



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Contabilidad y Finanzas**

**Título: Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la entidad de Comercio y Gastronomía de Ciénaga de Zapata.**

**Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas.**

**Autora: Marisleysi Rodríguez García**

**Tutor: DrC. Gastón de Jesús Rodríguez Milián**

**Matanzas, 2021**

**Declaración de autoridad.**

Yo, Marisleysi Rodríguez García declaro como estudiante del Curso Diurno, de la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Universidad de Matanzas, ser el único autor de este Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado 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.

---

**Marisleysi Rodríguez García**

**Nota de aceptación.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente de tribunal** \_\_\_\_\_

**Secretario** \_\_\_\_\_

**Miembro** \_\_\_\_\_

**Dado en ciudad de Matanzas a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del  
2021.**

**Dedicatoria:**

Este trabajo de tesis es dedicado principalmente a mis abuelas, mi madre Maribel y mi hermana que sin su apoyo y su amor, presentes o no, hoy no sería la persona que soy. A familiares, amigos y compañeros que han depositado sus confianzas en mí.

## **Agradecimientos:**

Agradezco principalmente a mi abuela que aunque no esté presente, forma una parte muy importante para mi desarrollo tanto a nivel personal como profesional; a Dios, quien me permitió haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional brindándome la oportunidad de realizar y culminar este proyecto.

A los pilares más importantes, mis padres, quienes me han demostrado su apoyo incondicional, gracias por sus consejos, comprensión, ayuda en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para la culminación de mis estudios, además son quienes han sabido formarme con buenos hábitos y valores, los cuales me han ayudado a salir a delante.

A mi abuelo, quien a pesar de estar lejos, siempre ha estado presente, acompañándome en este proceso y me ha brindado su valioso apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios.

A mi hermana y mi sobrinito por ayudarme a ir por el camino correcto con mucho cariño, comprensión, dedicación, apoyo y mucho amor.

A mi tutor DrC. Gastón de Jesús Rodríguez Milián por su gran paciencia, dedicación, entrega y consejos útiles en todo momento, ya que sin su ayuda el desarrollo de este proyecto no hubiese sido posible.

A todos mis profesores y compañeros que estuvieron presentes a lo largo de la carrera que contribuyeron a mi formación como estudiante y profesional desde los inicios hasta el día de hoy, que me ayudaron con su apoyo o su crítica oportuna.

## **Resumen**

El presente trabajo de diploma se desarrolla en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Ciénaga de Zapata. Dicha institución presenta insuficiencia en la planeación estratégica, el control interno y la gestión de riesgo, por lo que se define como objetivo, proponer la metodología de Rodríguez Milián (2020) para un sistema integral de planeación estratégica y control interno. Para el desarrollo de la investigación fueron utilizados distintos métodos y herramientas, del nivel teórico, el histórico - lógico, el análisis - síntesis, el hipotético – deductivo y el sistémico – estructural; del nivel empírico la observación, la revisión de documento, la tormenta de ideas. El diseño de la metodología brinda una guía para implementar la planeación estratégica con el control interno con enfoque de gestión de riesgos de manera integral y sistémica, quedando a manos de la entidad como herramienta de gestión.

**Abstract:**

The present diploma work is developed in the Municipal Company of Comercio y Gastronomía Ciénaga de Zapata. This institution presents insufficient strategic planning, internal control and risk management, for which it is defined as an objective, to propose the methodology of Rodríguez Milián (2020) for a comprehensive system of strategic planning and internal control. For the development of the research were used different methods and tools, from the theoretical level, the historical – logical, the analysis – synthesis, the hypothetical – deductive and the systemic – structural; from the empirical level, observation, document review, brainstorming. The design procedure provides a guide to implement strategic planning with internal control with a risk management approach in a comprehensive and systemic manner, remaining in the hands of the entity as a management tool.

## Índice.

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco Teórico – Referencial. ....	8
1.1. Conceptualización previa del estudio de la gestión del riesgo. ....	8
1.1.1. Definiciones del riesgo:.....	8
1.1.2. Clasificaciones del riesgo. ....	12
1.1.3. Gestión de Riesgos. ....	15
1.1.4. La gestión del riesgo en el contexto económico cubano. ....	18
1.2. Control Interno .....	20
1.3. Planeación estratégica. Conceptualización y antecedentes históricos previos .....	24
Capítulo II Presentación de la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la empresa de Comercio y Gastronomía Ciénga de Zapata.. ....	31
2.1. Diagnóstico del objeto de estudio .....	33
2.2. Descripción de la metodología seleccionada .....	34
Conclusiones.....	57
Recomendaciones.....	58
Bibliografía. ....	59
Anexos. ....	64



## **Introducción**

A lo largo de la historia, el entorno de los negocios se ha visto afectado por distintos niveles de turbulencia; de aquí que la administración y la gestión hayan desarrollado enfoques sistemáticos con el fin de hacer frente a la complejidad, la novedad y la incapacidad de la predicción. A medida que se ha ido haciendo más complejo, más dinámico y menos previsible, los sistemas se han hecho más sofisticados y cada novedad se ha ido asimilando a las anteriores. Así, la evolución de la administración y la gestión incide en una respuesta de adaptación al futuro decreciente.

Según Jiménez (2005), las empresas y tal vez una gran parte de las organizaciones, están en competencia: en los factores productivos, en los clientes, en los ingresos con qué hacer frente a los costos, etc. Los empresarios tienen que tomar decisiones para conducir el diseño de la estrategia a la práctica. Por ello la planeación estratégica de las organizaciones está en el centro de la creación de riqueza en la sociedad moderna.

Steiner (2007) señala, que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expondrá a un desastre inevitable.

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. De ahí la importancia de elaborar en conjunto, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados planteados.

En la actualidad tanto a nivel nacional como internacional es importante tener establecida y estructurada la planeación estratégica para poder contrarrestar los grandes cambios que se vienen dando en el entorno empresarial, ya que estos proporcionan las bases y las herramientas para realizar una adecuada proyección

de la entidad en el futuro, de la misma manera, el desconocimiento de este tipo de “instrumentos” administrativos obstaculiza la evaluación de las actividades y procesos, impidiendo la toma de decisiones y posterior implementación de objetivos acordes a los propósitos de cada organización.

Otro elemento clave que no se debe dejar de lado es la gestión de los riesgos, la cual va de la mano con la planeación estratégica. Este es un proceso estructurado, consistente y continuo, que por medio del uso de distintas herramientas de identificación, evaluación, medición y reporte de eventos que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Si bien la gestión de riesgo empresarial, ha sido un enfoque implementado tradicionalmente en organizaciones con ánimos de lucro; pocas veces se ha utilizado para la evaluación y mejoramiento del control interno de una entidad no gubernamental.

Han dado preocupación a la administración de los riesgos empresariales hechos como la aplicación acelerada de nuevas tecnologías, la existencia de mercados cada día más competitivos y exigentes de la calidad, el aumento de la complejidad de los procesos productivos y tecnológicos, la búsqueda de nuevos productos y mercados, a la vez que aumentan las catástrofes naturales y las exigencias de cumplimiento de nuevas legislaciones, sin olvidar la globalización y otras condiciones imperantes en el ámbito socio – económico internacional, hacen necesaria una actitud proactiva de administración de riesgos que brinde a los grupos de interés de la empresa una seguridad razonable sobre el cumplimiento de sus objetivos.

En la economía cubana, es de vital importancia para el sector empresarial fortalecer su sistema de control interno y dentro de este, gestionar eficientemente sus riesgos con vista a lograr resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia y eficacia de las operaciones, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad. De ahí la importancia que se le concede en la actualidad a la administración de riesgos empresariales. La gestión de los riesgos en el modelo económico cubano no se sigue de manera paralela a las exigencias implícitas, solo se toma como una variable más a la hora de las prioridades y toma de decisiones, mientras su verdadero alcance por la

connotación de la información obtenida pasa desapercibida. La escasa cultura en la temática de administración de riesgos empresariales existentes en el país es reconocida ya por varios autores cubanos.

Las causas pueden ser diversas, pero las consecuencias son la exposición consistente o inconsistente a daños y pérdidas (económicas y no económicas), con repercusión en la economía del país. Para ello es necesario que el empresario conozca con profundidad y exactitud la localización de sus problemas y las causas que los provocan. Hoy por hoy las organizaciones buscan mitigar dichos riesgos utilizando metodologías que permitan disminuir las probabilidades de que un determinado evento pueda causar un efecto de incertidumbre en la organización.

En los últimos años han sido elaborados varios documentos sobre la administración de los riesgos empresariales a nivel internacional, el informe coso, que en su primera versión fue el marco de referencia de resoluciones sobre el control interno en varios países, incluida cuba, en su segunda versión COSO II ERM el cual posee un marco de referencia hacia la administración de riesgos y el mismo pero actualizado en 2017 que es integrado con estrategia y desempeño.

En las disposiciones generales de la resolución 60/11 de la contraloría general de la república de cuba que sienta sus bases en coso 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. De esta forma, cada empresa del país asume tal directiva y trabaja en base a su implementación y, con ello, lograr su perfeccionamiento.

Por otro lado, el control interno permite optimizar recursos y lograr una gestión Financiera y administrativa más eficiente, mejorando la productividad, contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores, y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del

personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

La empresa municipal de comercio y gastronomía de la ciénaga de zapata, ubicada en playa larga no está exenta de problemas. Ésta a pesar de poseer un personal calificado, los conocimientos no se orientan hacia la administración eficiente de los riesgos en todas las actividades que desarrollan las áreas, debido a que no ven integrada cada una de las herramientas que utilizan como un sistema, es decir al hablar de riesgos se olvidan de planeación estratégica y viceversa, por lo que poseen inexistencia de un carácter sistémico de enfoque. Debido a todo lo antes expuesto se le propuso al director de la empresa la idea de desarrollar una investigación basada en la planeación estratégica, control interno y la gestión de riesgo para de esta manera contribuir al desarrollo de todos los procesos establecidos en su elaboración.

Por lo que se define como **problema científico**:

¿Cómo integrar el plan estratégico al control interno con un enfoque de gestión de riesgos en la empresa de comercio y gastronomía de la ciénaga de zapata?

Para dar solución al problema identificado se propone como **objetivo general**:

Proponer una metodología para la adecuada gestión de riesgos y planeación estratégica en la empresa de comercio y gastronomía de la ciénaga de zapata.

Para fomentar el cumplimiento del objetivo general se plantean los siguientes **objetivos específicos de la investigación**:

Establecer las bases teóricas que permitan dar solución al problema científico planteado, a través de un análisis de los diferentes enfoques y tendencias actuales.

Diagnosticar el estado de la planeación estratégica, el control interno y la gestión de riesgos en la empresa.

Proponer una metodología para integrar la planeación estratégica al control interno con un enfoque de gestión de riesgo.

En general la planeación estratégica y el control interno se declaran como **objeto de estudio** y su **campo de acción** la planeación estratégica y el control interno

con un enfoque de gestión de riesgos en la empresa municipal de comercio y gastronomía de la ciénaga de zapata.

Para la realización de este trabajo se utilizaron los siguientes **métodos de investigación científica**:

❖ **Métodos teóricos:**

1. Histórico-lógico: se dedican a la investigación del movimiento histórico y teórico del objeto de estudio y tienen como técnicas fundamentales la revisión bibliográfica general.
2. Análisis - síntesis: para desarrollar el análisis de la información y procesamiento de dicha información a recopilar.
3. Hipotético-deductivo: para la formulación de la hipótesis de la investigación y sintetizar las principales conclusiones del informe.
4. Sistémico – estructural: usado para relacionar organizadamente la información en el cuerpo del informe, siguiendo la estructura lógica.

❖ **Métodos empíricos:**

1. La observación: para caracterizar el problema.
2. Revisión de documento: revisión de la documentación necesaria para la obtención de información relacionada con la gestión y el control de los riesgos de la empresa.
3. Tormenta de ideas: es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Esta es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Surge de la necesidad de obtener nuevas soluciones, propuestas o alternativas ante un tema determinado.

