero en este caso se propone que se adopten las siguientes definiciones, según la metodología (Rodríguez Milián, 2019)

PF (Poco Frecuente); F (Frecuente); MF (Muy Frecuente).

Quedando conformada la matriz de riesgo en el Departamento de Calidad tras los riesgos detectados en el plan de prevención y después de tener en cuenta como conformarla, de la siguiente manera:

Tabla 3.6: Matriz de Riesgo.

OBJETIVO	RIESGOS	EXT	INT	FRECUENCIA			PERDIDA			IMPACTO		
				PF	F	MF	LEVE	MEDIO	GRANDE	LEVE	MEDIO	GRANDE
<b>ESTRATEGICO</b>	RE-1		X	X				X				X
	RE-2		X	X			X				X	
	RE-3		X		X			X			X	
<b>OPERATIVO</b>	RO-1		X		X		X				X	
	RO-2	X		X					X			X
	RO-3		X			X		X				X
<b>INFORMATIVO</b>	RI-1		X	X				X			X	
<b>CUMPLIMIENTO</b>	RC-1	X			X			X				X
	RC-2		X			X			X			X
	RC-3		X	X				X		X		
	RC-4		X	X			X				X	
	RC-5	X		X				X		X		

Fuente: Elaboración propia

Una vez ubicados los riesgos de cada objetivo se pasa a clasificar en internos o externos como se puede observar en la matriz tenemos presencia de tres riesgos externos y los demás internos lo que es favorable en sentido de que hay menos repercusión con los clientes, sin embargo, los riesgos internos que se evidencian traen grandes consecuencias y desfavorecen el desarrollo de cada proceso que se crea.

También podemos ver que entre todos los riesgos detectados hay muchos de ellos que son poco frecuente, pero a su vez tienen una pérdida significativa para la entidad, como para el departamento, siendo esperado un impacto grande para su crecimiento como entidad.

### **3.4 Mapa de Riesgo:**

Un mapa de riesgo es un instrumento que permite identificar los factores de riesgo que se puedan presentar dentro de una organización, además, brinda la posibilidad de que estos se puedan cuantificar, es decir clasificar en el daño que este podría causar, la escala en la que va a estar dividido (alto, medio o bajo), y la probabilidad de que este pueda ocurrir.

El anticiparse a sucesos que puedan ocurrir dentro de la organización contribuye a que se pueda alcanzar los objetivos estratégicos planteados y que haya una ventaja competitiva. El mapa de calor es la sección donde podrás ver el resultado de tu sistema de gestión y tomar decisiones estratégicas basadas en la evolución de tus riesgos.

El mapa contribuye al objetivo general de supervivencia de la empresa aportando la información precisa para medir y controlar esa exposición, y poner en práctica un modelo de gestión proactiva del riesgo. La finalidad del mapa es identificar y medir los riesgos a los que está expuesta la organización, proporcionar una visión analítica de las relaciones de causalidad subyacente, y aportar una visión amplia de la exposición global de la organización, (afirman los estudiantes de A Coruña).

A través de los riesgos identificados se realiza el mapa de riesgo al Departamento de Calidad de la siguiente manera:

**Tabla 3.7:** Mapa de Riesgo.

		MAPA DE RIESGOS		
PROBABILIDAD	Poco Frecuente RE-1; RE-2; RO-2; RI-1; RC-3; RC-4; RC-5	Acceptable RE-2; RC-4	Moderado RE-1; RI-1; RC-3; RC-5	Inaceptable RO-2
	Moderado RE-3; RO-1; RC-1	Moderado RO-1	Moderado RE-3; RC-1	Inaceptable
	Muy Frecuente RO-3; RC-2	Inaceptable	Inaceptable RO-3	Inaceptable RC-2
		Leve	Moderado	Grande
		IMPACTO		

Fuente: Elaboración propia



De esta manera que elaborado el mapa de riesgo, donde se puede evidenciar que el departamento de manera general presenta riesgos de impacto moderado, los cuales no perjudican ni afectan de manera agravada tanto a la entidad como al departamento.