Como se mencionó anteriormente se seleccionó la metodología de Rodríguez Milián (2020), la cual consiste en vincular la planeación estratégica con el control interno con un enfoque de gestión de riesgos que tiene como objetivo principal en la elaboración de la misma, la participación activa de todos los empleados de la entidad en la que se realice la investigación, con base en los distintos informes de caso mencionados anteriormente.

Esta investigación se articula con la política económica y social del país trazada en el plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030 donde define como ejes temáticos: 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 (PCC, 2017).

Todo ello con los objetivos de fortalecer el sistema de control interno y externo, lograr un alto y sostenido crecimiento de la economía, que asegure el desarrollo, fomentar una estructura productiva diversificada, eficiente, eficaz y sostenible, impulsar la participación dinámica, eficiente y diversificada en los mercados internacionales y lograr una mayor integración entre los actores económicos del país, que dé respuesta oportuna a las demandas del mercado interno, tanto del sector productivo como de la población (PCC, 2017).

El alcance de esta investigación está en proveer un valioso instrumento para así reorientar y objetivizar la administración de riesgos mediante la planeación estratégica, definiendo para ello su visión y misión, así como un sistema de objetivos generales, lográndose integrar de forma sistémica el control interno, por lo que los resultados que luego realice la entidad se convertirán en una guía práctica que se utilizará como herramienta de soporte en la organización y comunicación, que posee información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los pasos para una adecuada gestión de riesgo según la metodología utilizada, la cual está diseñada con un nuevo enfoque integrando el marco de control interno, donde se le hace desconocido a la entidad debido a las condiciones existentes donde la formulación de los objetivos no se orientan a todas las actividades y procesos estratégicos del negocio; es completamente adaptable, puede ser implementada en cualquier empresa que posea o no las mismas condiciones.

El desarrollo de la investigación se limita a una propuesta metodológica la cual será abordada a detalle en el capítulo ii, siendo a nivel de diseño, quedando pendiente su implementación para proyecto futuro.

La investigación se estructura en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el **capítulo i** se presenta la fundamentación del marco teórico - referencial, abordando así los aspectos teóricos fundamentales relacionados con la planeación estratégica, el control interno y la gestión integral de los riesgos. En el **capítulo ii** donde se caracteriza la entidad objeto de estudio, dando un diagnóstico referente a dichas características, diseñando luego de ello, el procedimiento para integrar el plan estratégico, el control interno y la gestión de los riesgos según la metodología utilizada, exponiendo todo ello mediante guías de preguntas que permitan llegar a la elaboración del plan de prevención.

## **Capítulo i. Marco teórico – referencial.**

En este capítulo se dará respuesta al objetivo específico número uno donde se expondrán todos los conceptos, clasificaciones, características, informes, componentes, etc. relacionados al riesgo, su gestión, el control interno y la planeación estratégica, donde se fusionan unos con otros a medida que se avanza en los epígrafes establecidos.

### **1.1. Conceptualización previa del estudio de la gestión del riesgo.**

En este epígrafe se abordan los elementos caracterizadores de la gestión de riesgos partiendo de un estudio de las distintas definiciones del término.

#### **1.1.1. Definiciones del riesgo:**

Al estudiar este desde sus orígenes es importante destacar la definición que aportó Moivre en (1711) para analizar ¿qué es el riesgo?, según el autor “el riesgo” es el producto de la suma aventurada multiplicada por la probabilidad de la pérdida, lo que quiere decir que el riesgo se define como la pérdida esperada. Mientras que, Haynes (1895), lo define como la pérdida esperada remplaza por probabilidad: por lo tanto el riesgo es la probabilidad de daño o pérdida (Aven, 2017).

Beck (1992) describe el riesgo como una forma sistemática de lidiar con los peligros y las inseguridades inducidas e introducidas por la modernización misma. El concepto en sí no nos da una definición que encaje con la mayoría de los usos diarios de riesgo, pero hay una concesión con el riesgo y la toma de decisiones relacionadas con la inseguridad y el peligro.

Según Luhmann (1993), el riesgo es inseparable de las consideraciones, posturas y toma de decisiones. Por tanto, la decisión entre riesgo y peligro reside precisamente en el componente de la toma de decisiones y que el peligro se atribuye a factores externos mientras que el riesgo se atribuye al requisito y a la posibilidad de tomar una decisión (Schenk et al., 2019). Algunos riesgos son más inciertos que otros, según el autor puede ser que sean

Consecuencia de eventos extremos o que sean nuevos riesgos que surgen de situaciones nunca experimentadas.



Por otro lado, Hansson (2002) entiende que el concepto de “riesgo” expresa algo incierto, pero para que esa incertidumbre constituya un riesgo se debe saber algo al respecto. Por ejemplo, Aven (2014) dice que el uso diario del concepto riesgo se puede usar para referirse a cosas diferentes, y para Hansson 2002 “el riesgo” es inherentemente incierto y se expresa con un valor probabilístico (es decir, la probabilidad de efectos adversos).

Sin embargo, Renn (2007) afirma que, un riesgo es considerado “aceptable” en términos de consecuencias negativas, por lo que se entiende que no hubo reducción del riesgo, ni se prevén medidas de mitigación. De la misma manera, un riesgo considerado “tolerable” está vinculado a la realización de una actividad que se considera valiosa por el valor agregado o el beneficio que proporciona con el fin de disminuir y limitar las posibles consecuencias adversas. Tras esto, la definición de riesgo vista desde la perspectiva que algunos autores, (por ejemplo, Aven sostiene que el riesgo está sujeto a múltiples interpretaciones), debido a que algunas de sus definiciones se basan en probabilidad al azar o a valores esperados, otros enfatizan en eventos o peligros indeseables y de la incertidumbre. Conjuntamente, Luko (2013) plantea que, para comprender mejor el riesgo se requiere del entendimiento del grado al cual un resultado se puede apartar del objetivo y por lo tanto se requiere tener conocimiento de lo que puede suceder, (por ejemplo, con qué frecuencia suceden los eventos y las consecuencias que estas generan). Además de esto, los autores (Cassidy, D., Goldstein, L., Johnson, S., Mattie, J. & Morley, J. E., 2001) definen el riesgo como cualquier problema que impacta la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

Por otro lado el riesgo busca responder cuatro preguntas fundamentales: ¿qué podría salir mal?, ¿cuál es la probabilidad de que salga mal?, si sale mal, ¿cuál es el impacto y su gravedad?, y si sucede, ¿se detectará la falla?, así el grado de riesgo es evaluado con relación a la probabilidad de ocurrencia y a la capacidad para detectar la falla e impedir un daño potencial para el producto o el consumidor (García Aponte, O. F, Vallejo Díaz, B. M & Mora Huertas, C. E, 2015).

En sí el riesgo, posee muchas definiciones clásicas y diversas pero todas sugieren una misma idea, según (ISO 31000:2009) el riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre nuestros objetivos; todo esto ligado a la posibilidad de asignación de alguna probabilidad de ocurrencia a este fenómeno.

A modo general, en las empresas, el riesgo se encuentra en la exposición a la que se ve sometida la organización en el camino que recorre para alcanzar sus objetivos, ya que existen situaciones o eventos que permiten o no alcanzarlos. Este puede tener efectos positivos como negativos y convierte todos los aspectos inciertos en oportunidades o amenazas (PMI, 2014). El riesgo, por lo tanto, va acompañado de la probabilidad de ganancia o pérdida de lo esperado (mejía, 2006).

Por otra parte, Cox (2012) dice que las decisiones tomadas bajo un conocimiento débil o no confiable requieren orientación para los tomadores de decisiones sobre como tomar en cuenta la incertidumbre en el conocimiento. Además, Aven (2013) afirma que es necesario adoptar una perspectiva más amplia sobre el riesgo, incluida una amplia gestión de la incertidumbre. Otra de las tantas definiciones que se dan al término de riesgo definido en este artículo por el autor es que Kaplan y Garrick (1981) dieron unas de las definiciones más reconocidas. “establece que el riesgo (r) se puede expresar por los factores (f), que puede salir mal (escenarios, s), que probabilidad tendrá (probabilidad, p) y cómo serán las consecuencias graves (consecuencias, c)” (Paltrinieri, Comfort, & Reniers, 2019).

$$R = f(s, p, c)$$

Igualmente algunos analistas y académicos han intentado a través de numerosos intentos, buscar un significado de riesgo más significativo, que los lleve a investigar de una manera más perspectiva la ocurrencia de los eventos, un ejemplo de ello son los grandes accidentes ocurridos en las empresas industriales, que a la vez son recordatorios desafortunados de detalles que no se pueden enmarcar en la formula presentada. (Paltrinieri et al., 2019).

El riesgo: “el riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando perdidas”. (Estupiñán, 2015, p. 25). Según

la sociedad para el análisis del riesgo (SRA), el riesgo se define como una desviación relativa a un nivel de referencia e incertidumbres asociadas". Además es descrito como  $(c, q, k)$  donde  $c$  es una consecuencia específica (valores de referencia),  $q$  es una medida de incertidumbre asociada con  $c$  y  $k$  es el conocimiento de fondo que soporta  $c$  y  $q$  (Thekdi & Aven, 2019).

Desde el punto de vista empresarial, toda organización se enfrenta a riesgos, puesto que los riesgos afectan la posibilidad de que una organización pueda competir, y mantener su poder financiero y conservar la calidad de sus productos y servicios.

En cuanto a la Norma ISO 9001 versión 2015 comparada con la versión ISO 31000, el concepto de riesgo se ha definido como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos mientras, que la ISO 9001:2015 como el efecto de la incertidumbre en un resultado esperado. Como se puede intuir no está claro cuál es la diferencia de estas dos definiciones. Además, la confusión se debe a la definición dada de que el riesgo puede ser positivo y/o negativo mientras que otros hablan de riesgos y oportunidades (Anttila & Jussila, 2017).

Evidentemente, el riesgo se ha convertido en algo común no solo en nuestra vida, sino que también en la forma en que las organizaciones toman decisiones. Dicho esto, al investigar e indagar el fenómeno del riesgo se ha encontrado que hay una gran cantidad de conocimientos previos provenientes de varias disciplinas, pero esto no significa que sean coherentes con sus estudios, en algunos libros las definiciones de riesgos pueden variar dependiendo de la interpretación que algunos autores le dan, en el próximo epígrafe se abordarán algunas esas definiciones:

El riesgo se puede expresar como una situación generada por la incertidumbre y que a la vez puede afectar de una manera positiva (oportunidad) o negativa (pérdida) a las organizaciones, sociedad y la misma naturaleza como tal. El cual puede ser cuantificado y gestionado con una serie de procesos dependiendo del tipo de riesgo.

En resumen se asume que la concepción del riesgo es una abstracción de origen completamente humano, ha estado presente desde siempre en las sociedades

humanas. Este implica un devenir de posibles acontecimientos no deseados, asociados al espacio físico donde el hombre desarrolla sus actividades, caracterizado por su gran variabilidad, lo que hace a dichos acontecimientos ser esencialmente dinámicos.

### **1.1.2. Clasificaciones del riesgo.**

Toda actividad empresarial está sujeta a riesgos. Lo idílico para cualquier negocio sería mantener una situación estable y tranquila. Sin embargo, la realidad está bien lejos, donde nos encontramos con un escenario lleno de imprevistos y dificultades que todo empresario debe tener la capacidad de afrontar la gestión de riesgos de la manera más rápida, rentable y eficaz posible. Así, son muchos los tipos de riesgos empresariales que existen, los cuales variarán en función del tamaño de la empresa o del sector en el que opere. Existen muchas clasificaciones de los riesgos empresariales. Las clasificaciones más conocidas son las siguientes:

- ❖ Atendiendo a la fuente del riesgo estos se dividen en riesgos provenientes del entorno y riesgos propios de la actividad empresarial. Los riesgos externos de una empresa son todos aquellos que provienen del entorno y que influyen o condicionan de manera directa o indirecta a la marcha de la empresa, pudiendo, incluso, convertirse en amenazas reales para la empresa.

Algunos ejemplos de riesgos empresariales externos son:

- ❖ **Ciclo económico.** La economía está en constantes cambios y se mueve por ciclos económicos, ya sean de recesión o expansión. Son, sobre todo, los ciclos económicos en recesión los que pueden suponer una gran amenaza para la empresa. Claro ejemplo de ello, fue la gran crisis económica del año 2007 en España.
- ❖ **Riesgo país.** Asociado normalmente a la venta de nuestros productos en países donde pueden existir ciertos riesgos: inseguridad por cambio de divisas, riesgos de nacionalización, dificultades de cobros, complejas barreras de entrada, tediosos controles aduaneros.

Los riesgos internos son aquellos riesgos empresariales que dependen de la gestión que se hace de la propia empresa, tanto a nivel general, como de cada uno de sus departamentos.

Entre los tipos de riesgos empresariales internos, encontramos:

- ❖ **Falta de diversificación de actividades:** la falta de diversificación supone un riesgo pues se reducen las posibilidades de venta.
- ❖ **Riesgo operacional:** son los riesgos cometidos por errores humanos, fallos o procesos internos y que provocan pérdidas a la empresa.

Esta clasificación elemental resulta muy operativa a la hora de definir los eventos que pueden producir un impacto en los resultados de la organización. En forma similar, la Resolución no.60/11 de la contraloría general de la república propone la división de los riesgos en internos y externos, reconociendo como riesgos internos aquellos provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento; y como riesgos externos, los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

Aliber (1983) y López (1998) clasifican los riesgos de la empresa en económicos y financieros. Reconocen como económicos aquellos riesgos que provocan la imposibilidad de garantizar el nivel del resultado de explotación de una firma y que viene determinado por un conjunto de factores inherentes al mercado en el que se mueve la compañía y propios de su situación, en el que no tiene nada que ver su estructura financiera. Medida de las posibles eventualidades que pueden afectar al resultado de explotación de una empresa, que hacen que no se pueda garantizar ese resultado a lo largo del tiempo. El riesgo económico hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión debida a los cambios producidos en la situación económica del sector en el que opera.

La actividad de toda empresa gira entorno a factores y elementos de diversa índole: jurídicos, económicos, ecológicos, sociales, entre otros. Pero, la finalidad de todo negocio siempre será la misma, la de obtener el mayor número de ganancias. Asimismo, el día a día empresarial está repleto de incertidumbres y riesgos, a los cuales las empresas deben enfrentarse de la mejor manera posible.

Por ello, la gestión de riesgos en la empresa se hace así imprescindible para evitar el impacto de las amenazas existentes en la organización, aportando solución de la manera más eficaz y rentable que puedan. El riesgo financiero está estrechamente relacionado con el riesgo económico, puesto que los activos que una empresa posee y los productos o servicios que ofrece juegan un gran papel a la hora de determinar su nivel de endeudamiento, como es lógico. Cuanto más ingrese una empresa por la venta de sus productos, más probabilidad de hacer frente a sus deudas y, por ende, disminuir dicho nivel. Los riesgos de mercado, liquidez y de crédito se clasifican dentro de los riesgos financieros.

Atendiendo a las consecuencias se clasifican en riesgos puros y especulativos:

Los **riesgos puros** son aquellos cuya ocurrencia siempre trae aparejado un daño o pérdida (accidentes de trabajo, huracanes, rotura de equipos). El riesgo puro es un término que se aplica a cualquier situación en la que no hay posibilidad de ningún beneficio a materializarse si un resultado específico. Por lo general, los eventos que se consideran a llevar este nivel de riesgo que está fuera del control de la persona que está asumiendo el riesgo, por lo que es imposible tomar realmente una decisión consciente para asumir el riesgo. El seguro se utiliza a menudo como un medio para reducir al mínimo las pérdidas de riesgo de este tipo, un factor que puede compensar el hecho de que no hubo aumentos reales que se puedan realizar a partir de la situación. Por el contrario, la consecuencia de la ocurrencia de los riesgos especulativos puede ser una pérdida o una ganancia. El **riesgo especulativo** es una característica clave de la gran mayoría de las inversiones. Simplemente se refiere al riesgo en el que una inversión puede generar una ganancia o una pérdida. Esto difiere del "riesgo puro", que se refiere a los acontecimientos que están garantizados para producir algún tipo de pérdida.

Otra clasificación divide los riesgos en **estáticos y dinámicos**. Se clasifican como estáticos aquellos riesgos relacionados con la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y delitos del comportamiento humano. Los riesgos dinámicos son provocados por las exigencias de los cambios del entorno y la organización (nueva tecnología, condiciones ambientales, expectativas del consumidor y otros).

Los **riesgos empresariales** también pueden clasificarse atendiendo al subsistema en que tienen su origen. De esta forma, pueden ser riesgos financieros, de comercialización, operaciones. Esta clasificación no significa que los riesgos que se presentan en un subsistema no afecten o tengan repercusión en otras áreas.

En los últimos tiempos se ha desarrollado una actividad orientada a la investigación del riesgo, que trata de definir su naturaleza, terminología y componentes, así como las herramientas para enfrentarlo con eficacia. La disciplina que surge como resultado de este proceso es la gestión de riesgos, la cual será tratada en el siguiente epígrafe.

### **1.1.3. Gestión de riesgos.**

Existen varias definiciones ligadas a la gestión del riesgo, las cuales se han modificado con el pasar de los años. Sus antecedentes se remontan a la aparición del término gestor de riesgos en la década de 1940 y 1950, en aquellos tiempos estaba enfocada en la atención interna en las organizaciones, en relación con la seguridad de los trabajadores y la protección de los activos. Esta también se asoció a industrias particulares como las de seguros, enfocada en la gestión de riesgos financieros, la gestión de riesgos crediticios y la gestión de proyectos.

La perspectiva tradicional, orientada al aspecto negativo del riesgo, presenta la gestión de riesgos como una función que desempeña la dirección con el objetivo de proteger a la empresa contra las consecuencias adversas del riesgo, orientada a reducción de la severidad y variabilidad de las pérdidas, o como la ciencia y arte de reconocer la existencia de las amenazas determinando sus consecuencias en los recursos, aplicando y modificando factores de costo, de forma efectiva para mantener las consecuencias adversas dentro de los límites (Remenyi y Heafield, 1996).

Dicha perspectiva está focalizada en las amenazas, que busca la protección en la empresa mediante procedimientos de conformidad y las técnicas de cobertura que evitan inconvenientes de pérdidas. Esta permite destacar la gestión de riesgos como un proceso, un enfoque, un sistema, una nueva forma de gestión que le brinda a la dirección de la empresa información necesaria respecto a los riesgos ante los que está expuesta.

El concepto ha evolucionado en los últimos años y a pesar de que no existe un consenso sobre su definición se asume que la gestión de riesgos empresariales (*Enterprise Risk Management, ERM*), conocida también como gestión integral de riesgos, apunta a una gestión que se ha transformado al estrechar su colaboración con otras funciones o posiciones dentro de la empresa, comercialización relaciones públicas, legal y tesorería y fuera de ella para responder a distintos tipos de riesgos.

Lo antes expresado constituye un concepto integral el cual permite a las empresas gestionar de forma general todo tipo de riesgos, viendo además de amenazas, la posibilidad de oportunidades, lo que supone una gestión del riesgo de forma proactiva, pues, según (Buehler et. al, 2008), mantenerse al margen de los riesgos puede proteger algunas empresas, pero también privarlas del rápido crecimiento que puedan generar.

A pesar de que no existe un consenso sobre su definición, varios autores e instituciones argumentan que este contribuye al logro de los objetivos organizacionales, tal es el caso de la definición establecida por (COSO, 2004), donde señala que la gestión de riesgos es “un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y el resto del personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la empresa, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de objetivos”.

Dicho esto se puede deducir que la gestión del riesgo está estrechamente relacionada a la estrategia de una organización, al tratarse de un proceso estandarizado y formal, inmerso en la dinámica del ciclo empresarial. La permeabilidad y la naturaleza difusa de los límites de la empresa y los distintos procesos y prácticas a través de las cuales la incertidumbre es gestionada dentro y fuera de las empresas (Miller, 2008).

La gestión del riesgo (ERM) forma parte de la estrategia, dado a la formulación e implementación de la estrategia en la empresa requiere de una revisión del entorno cambiante a través de la identificación de las principales influencias del



medio ambiente y de los inductores del cambio sujetos a un alto nivel de incertidumbre (Lessard y Lucea, 2009).

Para Chenhall (2003), las estrategias necesariamente deben ser redefinidas en un proceso continuo de formulación “es necesario que la empresa evalúe sus actitudes hacia el equilibrio entre el rendimiento potencial, los riesgos aceptables y la incertidumbre de forma constante”; en este sentido (IMA, 2011) argumenta que la estrategia permite alinear los riesgos dentro de los límites y niveles de variación aceptables de la propia estrategia de riesgos establecidos en la empresa, de ahí que deben visualizarse como actividades complementarias y no como actividades independientes; la alta gerencia analiza las alternativas estratégicas e identifica los eventos que podrían poner en peligro su consecución. De esta manera la formulación de la estrategia se ve reforzada por la gestión de riesgos ERM, ya que estos se analizan contra el apetito de riesgo de la empresa.

En resumen la gestión de los riesgos es un sistema integrado en todos los procesos, prácticas, operaciones de la empresa de forma pertinente, eficaz y eficiente, para que de esta forma sea parte de los procesos organizativos, al tiempo que sea establecido en la política de desarrollo de negocios y la planeación estratégica así como en la revisión y los procesos de gestión del cambio, se apoye en los procesos, tecnologías y conocimiento con el propósito de evaluar y gestionar las incertidumbres que enfrenta la empresa (ISO 31000, 2009).

De esta manera la gestión del riesgo se interrelaciona no solo con la estrategia de las organizaciones, sino también con el control interno, y el buen gobierno ( IFAC, 2011) dado que este nuevo enfoque impacta y se desarrolla en todas las actividades de las organizaciones; se integra como parte del proceso administrativo para permitir su funcionamiento y en la continua vigilancia de los factores críticos en la organización; así como su control; se entrelazan con las actividades operativas y modifica las funciones de todo el equipo directivo y la alta gerencia, particularmente del consejo para fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia (Martínez y Blanco, 2015).

En Cuba son muchas las razones que evidencian el aumento de la vulnerabilidad ante los diferentes factores de riesgos que amenazan todo el ambiente en que

vivimos, tanto el natural, como el artificial producidos por el hombre, intencionales o no, internos o externos, etc. este y muchos motivos más hace que el país se vea obligado a conocer la gestión del riesgo, para de esta manera protegerse de dichos factores. En el próximo epígrafe se da una argumentación de lo anterior planteado.

#### **1.1.4. La gestión del riesgo en el contexto económico cubano.**

Cuando en los países desarrollados estaba surgiendo y desarrollándose la gestión de riesgos, cuba se encontraba en un proceso de cambios sociopolíticos y económicos muy profundo. Desde una economía puramente capitalista se comienza a transitar y fomentar el desarrollo de un programa social-político de largo alcance, el cual fue condicionando rasgos muy particulares en relación a lo que sería posteriormente la gestión de riesgos en cuba.

La administración de riesgos en cuba se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico-técnicas que norman aspectos parciales, ejemplo de las mismas lo constituye la defensa civil cubana, la cual se fundó en 1966; a partir de esa fecha fue creado el sistema nacional de la defensa civil, como resultado de los posteriores análisis realizados luego de ser gravemente afectado el país por el paso del huracán " flora" en octubre de 1963. De tal modo la defensa civil de cuba por su propia concepción, principios de organización, funcionamiento y participación masiva de la población acumula gran experiencia en la administración de riesgos de desastres originados por peligrosos hidro-meteorológicos<sup>1</sup>.

En el año 2003 surge la resolución no. 297 del ministerio de finanzas y precios y la 013 del ministerio de auditoría y control, la cual define los componentes básicos para la realización de un buen control interno, y entre ellos la evaluación de riesgos, la cual no solo permite ejercer la vigilancia interna de forma organizada y estructurada de carácter sistémico, sino que al mismo tiempo impulsa a realizar la requerida articulación de todos los procesos. Esta en aquellos tiempos poseía una estructura integral la cual no era suficiente, ya que requería un alto nivel profesional, como la importancia económica del mismo, por lo que debido a la

---

<sup>1</sup> CECOFIS, Curso básico Administración de riesgos, pág. 19

carencia de especialistas en administración de riesgos y la inexistencia de un perfil laboral específico para atender esta actividad en las entidades se convierte en una consecuencia de la falta de integralidad en la aplicación de una política idónea.