**Conclusiones de capítulo:**

En este capítulo se abordan los resultados de manera satisfactoria de las interrogantes elaboradas por el moderador en el anterior capítulo, que sirvieron como guías para dar respuesta a los pasos de la metodología utilizada en esta investigación. Donde se puede observar que tanto el análisis como la evaluación de las acciones que pueden incurrir como riesgo para el departamento se alinean en factores influyentes con vistas a mejoras en los procesos.

## Conclusiones:

A modo conclusión luego de finalizada la aplicación del procedimiento, se tienen seis puntos a demostrar:

- La elaboración del marco teórico conceptual permitió realizar un análisis de las diferentes conceptualizaciones tanto del control interno como de la planeación estratégica ambos vinculados a un sistema de gestión de riesgos.
- Se realiza un diagnóstico de la Sucursal Comercializadora Mayorista ITH Varadero empezando por una breve caracterización.
- Se describe la metodología para la planeación estratégica y control interno de (Rodríguez Milián, 2019), y se adecúa a las condiciones de la Sucursal.
- A través de unas guías de preguntas, utilizadas en la tormenta de ideas por el moderador externo se describen los pasos a seguir, dándole valor a la gestión de los riesgos a partir de los objetivos definidos, insertándolas a las características de la Sucursal.
- Se aplica la metodología a través del consenso de los trabajadores al Departamento de Calidad, donde posibilitó la obtención de factores influyentes tanto internos como externos.
- Queda elaborado el Plan Estratégico de la Sucursal, vinculado sistémicamente con el Plan de Prevención de riesgo, vinculando de esa manera la planeación estratégica con el control interno, con un enfoque de gestión de riesgos.

### **Recomendaciones:**

Tras la culminación de la investigación se propone a la dirección de la Sucursal ITH:

- Aplicar de manera sistémica la metodología de Rodríguez Milián, (2019), en la entidad como herramienta de la gestión de riesgo, incluso vinculada a cualquier entidad.
- Expandir la metodología no solo en la entidad, sino, en todas las áreas a que esté vinculada.

Se propone al Departamento de Calidad:

- Utilizar este trabajo investigativo como material de apoyo para facilitar la implementación de la metodología en el departamento
- Incluir en la planeación estratégica los objetivos estratégicos, operacionales, informativos y de cumplimiento definidos en la investigación, además de herramientas básicas como lo es la matriz DAFO.



## **Bibliografía:**

60, R. (2011). Contraloría General de la República sobre las Normas del Sistema de Control Interno.

Abella Rubio, R. (2006). COSO II y la gestión integral de RIESGOS DEL NEGOCIO. Obtenido de [www.estrategiafinanciera.es](http://www.estrategiafinanciera.es)

Ackoff, R. (2012). El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica. México: Limusa Wiley.

Arens, A. E. (2007). Auditoría: un enfoque integral. D.F. México: Pearson Education.

B. Hirth, R. J. (2017). COSO. Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño. Instituto de auditores internos de España.

Beck, G. K. (2007). Environmental Risks and Public Perceptions. Los Angeles/London: Sage handbook on Environment and Society.

Blet, L. R. (2016). Actualización del Plan de Prevención de riesgos. Moa.

Bolaño, Y. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría".

Briones, G. (2005). La complejidad del riesgo: breve análisis transversal. Revista de la Universidad Cristóbal Colón., Año III (No.20): 9-19.

Burns, J. S. (2013). COSO mejora su control interno- Estructura conceptual integrada. 20(17).

Calvo, G. (2001). Panorama de los Estudios Sobre Riesgos Naturales en la Geografía Española. Boletín de la A.G.E.30 (2000).

Castrillo, M. (2009). Gestión de Riesgos. Reino Unido.

Chiavenato, I. y. (2017). Planeación estratégica (Tercera edición). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

COSO. (2004). COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework.

COSOII. (2008). COSO El enfoque integrado para la administración Corporativa de Riesgos Enterprise Risk Management.

COSO (2017). Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño. Resumen ejecutivo.

Díaz Olivera, A. P. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía.

Estupiñan, R. C. (2003). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, análisis del informe COSO. Bogota: Ecoe Ediciones.

García, A. (2005). El riesgo como construcción social y la construcción social de riesgos. Desacatos, Revista electrónica del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social., 19: 11-24.

González Jordán, B. (2001). Las bases de las finanzas empresariales. Editorial Académica.

González Martínez, R. (2013). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III.

Guerrero Aguiar, M., Nogueira Rivera, D., Morales Rumbaut, Y., Fraga Domínguez, L., Medina León, A., & Pardo Fonseca, M. (2016). La gestión de riesgos empresariales. Experiencias desde la Empresa de diseño e Ingeniería de Cienfuegos. Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales CICE, (pág. 16). Cienfuegos, Cuba.

ISO 31000, G. d. (28 de 10 de 2016). [calidadgestion.wordpress.com](http://calidadgestion.wordpress.com). Obtenido de Calidad y Gestión: [www.calidadgestion.wordpress.com](http://www.calidadgestion.wordpress.com)

James A.F, S. (1996). Administración (Vol. Sexta Edición).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Cuadro de Mando Integral. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.

Luhmann, N. (1991). Sociología del riesgo. D.F., México: Triana y Universidad Iberoamericana.

Melo, J. C. (2015). Gestión de riesgos en la Organización. Teoría y práctica. La Habana, Cuba. Obtenido de [www.academia.edu](http://www.academia.edu)

Mendevil, V. (2010). Elementos de auditoría (sexta edición). D.F. México: Cengage Learning Editores S.A.

Mintzberg, H. (1994). La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. Canadá: Harvard Business Review.

Myrabal, J. L. (2020). Cómo alinear su plan estratégico con su sistema de gestión del riesgo. Obtenido de [piraniAcademy](http://piraniAcademy)

Noa Díaz, L. (2018). Gestión de los riesgos empresariales en la dirección económica de la Empresa Productora de Níquel más Cobalto Comandante Ernesto Che Guevara. Moa: INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO.

PCC. (2017). Conceptualización del Modelo Económico Y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de La Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. .

Rivera, O. (1991). Los conceptos de misión, visión y propósito estratégico.

Rodríguez Fajardo, L. M. (2020). Planeación estratégica, riesgo y cuadro de mando Integral, en Moneda Libremente Convertible en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas. Revista Cubana de Finanzas y Precios

Rodríguez González, F. O. (2004). Bases metodológicas y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, basada en valores.

Rodríguez Milián, G. J. (2008). Procedimientos de Gestión de Riesgo de Impago para hoteles Meliá Cuba. Matanzas.

Rodríguez Milián, G. J. (2013). GESTIÓN INTEGRAL DE INGRESOS HOTELEROS Y CONTROL INTERNO INTEGRAL REVENUE MANAGEMENT AND INTERNAL CONTROL. EKOTEMAS. Obtenido de [www.ekotemas.cu](http://www.ekotemas.cu)

Rodríguez Milián, G. J. (2019). Metodología para un sistema integral de Planeación estratégica y Control Interno.

Rodríguez Milián, G. J. (2019). ¿Se pueden gestionar los riesgos financieros y empresariales? Académica Española.

Rosnay, J. (1978). El nacroscope. Madrid: Ediciones AC.

Silva, D. d. (2020). Valores del servicio al cliente: 6 reglas básicas de la atención. Zendesk.