Para darle solución a esta problemática se crea la contraloría general de república la que tiene como funciones normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo. Con la necesidad de continuar perfeccionando del control interno se emite una nueva norma, la Resolución 60 en el 2011, atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.

Esta resolución define el marco conceptual a aplicar en cuba en lo que a control interno respecta. Aplica conceptos expuestos en el informe coso, que internacionalmente se considera como un punto obligado de referencia cuando se tratan materias de control interno. Los conceptos emitidos en este informe son precisos y son aplicables a las condiciones cubanas. Con esto se ha alcanzado un nivel superior en la valoración del sistema de control interno, reflejándolo como un proceso que debe estar integrado a todas las operaciones de la empresa, no como un mero instrumento de control económico. A pesar de todo esto en su modelo de plan de prevención de riesgos se omite la columna objetivos, los que constituyen el punto de partida de este análisis. Hoy la existencia de una resolución que establece el marco conceptual y la obligatoriedad en todas las entidades cubanas, ha creado un movimiento, que a pesar de muchos obstáculos, comienza a dar frutos para la salvaguarda de los recursos. No obstante, es necesario seguir realizando esfuerzos para lograr su correcta implementación, acorde con su contenido y propósitos.

En el siguiente epígrafe tratamos sobre el control interno, los informes que surgen y sus respectivos componentes, dando una amplia caracterización sirviendo de base para otras investigaciones.

## **1.2. Control interno**

Una de las funciones indispensables del control es poder garantizar, alcanzar, cumplir los objetivos propuestos, y lograr así la dirección acertada de las actividades de una organización.

Se suele decir que el control interno, es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales (federales), provinciales (estadales) y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos, que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

Los enfoques dados por diferentes autores coinciden al definir el concepto, ya que todos estos destacan que contribuye al logro de objetivos propuestos por las entidades, que es un plan estructurado de la organización, que tiene como objetivo principal salvaguardar los recursos, promoviendo la eficiencia que involucra a los directivos y trabajadores en general.

Un sistema global de control interno se extiende más allá de las materias que lo relacionan con los departamentos contable y financiero, y abarca otros tipos de control, como son los de gestión y eficacia operativa. Incluye los métodos por

medio de los cuales la dirección delega autoridad y asigna responsabilidades en el departamento de compras, ventas, producción, contabilidad, etc. incluye el programa para la preparación, verificación y distribución de la supervisión en las diferentes actividades; la utilización de técnicas presupuestarias, inspecciones, estudios de tiempos, programas de formación para el personal, etc.

En los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra en el no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los consejos de administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, de lo cual Cuba no es una excepción.

En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la *treadway commission*, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla de COSO (*committee of sponsoring organization*), comité de organizaciones patrocinadoras de la *comisión treadway*, con el objetivo de dar respuesta a lo expresado anteriormente, estando este constituido por representantes de las organizaciones siguientes: Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA); Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Asociados (AICPA); Instituto Ejecutivo Financiero (FEI); Instituto de Auditores Internos (IIA); Instituto de Contabilidad Gerencial (IMA).

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado informe COSO sobre control interno (COSO I), el cual es un proceso efectuado por el consejo de administración 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 sus objetivos dentro de las categorías siguientes:

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

En 1995 a 2000 se continúa el enfoque sobre control interno, riesgos administrativos y cumplimiento, creándose de esta manera otros marcos de referencia en el mundo. Luego en 2002 se promulga la Ley Sarbanes Oxley en

estados unidos con el propósito de monitorizar a las empresas que cotizan en bolsa de valores, evitando que la valorización de las acciones de las mismas sea alterada de manera dudosa, mientras que su valor es menor, o sea, evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversionista.

Para 2004, se crea (COSO II) con base en COSO I, ambos son independientes y no se contradicen, sin embargo, el COSO II engloba los conceptos ya tratados en el COSO I y le da una ampliación a la visión de este, considerando ahora la existencia de riesgos positivos, en otras palabras, oportunidades y la ubicación de los riesgos en lo que a niveles de tolerancia a estos se refiere. Este abarca ocho componentes, siendo orientados al proceso de implementación efectivo de un sistema de gestión de riesgos. Estos componentes son:

1. **Ambiente interno:** el ambiente interno comprende el contexto de la organización y la cultura del riesgo que existe en esta.
2. **Establecimiento de objetivos:** para poder tomar un camino respecto a que amenazas se deben evitar, los objetivos deben ser definidos. Estos objetivos deben soportarse en la misión y visión de la compañía.
3. **Identificación de riesgos:** todo evento interno o externo que represente una amenaza o una oportunidad debe ser identificado.
4. **Evaluación de riesgos:** una vez identificados los riesgos, estos se analizan teniendo en cuenta la probabilidad y el impacto que generarían de llegar a ocurrir. Esta evaluación se realiza bajo las condiciones iniciales (riesgo inherente) y luego de la implementación de medidas de control (riesgo residual).
5. **Respuesta al riesgo:** una vez los riesgos han sido evaluados, se decidirán que estrategias se seguirán por cada uno de ellos. Estas decisiones están orientadas principalmente en cuatro tipos de estrategias. La transferencia del riesgo a un tercero, la reducción de este a través de acciones preventivas, la evasión en base a la planificación de las actividades y finalmente la aceptación del riesgo.

6. **Actividades de control:** son todas las políticas, procedimientos y actividades que se implementan para brindar soporte al aseguramiento de la respuesta al riesgo.
7. **Información y comunicación:** toda información que sea relevante para la consecución de los objetivos de la organización debe estar identificada y ser comunicada oportunamente, para ello, se tienen que definir y difundir las vías y plazos de comunicación a todo el personal involucrado.
8. **Actividades de supervisión:** comprende las actividades permanentes de monitoreo del sistema de gestión de riesgos. De modo que se compruebe que el proceso se esté llevando de forma correcta o se deben realizar ajustes en algún componente.

Figura 1.1: elementos de COSO II.



Fuente: COSO II.

En el 2003 surge COSO III diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos relacionados con:

- ❖ Las operaciones.
- ❖ La elaboración de información.
- ❖ El cumplimiento.

Cinco años después en 2017 se publica COSO IV, el cual está enfocado en la gestión del riesgo empresarial – integrando estrategia y desempeño, destaca la importancia de la gestión del riesgo empresarial en la planificación estratégica y su

integración en todos los niveles de la organización, ya que el riesgo influye y alinea la estrategia y el desempeño en todos los departamentos y funciones.

En nuestro país la aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos, de ahí su estrecha relación.

En sus inicios el marco del control interno quedaba reglamentado por la resolución 297 del 2003 emitida por el ministerio de finanzas y precios y por la resolución 13/06, basada en el informe de coso, al este no consideraba la gestión de riesgos la 297 tampoco lo hacía. Luego con la creación de la Res. 60 el componente, que antes se denominaba, evaluación de riesgos, según la Res. 297, pasa a denominarse gestión y prevención de riesgos, incorporando en esta resolución el enfoque de gestión. Esta plantea que el control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Hoy en día surgen muchos retos que deben enfrentar las empresas sobre cómo medir y cuantificar los riesgos, cómo administrarlos, cómo administrar la organización, implementando la planeación estratégica al control interno con un enfoque de gestión de riesgos y qué mecanismos y procedimientos utilizar para dirigir las organizaciones sobre la gestión de riesgos.

En el epígrafe 1.4 se da a conocer de manera más amplia la planeación estratégica, así como desde sus antecedentes.

### **1.3. Planeación estratégica. Conceptualización y antecedentes históricos previos**

**Estrategia:**



Si nos remontamos al origen de la palabra, esta proviene del griego “strategos” que significa general, lo que es la persona en la que residía el mando y la jefatura superior de un ejército.

Las primeras referencias de la palabra surgen el siglo V A. C. La obra del filósofo y militar Sun-Tzu “el arte de la guerra”, es uno de los destacados libros donde se trató sobre la estrategia en un ámbito militar. Allí se describe la estrategia desde la milicia como la forma de confundir a su oponente, para hacerlo ver lo contrario a la situación real y permitir tomar ventaja frente a él al momento de presentarse la confrontación. Tzu (2002) da a entender que la guerra es importante, pero obtener la victoria sobre su oponente lo es más y es mejor lograr someter al enemigo sin tener que batallar. Eso demuestra la habilidad del general para alcanzar que el enemigo no vea otra opción más que rendirse y evitar la confrontación que podría destruir a su ejército.

Al hacer una analogía de una batalla con la competencia entre las empresas y de los generales con los directivos de estas, se puede entender la importancia de las capacidades y experiencia de empresarios para que la organización pueda lograr sus objetivos, tal concepto fundamentado en la ventaja competitiva de Porter (2006) que se forja en el desarrollo de las actividades únicas que realiza la empresa, diferentes a las de sus competidores, que surgen del cómo se enlazan la experiencia de los directivos de las empresas con la realidad de la misma.

La gestión estratégica dentro de una organización está enmarcada, no solo en la eficiencia operativa, sino en el cómo se puede entregar más valor al cliente, de una manera única y diferente a las otras opciones que tenga en el mercado (Porter, 1997). También, la estrategia conlleva a la empresa a buscar y desarrollar formas de trabajo diferentes a las ya habituales y precisa enfocar la gestión mediante una combinación de los recursos y competencias que le permitan cumplir satisfactoriamente lo ofrecido y las expectativas de las partes interesadas, con la mirada siempre al futuro definido y a cumplir la meta establecida (Johnson, Scholes y Whittington, 2006), teniendo presente lo que hará y lo que no hará, y así, marcar el camino a alcanzar la competitividad estratégica y poder obtener rendimientos superiores (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015).

Los directivos de las empresas requieren tener alto conocimiento y conciencia de la situación de la empresa y su entorno, para poder definir cuáles serán las estrategias que adoptarán en sus organizaciones para cumplir sus objetivos, los cuales pueden ser definidos y establecidos mediante procesos de planificación y direccionamiento, apoyado de las metas, directrices o lineamientos de la empresa (Contreras, 2013).

### **Planeación estratégica:**

Para 1944 se empieza a emplear en temas económicos y académicos por dos autores John Von Neumann y Oskar Morgenstern (1944) quienes dieron origen a la teoría de los juegos, que hace referencia a los diferentes actos que realiza una empresa y los cuales se seleccionan de acuerdo a la situación concreta.

La teoría neoclásica aportó conceptos sobre planeación estratégica, básicos y relevantes, debido a que es una técnica social que conlleva a conocer aspectos específicos del trabajo que desempeña en la organización, partiendo desde la primera escuela en la década de los 50's con dos grandes pensadores, Koontz y O'donnell quienes hacen énfasis en los métodos y racionalización del trabajo.

Con el pasar del tiempo, la continuación de trabajos académicos de los autores de tiempos anteriores y la aparición de nuevos expertos en estrategia, marcan una revolución, donde una de las principales referencias y hasta la actualidad fue la de Michael Porter, el cual realizó la aportación en materia de análisis del grado de competencia de una industria o de las posibilidades de empresa que se encuentre dentro de ella. La planeación estratégica a su vez es definida por Goodstein, Pleiffer, y Nolan (1998), para quienes se entiende como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p. 33), son estas razones las que permiten evidenciar que en cualquier tipo de empresa se deben hacer uso de estas herramientas e implementarlas para enfrentar situaciones que se encuentran en un tiempo y espacio que aún no se generan, la síntesis de este proceso se resume en la figura 1, donde se enuncian gran parte de los elementos que conforman la planeación.

Figura 1.2: elementos de planeación estratégica.



Fuente: (Dussan, 2008).

Según Serna (1997), concibe a la planeación como: “son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.” (p.32), por lo tanto, van todas las acciones y tareas encaminadas hacia un fin ya determinado, el cual es el logro de los objetivos, que son guiados por estrategias quienes según (David, 2003), “son individuos que poseen la mayor responsabilidad con el éxito o fracaso de una empresa” (p.8).

**Cuadro 1: algunos conceptos sobre estrategia según la bibliografía estudiada:**

Autor	Año	Concepto de estrategia
Drucker	1954	En la estrategia los encargados de las organizaciones deben conocer la situación actual de la empresa junto con los recursos que posee y los que se deberían.
Chandler	1962	Es la determinación de objetivos y metas fundamentales a largo plazo, adoptando políticas correspondientes y recursos necesarios para llegar a estas metas.
Smith	1979	Es la técnica para conseguir en este mundo de negocios los mejores resultados a través de los recursos apropiados, tomando las medidas adecuadas para hacer frente a un mercado externo que está en constante cambio.
Andrew	1980	Es un conjunto de misiones, planes, políticas y objetivos encaminados al logro de las metas establecidas en la empresa, presentadas en forma de selección de actividades en la que la organización se consagra.

<b>Hatten</b>	1987	Es el camino para poder alcanzar los objetivos de una organización, es la habilidad para interrelacionar el análisis interno y los conocimientos de los directivos para crear valor de los recursos.
<b>Kotler</b>	1990	El proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo
<b>Mintzberg &amp; Quinn</b>	1991	Es una guía para integrar las metas, las políticas y las acciones de una empresa, que van enfocadas a una cohesión para lograr un fin coordinando los recursos hacia una posición.
<b>Porter</b>	1996	Es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades.
<b>Koontz &amp; Weihrich</b>	1998	Es un conjunto de programas generales de acción, que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.
<b>Grant</b>	2005	Trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de una empresa a través de su implementación para cumplir las expectativas de las partes interesadas en un futuro incierto.
<b>Carneiro</b>	2010	Es la orientación en el actual futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.
<b>Fisher</b>	2011	A nivel institucional tiene que ver con el alcance global de una organización y cómo el valor se añadirá a sus diferentes unidades de negocio
<b>Lukac &amp; Frazier</b>	2012	Esta habla acerca de lo que la empresa tiene intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer

Fuente: elaboración propia.

Arranz (1995), la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes. La planeación estratégica requiere de una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas, habilidad de planeación, capacidad de decisión para llevarla a cabo. Para Arranz (1995), la misión refleja el propósito de la organización, determina el porqué de su existencia y establece el concepto del negocio en que está involucrada. La misión es una descripción concisa de lo que hace la organización y cuáles son sus características que le permiten proporcionar bienes, productos, servicios o satisfacciones a sus clientes dentro de un marco

ambiental. Generalmente el enunciado de la misión se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal, en forma que quede equilibrado lo muy general con lo muy específico.

Con el análisis de los conceptos anteriores la autora asume que la planeación estratégica es un procedimiento a largo plazo, el cual consistirá en el desarrollo de ciertos objetivos y la manera en que se deberán cumplir para llegar al resultado esperado. Sin embargo, el procedimiento no es algo estático, sino que debe y puede ser monitoreado a lo largo del período de implementación a fin de detectar y corregir posibles errores. La planeación estratégica puede ser aplicable a cualquier tipo de negocio; sin embargo, se debe tener el cuidado de adaptarla dependiendo del negocio de que se trate, de sus características y condiciones. Esta mejora el desempeño de la organización y el solo hecho de establecer sus elementos como una visión, definir la misión, planificar y determinar los objetivos influye de manera positiva en dicho desempeño de la organización o institución. Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de dicha organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

El *balanced scorecard* o cuadro de mando integral, utilizada en la investigación, es uno de los modelos de planeación estratégica más populares. Es una metodología creada por Robert Kaplan y David Norton, la cual permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio. Se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma, donde los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos (Kaplan, R. S. & Norton, D. P, 1999).

### **Enfoque sistémico.**

Una vez elaborado este capítulo se puede determinar el enfoque sistémico que se aplicará en el capítulo próximo donde conceptualmente este constituye la secuencia lineal de acontecimientos, denominado también como enfoque de

sistema, que significa que el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tienen que verse como parte de un todo. No es la suma de elementos, sino un conjunto de estos que se encuentran en interacción, de forma integral, que produce nuevas cualidades con características diferentes, cuyo resultado es superior al de los componentes que lo forman y provocan un salto de calidad. De esta manera se define como enfoque sistémico la metodología establecida por Rodríguez Milián (2020), donde para gestionar los riesgos se lleva a cabo el procedimiento de la planeación estratégica, determinando dicha estrategia y el alcance de la misma, mediante el análisis interno y externo (matriz DAFO o FODA), la misión y visión, los valores corporativos y compartidos, utilizando luego las perspectivas del cuadro de mando integral, para después de esto estar en condiciones de diseñar y analizar la estrategia y la gestión de riesgos, donde mediante todo esto se ve ilustrado la vinculación de la planeación estratégica con el control interno enfocado en la gestión de riesgos.

## **Capítulo II Presentación de la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la Empresa de Comercio y Gastronomía Ciénaga de Zapata.**

En el presente capítulo se caracterizará la entidad objeto de estudio y se describe el procedimiento a seguir en el diseño de la metodología, dándose cumplimiento al segundo y tercer objetivo específicos.

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

La Empresa de Comercio y Gastronomía Ciénaga de Zapata es la encargada de prestar estos servicios al Municipio Ciénaga de Zapata, el mayor en extensión del país y con una población aproximada a los 9 800 habitantes (la de menor densidad poblacional de Cuba). Presta además sus servicios, al consejo popular de Babiney, poblado perteneciente al territorio de la provincia de Cienfuegos, por ser limítrofe a la Ciénaga de Zapata. Esta cuenta actualmente con 381 trabajadores de ellos 175 mujeres.

### **Misión**

Comercializa de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios según la nomenclatura aprobada por el ministerio de comercio interior en moneda nacional, brindando servicios gastronómicos en la red de gastronomía a la población y a entidades; en los establecimientos autorizados, en pesos cubanos, a través de la producción y comercialización, de forma mayorista en los centros de elaboración de productos alimenticios y servicios de alojamiento no turísticos y comercializar de forma minorista materiales de la construcción e insumos agrícolas; está orientada a la satisfacción de las necesidades de la alimentación de la población, organismos e instituciones del estado y otros clientes, ofrece productos de calidad que garantiza la exigencia de los clientes, con una gestión superior de los recursos laborales, mejores condiciones de atención al hombre, capacitación, formación y preparación, así como, la aplicación de sistemas de estimulación, con vistas a lograr un alto nivel de motivación en cuadros, directivos, funcionarios, técnicos y trabajadores. Alcanza la eficiencia económica a partir del control de los recursos materiales y financieros, con una contabilidad eficiente, tomando como base el desarrollo de la automatización, con la calidad, rapidez y veracidad de las

informaciones, lo que permite elevar la eficiencia, en correspondencia con las actuales exigencias en la gestión estatal y no estatal de la empresa, regulando la circulación mercantil.

### Visión

Satisfacción siempre creciente de los clientes, aumentando el nivel de comercialización de productos alimenticios y no alimenticios, brindando servicio gastronómico en la red de gastronomía a la población y entidades y potenciando los centros de elaboración y los servicios de alojamiento no turísticos, en moneda nacional, cumpliendo el plan de circulación mercantil, con una eficiente estructura productiva, sostenible y elevando la calidad de nuestras producciones y servicios, implantando el sistema de calidad, conociendo mejor, cada segmento del mercado y posesionarse como líder en el territorio en la comercialización de forma minorista, materiales de la construcción e insumos agrícolas, haciendo nuestra organización más atractiva y competente, basada en sus valores, elevando la eficiencia, eficacia y efectividad en el control de la gestión empresarial, con la inserción de la nueva forma de gestión no estatal, contando con el desarrollo de la informática, capacitación y personal idóneo, logrando una mayor implicación de directivos, funcionarios y trabajadores, con sentido de pertenencia y motivación.

### Estructura de la organización:

Figura 2.1: organigrama.



Fuente: empresa municipal de comercio y gastronomía ciénaga de zapata.



### **Objetivos generales:**

La empresa municipal de comercio y gastronomía es una entidad cuyo objetivo es la prestación de servicios revertido en la venta de productos alimenticios y no alimenticios así como la elaboración de alimentos para apoyar la actividad económica, contando con una red de unidades gastronómicas, de comercio alimenticios y comercio no alimenticio comercializando dicha venta en moneda nacional, regulando la circulación mercantil.

### **Plan de prevención:**

Debido a ser extenso solo se toma un fragmento. **(Ver anexo 1)**

#### **2.1. Diagnóstico del objeto de estudio**

En este epígrafe se realizará un diagnóstico con respecto a la misión, visión, objetivos generales y plan de prevención, como elementos de la planeación estratégica y el control interno en la entidad.

La autora considera que la misión y visión previamente establecida debe ser reelaborada debido a que estos deben ser de pocas palabras, claros y concisos, evitando crear confusiones, basados en los requisitos establecidos por James a tener en cuenta en su redacción los cuales son: (James, a. F, 1996)

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

Estos deben ser analizados por separado debido a que la misión debe estar más enfocada en a qué se dedica la entidad, qué ofrece, cuál es el producto o servicio con el cual pretenden facilitarle la vida al cliente, su propósito social, etc. y la visión tiene que ver con el futuro donde la entidad posea mayor sostenimiento y crecimiento, representa las aspiraciones y metas de la entidad, cómo se ve esta en algunos años, qué cualidades tendrán los profesionales que trabajan en la empresa, qué desea aportar a la sociedad a futuro, siendo lo más realista y sincero posible en su redacción, definiendo de esta manera la ruta a seguir, tanto

para los directivos como para los empleados. Estos deben ser expuestos luego de realizar con lujo y detalles la matriz DAFO.

Debido a que la empresa tiene establecido vagamente sus objetivos, los mismos se deben reelaborar y clasificar utilizando como base teóricas las definiciones de las clasificaciones que hace caso para trazar los objetivos generales, determinándose de esta manera los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento, así como un nuevo plan de prevención más actualizado.

Para poder identificar eventos que perjudiquen a la organización, es necesario saber y tener claro que es lo que ésta busca. Tomando en cuenta la misión, visión y cultura se debe definir los objetivos cuyo logro la gestión del riesgo está destinada a garantizar. Estos deberán ser definidos luego de establecida la nueva visión, misión y el plan estratégico.

Relacionado al plan de prevención de riesgos se considera correcto pero este debe ser actualizado. Por otra parte, según la Resolución 60/11 de la contraloría general de la república que rige y norma el control interno en cuba, en el modelo del plan de prevención se obvia la columna de los objetivos. Entre otros aspectos, la solución que se propone a ésta situación está implícita en el procedimiento que se expondrá en el siguiente epígrafe.

## 2.2. Descripción de la metodología seleccionada

Anteriormente ya definido el problema científico de cómo integrar el plan estratégico al control interno con un enfoque de gestión de riesgos en la empresa de comercio y gastronomía de la ciénaga de zapata, se decide tomar, en este caso la metodología de Rodríguez Milián (2020), debido a la eficiencia demostrada en su aplicación, la cual integra todas las herramientas de gestión en las empresas logrando la participación de todo el personal.

**Figura 2.2:** metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.

Etapas	Pasos	Contenido	Componentes del control interno
A nivel de consejo	1er paso	Análisis interno y	Ambiente de

<b>de dirección. Elaboración del plan estratégico en líneas generales de la empresa.</b>	determinar la estrategia y alcance de la misma.	externo. Visión, misión, valores corporativos y compartidos formulación de la estrategia	control
<b>Por departamentos. A partir del plan estratégico general, elaborar el plan estratégico por departamentos, incluyendo el plan de prevención, con la consecuente implementación de la RES. 60/2011 CGR.</b>	2do paso análisis y estructuración de la estrategia	Alinear misión y visión trazar los objetivos definir las perspectivas análisis y desarrollo de la estrategia gestionar los riesgos. Elaboración del plan de prevención	Ambiente de control gestión (evaluación) de riesgos actividades de control supervisión y monitoreo
<b>Integración de los planes estratégicos de los departamentos con el plan estratégico general, y discusión y aprobación del mismo con toda la</b>	3er paso integración sistémica de todos los componentes. Implementación.	Construcción del cmi. Determinación del problema estratégico y su solución. Plan de prevención. Confección del mapa estratégico y los posibles escenarios.	Ambiente de control gestión (evaluación) de riesgos actividades de control supervisión y monitoreo

<b>masa de trabajadores. Implementación.</b>			
<b>Perfeccionamiento continuo de la estrategia</b>	4to paso supervisión y monitoreo.	Monitoreo, aprendizaje y análisis de las estrategias emergentes ajustes y evaluación del sistema.	Supervisión y monitoreo

Fuente: metodología para la planeación estratégica y control interno, Rodríguez Milián (2020)

### **2.1 etapa i según Rodríguez Milián (2020), a nivel de consejo de dirección.**

Es importante resaltar que la investigación surge a partir de una necesidad identificada, por lo que se le propone al director la opción de desarrollar la metodología seleccionada que posee el procedimiento para la formulación de una planeación estratégica integrando sistémicamente el control interno, para ello se debe realizar una reunión con el consejo de dirección y los trabajadores de la entidad con un total de 15 participantes no más, teniendo todos igual poder de decisión frente a las votaciones, donde el director debe ser capaz de demostrar su capacidad de liderazgo para poder llevar a cabo dicha reunión, explicándose en la misma el propósito de la investigación de forma detallada y se dan a conocer algunos elementos teóricos necesarios para la comprensión de la magnitud del estudio.