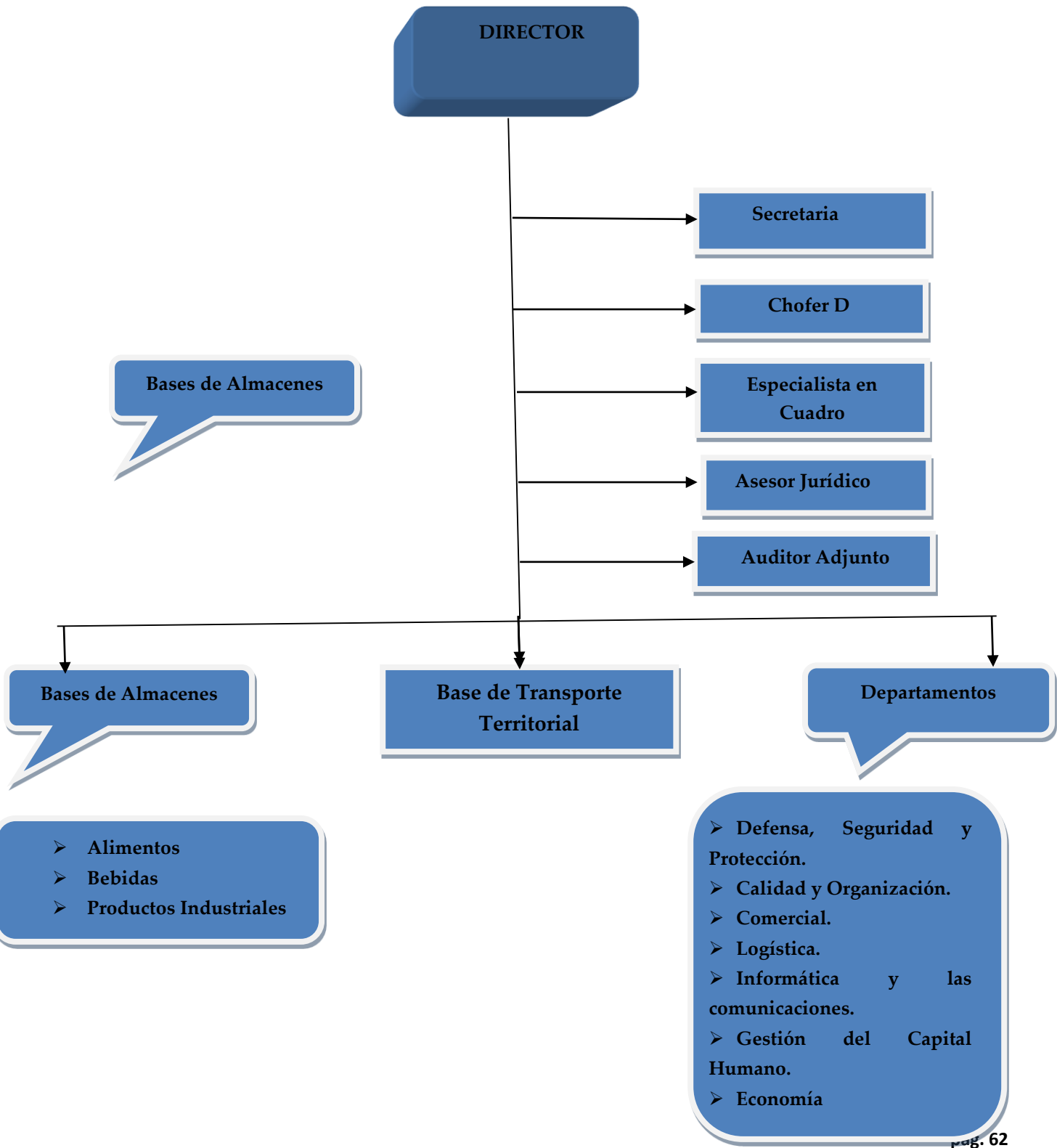
Solorzano Mandujano, J. L. (2011). Planeación Estratégica- Sus procesos, peligros y beneficios. Obtenido de [www.cursos.elconta.com](http://www.cursos.elconta.com)

Téllez, B. (2004). Auditoría un enfoque práctico. D.F México: Internacional Thomson Editores.

Valenzuela Argoti, C. E. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las empresas. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá DC.

**Anexos:**

Anexo I: Organigrama de la Sucursal



Anexo 2:

OBJETIVOS DE CONTROL									
1. Verificar que se cumplan las disposiciones para la Gestion de Inventarios.									
2. Verificar que se cumplan las disposiciones para la Gestion de Compras y Ventas a las FGNE									
3. Estadía y Reclamaciones									
4. Verificar el cumplimiento de los Planes de Medidas derivado de las acciones de control.									
5. Verificar que se cumplan las disposiciones emitidas para los Portadores Energéticos									
6. Sistema de Comunicación									