Para dicha reunión se sugiere invitar a un profesor de la universidad de matanzas, cuba, experto en planeación estratégica, control interno y gestión de riesgos, sirviendo este como moderador externo donde se debe establecer un período de alcance para analizar (año o años). Se comienza aplicando un auténtico método de trabajo en grupo, con la herramienta de tormenta de ideas, con el objetivo de potenciar la creatividad al máximo. Dicha herramienta está conformada por dos momentos, clasificados en tormenta de ideas directa donde se realizan preguntas a los participantes para llegar a conformar la misión, visión, objetivos y matriz DAFO y la tormenta de ideas inversa, donde se generan ideas desde el plano

opuesto, es decir contrarias al asunto propuesto, analizándose para ello el tema de riesgos, determinándose lo que puede afectar.

La matriz DAFO es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa, la cual puede ser aplicada en cualquier empresa, independientemente de su tamaño y de su actividad (Rivero Hernández. M, 2018). El principal objetivo de aplicar la matriz en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

Utilizando la experiencia del consejo de dirección y el moderador, estos deben establecer una guía preliminar de preguntas para definir la matriz DAFO, con el objetivo de identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades:

**Tabla 2.2: guía preliminar en la reunión de consejo de dirección, utilizando la tormenta de ideas, para la matriz DAFO:**

<b>Para las fortalezas:</b>	<b>Para oportunidades</b>
¿Qué realiza adecuadamente la entidad?	¿El cliente es bien atendido?
¿El personal es comprometido?	¿Se puede aprovechar algún beneficio legal?
¿En qué aspecto la empresa es fuerte?	¿Existe variedad de proveedores?
¿Posee la entidad un capital humano calificado, capacitado y consagrado?	¿El mercado está en crecimiento?
<b>Para debilidades:</b>	<b>Para amenazas:</b>
¿Existe falta de recursos?	¿Qué obstáculos regulatorios hay en el sector?
¿Qué aspectos no se realizan correctamente?	¿Ha afectado la situación económica del país durante la pandemia?
¿Se realiza una adecuada gestión empresarial?	¿Qué está haciendo mejor la competencia?

¿Es eficiente la calidad y protección al consumidor?	¿En qué medida afecta el recrudescimiento del bloqueo económico y comercial implantado por el gobierno de los estados unidos de américa?
--	--

Fuente: elaboración propia.

Luego de responder a dichas preguntas se realiza la matriz por mayoría de votos a través del moderador, exponiéndose en una pizarra dicha matriz donde se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas dando según la metodología de Rodríguez Milián (2020) valoraciones de 1-5, definida como escala.

**Fn:** fortalezas.

**On:** oportunidades.

**Dn:** debilidades.

**An:** amenazas.

$\Sigma$ : subtotal

**Tabla 2.3:** ejemplo de matriz DAFO

	O1	O2	O3	On	$\Sigma$	A1	A2	A3	An	$\Sigma$	Total
Estrategia ofensiva.						Estrategia defensiva					
<b>F1</b>											
<b>F2</b>											
<b>Fn</b>											
$\Sigma$											
Estrategia de reorientación						Estrategia de supervivencia					
<b>D1</b>											
<b>D2</b>											
<b>Dn</b>											
$\Sigma$											
<b>Total</b>											

Fuente: elaboración propia.

### Posición estratégica:

Según los resultados de la matriz se toma el cuadrante con mayor puntuación, donde sí se cruzan fortalezas y oportunidades la estrategia que se debe utilizar de acuerdo al análisis interno y externo para el período establecido es ofensiva, dando respuesta a la siguiente pregunta, ¿ésta ventaja competitiva permite aprovechar esta oportunidad?, si el mayor cuadrante es entre debilidades y oportunidades, la estrategia es de reorientación, donde se deben superar las debilidades, aprovechando de esta manera las oportunidades, si el caso es para las fortalezas y las amenazas, es defensiva, se debe analizar si esta ventaja competitiva permite reaccionar frente a determinada amenaza y en el caso de que sea en el cuadrante de debilidad con amenaza, la estrategia es de supervivencia la, siendo la pregunta para determinar la escala ¿esta debilidad deja indefensa a la empresa frente a esta amenaza?. Las acciones de las estrategias estarán encaminadas a mantener los puntos fuertes, corregir puntos débiles, explotar oportunidades y afrontar las amenazas.

Como se explicó en el epígrafe 2.1 en el diagnóstico, la misión y visión deben ser definidas por separados, de pocas palabras, claros y concisos, evitando crear confusiones.

Para ello alinear la misión en aras de elegir aquella que mejor proyectará la razón de ser de la entidad, se sugiere en este trabajo que esta quede elaborada respondiendo a las preguntas establecidas en el consejo de dirección, las cuales deberían ser las siguientes:

**Tabla 2.4: guía preliminar para la misión.**

<b>Misión de la entidad:</b>
¿A qué nos dedicamos?
¿Cuál es el propósito social de la empresa?
¿Para quién producimos y comercializamos nuestros productos?
¿Qué problema resuelve nuestro producto?
¿Qué imagen quiere transmitir la entidad?

Fuente: elaboración propia.

Para alinear la visión con el objetivo de decidir la que mejor determinará el camino hacia donde se quiere dirigir la entidad, debe quedar elaborada, respondiendo al igual que la misión una serie de preguntas.

**Tabla 2.5: guía preliminar para la visión.**

<b>Visión de la entidad:</b>
¿Cómo ven la empresa en unos años?
¿Cuáles son las metas a corto, medio y largo plazo?
¿Qué opinión se quiere tener en un futuro para las personas de la empresa?
¿Qué aspectos para crecer les gustaría conseguir?
¿Cuáles serán los valores y actitudes claves de la empresa?
¿Qué se desea aportar a la sociedad a futuro?

Fuente: elaboración propia.

Luego de esto se pasa a determinar los valores de la entidad y sus objetivos reelaborados, el moderador debe realizar otra guía de preguntas para obtener la participación activa de todos los miembros.

**Tabla 2.6: guía preliminar para los valores y objetivos de la entidad:**

<b>Valores:</b>
¿Cuál es la propuesta de valor de la entidad?
¿Cómo se enseñan los valores de la entidad a los trabajadores?
¿Cuáles son los valores corporativos que distinguen a la entidad sobre otras?
¿Cuáles son los principios éticos?

Fuente: elaboración propia.

<b>Objetivos:</b>	
<b>Estratégicos</b>	<b>Operativos</b>
¿Cuáles son los objetivos fundamentales de la entidad?	¿Cómo operacionalizan la estrategia?



<b>Objetivos:</b>	
¿Cuál es el camino a seguir?	¿Cómo cumplir los objetivos estratégicos?
¿Hacia qué se encuentra encaminada la entidad?	¿Se mantienen actualizados los contratos con los proveedores?
¿Conocen todos los empleados los objetivos estratégicos y cómo seguirlos de forma operativa?	¿Son realmente efectivos los proveedores actuales?
¿Cuál es la situación actual real con respecto al objetivo de la empresa?	¿Cómo organizar el proceso productivo?
¿Cómo cumplir la misión y la estrategia?	¿Cómo utilizar más eficientemente los recursos?
	¿Cómo mantener la cartera de créditos de la empresa?
	¿Cómo se garantiza el desarrollo del capital humano?
	¿Cómo se enfrenta la entidad a las indisciplinas, ilegalidades y corrupción, así como el cumplimiento con las tareas de la defensa del país?
<b>Información</b>	<b>Cumplimiento</b>
¿Cómo se tributa a la satisfacción de los clientes internos y externos desde las acciones de comunicación?	¿Qué norma regula el sistema de gestión estratégica en la entidad?
¿De qué forma se mantienen actualizados los hechos económicos de forma tal que los estados financieros reflejen adecuadamente	¿Qué resolución se utiliza para implementar el sistema de control interno?

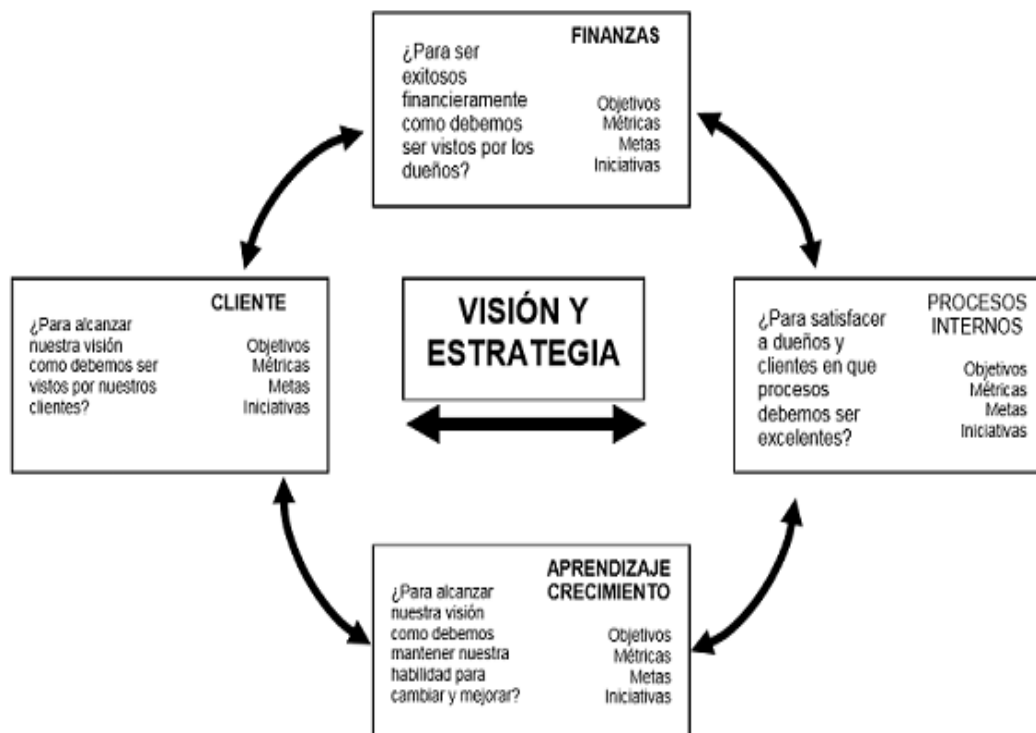
<b>Objetivos:</b>	
la situación financiera?	
¿Cómo se promueve y preserva la imagen pública positiva de la empresa, entre todos los factores que resulten vitales para su desarrollo?	¿Cómo se puede cumplir con los decretos – ley, orientaciones, resoluciones, instrucciones, directivas y circulares de los organismos rectores de la política económica y social del país?

Fuente: elaboración propia.

Para definir los mismos se necesita aclarar que los valores definen los principios éticos de la entidad, sirviendo de eje para su crecimiento y los objetivos son los estados o situaciones que la entidad pretende conseguir en el futuro utilizando sus recursos disponibles presentes y los previsibles, clasificándose en 4 tipos diferentes según la metodología basada en COSO II, los estratégicos enfocados en las metas desarrolladas a nivel estratégico y que la entidad pretende lograr en un período determinado de tiempo, basados en la misión, visión y los valores de la entidad, determinando las acciones y medios que se utilizarán para cumplirlos, los operativos son las metas que la entidad desea cumplir en un corto plazo, por lo que están relacionados con la estrategia general de la empresa, deben ser específicos, medibles, y su propósito es impulsar los esfuerzos hacia el logro de objetivos estratégicos, otra clasificación son los de información los cuales son en general los que conceden fiabilidad de la información suministrada y por último los de cumplimiento que son las leyes, normas, manuales, resoluciones y regulaciones que deben ser llevadas en los objetivos operativos. La metodología diseñada concibe como herramienta de plan estratégico el cuadro de mando integral, este es una herramienta que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. Favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas (costa. C, Domínguez. J, Hernández. J, Leiva. Ana, Verdú. F,

2003). Para determinar sus cuatro perspectivas, el moderador se debe auxiliar de una guía de preguntas que permitan responder a cada una de ellas.

**Figura 2.3:** perspectivas del cuadro de mando integral.



Fuente: Rodríguez Milián, (2020)

### Guía preliminar para las perspectivas del cuadro de mando integral durante la tormenta de ideas en la reunión del consejo de dirección

**Tabla 2.7: perspectiva financiera**

¿Qué resultados económicos espera de la empresa sus propietarios?
¿Cuáles serían los objetivos en la perspectiva financiera?
¿Cuáles serían las medidas de rendimiento adecuadas para evitar gastar tiempo y recursos en actividades que no aseguren la consecución de los resultados adecuados?
¿Cuáles son los temas estratégicos en gestión financiera?
¿Qué metas se plantea la empresa en materia de gestión financiera?
¿Cómo medir los resultados en el cumplimiento de las metas propuestas?

¿Qué indicadores utilizaría a tales efectos y cuál sería su valoración?
---

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.8: perspectiva del cliente**

¿Qué aspectos de la relación con el cliente afectan los resultados financieros?
¿Cuáles son los objetivos de la perspectiva de cliente?
¿Cómo contribuir a la mejora de la imagen para la prestación de servicios?
¿Cuáles son los temas estratégicos en la gestión del cliente?
¿Qué metas se plantea la empresa con relación a sus clientes?
¿Cómo medir los resultados en el cumplimiento de las metas propuestas?
¿Qué indicadores utilizaría a tales efectos y cuál sería su valoración?

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.9: perspectiva de los procesos internos.**

¿Cuáles son los procesos internos clave para satisfacer a los propios clientes?
¿Cuáles son los objetivos en la perspectiva por procesos?
¿Cómo relacionar la información interna de la empresa con su entorno?
¿Cuáles son los temas estratégicos en la gestión de los procesos de la empresa?
¿Qué metas se plantea la empresa con relación a sus clientes?
¿Cómo medir los resultados en el cumplimiento de las metas propuestas?
¿Qué indicadores utilizaría a tales efectos y cuál sería su valoración?

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.10: perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

¿Qué se debe hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave?
¿Cómo aumentar el compromiso del personal?

¿Cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento?
¿Cuáles son los temas estratégicos en la gestión de los recursos humanos y su superación?
¿Qué metas se plantea la empresa con relación a sus clientes?
¿Cómo medir los resultados en el cumplimiento de las metas propuestas?
¿Qué indicadores utilizaría a tales efectos y cuál sería su valoración?

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de las perspectivas se expondrán en una tabla donde se visualizarán los temas estratégicos, objetivos, indicadores o medidores, KPI, las metas a las que se aspiran, el responsable, la fecha de cumplimiento y una escala, de bien, representada en verde, regular con color amarillo y mal identificada por el color rojo de manera tal que se pueda identificar a simple vista, todo esto basado en la metodología de Rodríguez Milián, 2020.

**Figura 2.4:** encabezado de la tabla de resultados para el cmi:

Perspec tiva	Temas estratég icos	Objeti vos	Indicad ores	Met as	Respons able	Fec ha cu m.	Bi en	Regu lar	M al

Elaboración: (Rodríguez Milián, 2020).

Luego definido todo lo anterior el consejo de dirección determina en la reunión como va estar estructurado el comité de riesgos, enfocado principalmente en el análisis y toma de decisiones para la gestión de riesgos, donde a partir del tercer nivel, es en el departamento que va a ser aplicado, quedando de la siguiente forma:

**Figura 2.5:** comité de riesgos



Fuente: Rodríguez Milián (2020).

Donde:

El primer nivel (**corporativo**) está integrado por:

**Presidente:** responsable último.

**Director de administración corporativo:** responsable de las operaciones generales de la empresa, garantiza la eficiencia, productividad y desempeño general, en este caso apoya y supervisa el modelo de gestión de riesgos.

**Personal restante:** son los responsables de ejecutar toda actividad referida a la gestión del riesgo conforme a las directrices establecidas.

Un segundo nivel (**consejo de dirección**).

**Consejo de dirección/comisión de auditoría y control:**

Estudia todos los procesos internos de la entidad para identificar fallas que deban solucionarse. Supervisando esta gestión en dicha entidad. Los restantes son a nivel de departamento (**x**):

**Jefe(a) de departamento (x) de la entidad:** supervisa la gestión del riesgo a nivel departamental.

**Personal del departamento (x):** son los responsables de ejecutar toda actividad referida a la gestión del riesgo a nivel departamental conforme a las directrices establecidas.

**Terceros:** no pertenecen a las áreas de los demás integrantes. Aportan a la gestión del riesgo desde la perspectiva de su sector.

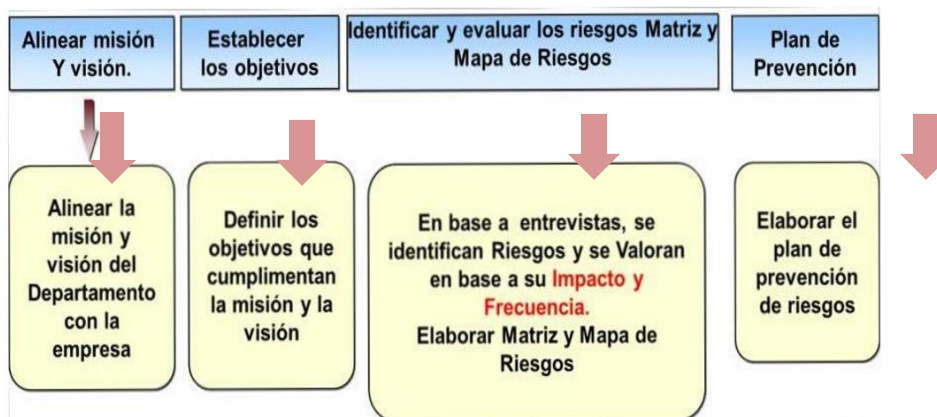
### 2.2.1 Etapa ii diseño y análisis de la estrategia y la gestión de riesgos.

**Nivel 2: por departamentos. A partir del plan estratégico general, elaborar el plan estratégico por departamentos, incluyendo el plan de prevención, con la consecuente implementación de la Res. 60/2011 CGR. Paso 2: análisis y estructuración de la estrategia.**

Una vez definido el comité de riesgo se pasa a la etapa II junto al paso 2, con el diseño, análisis, estructuración de la estrategia y la gestión realizándose ya en este caso a nivel departamental (nivel 2), donde los jefes de departamentos luego del consejo de dirección con todos los datos necesarios reunidos, pasan a aplicárselos a lo interno de su departamento, alineando misión y visión, trazando sus objetivos que complementan dicha misión y visión establecida, para luego gestionar los riesgos identificados en dicho departamento para llegar a conformar su plan de prevención de riesgos

En la reunión esta vez toma el liderazgo el jefe de departamento el cual tiene que ser capaz de demostrar su capacidad de liderazgo y capacidad de dirección para guiar la reunión hacia los objetivos acordados en la etapa previa, a nivel de consejo de dirección, cumpliendo de esta manera con la misión y visión de la entidad, para ello se toma el siguiente procedimiento a nivel departamental:

**Figura 2.6:** procedimiento de implementación del plan estratégico y el control interno departamental.



Fuente: Rodríguez Milián (2020).

**1er paso:** alinear misión, visión y trazar los objetivos.

Para ello se sigue utilizando el moderador externo con la tormenta de ideas, donde se siguen efectuando guías de preguntas con el consejo de dirección pero a nivel departamental, como primero se realizan para la matriz DAFO, las cuales se reflejan a continuación:

**Tabla 2.11: guía preliminar para definir la matriz DAFO a nivel departamental.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
¿Qué elementos innovadores harán destacar al departamento?	¿Cuáles son las fallas de los demás departamentos?
¿Cuáles son las ventajas que posee el departamento con respecto a los otros?	¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que el departamento pueda aprovechar?
¿Qué es lo que los trabajadores ven como fortaleza en el departamento?	¿Cuáles son las posibilidades reales de crecimiento en el departamento?
¿El personal del departamento es calificado, capacitado y consagrado?	¿Qué factores pueden facilitar el alcance de los objetivos del departamento?
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
¿Cuáles son las desventajas que presenta el departamento?	¿Cuáles son las debilidades que el departamento no ha podido superar?
¿Qué se realiza de manera incorrecta en el departamento?	¿Qué elementos externos pueden perjudicar al departamento?
¿Qué aspectos de deben evitar?	¿Es un problema la falta de innovación?
¿Se está interactuando adecuadamente con los trabajadores del departamento?	¿El departamento se enfrenta a obstáculos legales, impositivos o normativos?

Fuente: elaboración propia.



Luego se pasa analizar que parte de la misión y visión de la empresa le corresponde al departamento, esto se debe determinar mediante la siguiente guía de preguntas la cual permita establecer correctamente lo que representa el departamento.

**Tabla 2.12: guía preliminar para definir la misión y visión del departamento.**

<b>Visión</b>
¿Qué actividades desarrollará el departamento en un futuro?
¿Cuál es la imagen que desea obtener en un futuro el departamento?
¿Qué aspectos sirven como clave para el crecimiento del departamento en el futuro?
¿Qué es probable que cambie en el departamento dentro de 3 o 5 años?

Fuente: elaboración propia.

Para trazar los objetivos se deben establecer según los 4 componentes de coso como se menciona en el epígrafe 2.1 dándole respuesta a la siguiente pregunta junto a su guía, donde ya se ve empleado la planeación estratégica con control interno y gestión de riesgos:

¿Cuáles son los procesos o subprocesos que dan cumplimiento a los objetivos que se ha planteado la entidad?

Para trazar los valores y objetivos a nivel de departamento, se realiza al igual que a nivel de empresa una guía de preguntas para establecer los mismos:

**Tabla 2.13: guía preliminar para definir los valores y objetivos del departamento.**

<b>Misión</b>
¿Qué hacemos como departamento?
¿Qué recursos del departamento vamos a usar para alcanzar nuestros objetivos?
¿Cuál es el mensaje que el departamento quiere transmitir?
¿Cuál es el aspecto que nos diferencia de los demás?
<b>Valores</b>

<b>Valores</b>
¿Qué es lo más importante a destacar en el departamento día a día?
¿Cuáles son los principios éticos del departamento?
¿Qué conductas definiríamos como buenas y cuáles reprobamos?
¿Cuáles es la filosofía de trabajo que posee el departamento?

Fuente: elaboración propia.

<b>Objetivos</b>	
<b>Estratégicos</b>	<b>Operativos</b>
¿Cómo podemos darle cumplimiento a la estrategia y visión del departamento?	¿De qué forma podemos llevar a cabo en el departamento los objetivos estratégicos?
¿Tienen los trabajadores del departamento algún conocimiento de los objetivos estratégicos?	¿Cómo se garantiza el desarrollo del capital humano en el departamento?
¿Qué recursos informáticos necesitamos para llevar a cabo los objetivos estratégicos del departamento?	¿Cómo podemos enfrentar en el departamento las indisciplinas, ilegalidades y corrupción, así como el cumplimiento con las tareas de la defensa del país?
¿Cuál es el rumbo que el departamento desea seguir?	¿Cómo implementar las estrategias del departamento?
	¿De qué manera utilizaremos todos los recursos disponibles de departamento?
<b>Información</b>	<b>Cumplimiento</b>
¿Cómo podemos tributar la satisfacción de los clientes internos y externos, desde las acciones de comunicación dentro del	¿Qué resolución se utiliza para implementar el sistema de control interno en el departamento?

departamento?	
¿De qué manera debemos preservar y promover la imagen pública positiva del departamento frente a la mención?	¿Cómo podemos darle cumplimiento en el departamento a los decretos – ley, orientaciones, resoluciones, instrucciones, directivas y circulares de los organismos rectores de la política económica y social del país?
¿Cómo garantizar la información necesaria financiera y no financiera del departamento para la entidad?	¿Qué norma regula en el departamento el sistema de gestión estratégica?

Fuente: elaboración propia.

Una vez determinados el sistema de objetivos generales se encuentran en condiciones para iniciar específicamente el análisis de los riesgos, donde el moderador realiza preguntas al personal de la reunión basadas en identificar todos los riesgos que pueden afectar a un proceso o subproceso, que puede afectar el cumplimiento de uno de los objetivos, que a su vez afecta la misión y visión del departamento y el de la empresa.

**Tabla 2.14: guía preliminar para identificar los riesgos durante la tormenta de ideas.**

<b>Identificar riesgos</b>
¿Qué actividades, tareas o procesos dan cumplimiento a cada objetivo de la entidad?
¿Cuáles son las situaciones que pueden causar daño a los trabajadores?
¿Qué sucesos pueden impedir la consecución de los objetivos de la empresa?
¿Cuáles son los sucesos que pueden retardar el proceso productivo que no sean contingencias?
¿Cómo manejar la cartera de crédito de la empresa?

¿Dónde encontrar información sobre los clientes?

Fuente: elaboración propia.

Luego de fijar los posibles riesgos asociados y sus actividades de control queda conformado el plan de prevención, guiándose el moderador mediante una guía de preguntas.

**Figura 2.7: encabezado de la tabla para el plan de prevención.**

Objetivos	Objetivos/ riesgos	Actividad	Riesgo	Posibles manifestaciones	Actividad de control	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento.

Fuente: Rodríguez Milián (2020).

**Tabla 2.15: guía preliminar para conformar el plan de prevención.**

Conformar el plan de prevención
¿Cuáles son los objetivos que se han definido?
¿Cuáles son las actividades que dan cumplimiento a estos objetivos?
¿Cuáles son los riesgos que pueden afectar el cumplimiento cabal de las actividades definidas y por tanto a los objetivos?
¿Cuáles son las posibles manifestaciones negativas de los riesgos identificados?
¿Quién es el responsable de ejercer las actividades de control?
¿Qué medidas se deben tomar frente a cada riesgo?
¿Cuáles son las actividades a realizar según el riesgo?
¿Qué objetivo representa cada uno de los riesgos?
¿En qué fecha se le debe dar cumplimiento a las actividades de control?

Fuente: elaboración propia.



Objetivo	Riesgos	Externo	Interno	Frecuencia			Pérdida			Impacto		
	Ro-n											
Información	Ri-1											
	Ri-2											
	Ri-n											
Cumplimiento	Rc-1											
	Rc-2											
	Rc-n											

Fuente: Rodríguez Milián (2020).

Al analizar la matriz de riesgos se debe observar si son identificados más externos, que internos, donde se deja ver que la entidad debe trabajar para evitar o minimizar los riesgos internos, ver si se identifican como de poca frecuencia, pero aun siendo así, no deben perderse de vista las actividades de control, analizar de igual manera la pérdida e impacto en caso de ocurrencia entre cuanto oscila su frecuencia.

Alineándose los riesgos con la pérdida según los resultados de la matriz se deben reflejar mediante la siguiente figura:

**Figura 2.8:** mapa de riesgo.

		Pérdida		
		Leve	Moderado	Grande
Frecuencia	Poco Frecuente			
	Frecuente			
	Muy frecuente			

Fuente: Rodríguez Milián (2020).

El resultado obtenido permitirá al jefe del departamento enfocarse en la gestión adecuada para los riesgos que se encuentran en rojo o no.

### 2.2.2 Etapa iii integración e implementación de la estrategia.

**Nivel 3: a nivel de empresa. 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. Paso 3: integración sistémica de todos los componentes. Implementación**

Habiendo llegado hasta este punto, estamos en momento de realizar la tercera etapa, tercer paso, la integración sistémica, es decir la integración e implementación de la estrategia.

Para ello se reúnen a nivel de empresa todos los trabajadores con el consejo de dirección donde proponen el plan estratégico elaborado junto al plan de prevención. Estos se someten a votaciones, definiéndose el problema estratégico, su solución y los posibles escenarios, todo mediante un sistema de preguntas.

**Tabla 2.18: guía preliminar para identificar el problema estratégico, su Solución y los posibles escenarios.**

<b>Problema estratégico</b>
¿A qué problema nos enfrentamos según la posición estratégica resultante de la matriz DAFO?
¿Qué actividad continúa incidiendo en la entidad?
¿Cuál es la cuestión fundamental que tiene que resolver la empresa para lograr el cumplimiento del plan estratégico?

Fuente: elaboración propia.

<b>Solución estratégica</b>
¿Cómo contribuir a dar respuesta al problema estratégico que enfrenta la entidad?
¿Qué elemento debemos potenciar para lograr el éxito en la solución del problema?

Fuente: elaboración propia.

<b>Posibles escenarios</b>
----------------------------

<b>Posibles escenarios</b>
¿Cuál sería el escenario en el que normalmente se debe cumplir el plan estratégico y por qué?
¿Qué tendría que pasar para que se superen las expectativas con relación al plan estratégico y por qué?
¿Qué escenario resultaría de cumplirse estos supuestos?
¿Cuál sería el peor escenario y por qué?

Fuente: elaboración propia.

### **2.2.3 Etapa iv perfeccionamiento continuo de la estrategia.**

**Nivel 4: a nivel de consejo de dirección se analizan los resultados obtenidos y se proponen las correcciones para el perfeccionamiento de la estrategia.**

#### **Paso 4: supervisión y monitoreo.**

Luego de todo lo analizado anteriormente podemos efectuar el siguiente paso de supervisión y monitoreo donde a nivel de consejo de dirección se analizan los resultados obtenidos y se proponen las correcciones para el perfeccionamiento de la estrategia.

El procedimiento hace alusión presencial de los 5 componentes del control interno, a medida que se pasa por cada etapa del mismo, este permite a la entidad autoevaluarse respecto a las condiciones de su entorno y alinearse con los recursos que posee, obteniendo una visión de su futuro. Como punto de partida para la planeación estratégica, se determina la misión y la visión de la empresa, además de todos los aspectos que permiten la integración al control interno. Para llevar a cabo la consecución de los objetivos se elabora un plan de prevención con los objetivos, actividades, riesgos, posibles manifestaciones y actividades de control a seguir por la entidad y además refleja responsable, ejecutante y la fecha de cumplimiento, dando lugar a que la manera en que se gestionan los riesgos, permita, al que ejerza este procedimiento darle tratamiento de forma diferente a cada uno de los identificados. El diseño del mismo puede ser utilizado en cualquier organización que lo requiera de ahí la importancia que representa.



## **Conclusiones**

Una vez culminada la investigación se puede arribar a las siguientes conclusiones: A través del estudio bibliográfico, teniendo en cuenta el concepto de diversos autores, se pudo definir el control interno, la planeación estratégica, con enfoque de gestión de riesgos, vinculados en un sistema de gestión integral.

Se declaran las insuficiencias en los elementos analizados relacionados con la planeación estratégica y el control interno en la empresa.

Es diseñada una metodología basado en la metodología de Rodríguez Milián (2020) para la planeación estratégica y control interno con enfoque de gestión de riesgos, que es la adecuada a las condiciones de la empresa municipal comercio y gastronomía. Para la parte correspondiente al control interno, se tuvo en cuenta el modelo de la Res. 60/2011 de la CGR y agregándole la columna de objetivos

Permite a la entidad, una vez implementada esta metodología, reorientar su objeto social, luego de trazar la misión y visión nuevamente elaboradas a nivel de empresa como a nivel de departamento.

Para mejorar la gestión de riesgos, es de suma importancia señalar que será posible si se logra integrar en el cambio, a todos los miembros de la entidad.

## **Recomendaciones**

Culminada la investigación se puede arribar a las siguientes recomendaciones para la entidad:

Implementar la metodología propuesta a nivel de empresa y el departamento deseado, lo cual aumentará la precisión en la gestión de los riesgos a nivel de entidad.

Llevar a la práctica el plan de prevención propuesto para atenuar o mejorar los riesgos que sean identificados.

De forma mensual, dar seguimiento a los indicadores de gestión propuestos, de forma tal que se establezca la actualización de los mismos.

Repetir esta metodología cada cierto tiempo para detectar nuevos riesgos que puedan surgir, así como actividades de control para atenuarlos.

Exponer el resultado obtenido del diseño de la investigación a otras entidades, así como otros trabajadores, con el objetivo de demostrar la mejora en la gestión integral de riesgos, dando lugar a la implementación de esta metodología en otras empresas.

## **Bibliografía.**

- Aliber, R. Z. (1983). *Riesgo de cambio y financiación en la empresa*. Pirámide. España.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. (Edición revisada). R. D. Irwin (Ed.). USA: Dow Jones.
- Antilla, J., & Jussila, K. (2017). ISO 9001: 2015-a questionable reform. *What should the implementing organizations understand and do?* Total Quality Management and Business Excellent.
- Arranz, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. México: instituto internacional de capacitación y estudios empresariales, S.C.
- Aven, T. (2014). *The risk concept –historical and recent development trends*. Reliability Engineering and System Safety.
- Aven, T (2017). *The flaws of the ISO 31000 conceptualization of risk*. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal Risk and Reliability.
- Beck, Ulrich. (1992). *Risk Society*. London: Sage Publications.
- Buehler, K., Freeman, A. & Hulme, R. (2008). *Owning the right risks*. Harvard Business Review.
- Cassidy, D., Goldstein, L., Johnson, S., Mattie, J. & Morley, J. E. (2001). *Developing a strategy to manage enterprise wide risk in higher education*. Technical report, National Association of College and University Business Officers (NACUBO) and Price water house Coopers.
- Carneiro Caneda, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the Industrial Enterprise*. Cambridge: Mit press, Cambridge – Massachusetts.
- Chenhall, R. H. (2003). *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency – based research and directions for the future*. Accounting. Organizations and Society.
- COSO (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. September, published by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

- Contreras Sierra, R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento & Gestión.
- Costa, C, Domínguez, J, Hernández, J, Leiva, Ana, Verdú, F. (2003). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*, (Laboratorio de Técnicas Aplicadas de Gestión, España.
- Cox, T. (2012). *La resiliencia comunitaria y la teoría de la decisión. Desafíos para eventos catastróficos*. Risk Analysis.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice Hall. 9na Edición.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Haper & Row.
- Dussan, C. P. (2008). *¿Cómo se compone la planeación estratégica?* Retrieved from <http://kdussanplaneacion.blogspot.com.co/2008/06/asesoria-virtual.html>
- Estupiñan, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M y la auditoría interna*. Ecoe Ediciones. 2da Edición.
- Fisher, J. & Bonn, I. (2011). *Sustainability: The missing ingredient in strategy*. Journal of Business Strategy.
- García Aponte, O. F, Vallejo Díaz, B. M & Mora Huertas, C. E (2015). *La calidad desde el diseño: principios y oportunidades para la industria farmacéutica*. Estudios gerenciales.
- Goodstein, L. D., Pleiffer, J. W., & Nolan, T. M. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill Interamericana.
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary strategy analysis*. Wiley – Blackwell. 5<sup>th</sup> Edition.
- Hansson, S. O. (2002). *Persistence, Liability to Bioaccumulate, and the Precautionary Principle*. New Strategy for the Risk Management of Chemicals (News) Policy Forum. Falkenberg.
- Hatten, K. J. & Hatten, M. L. (1987). *Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability*. Strategic Management Journal.
- Haynes, J. (1895). *Risk as an Economic Factor*. Quarterly Journal of Economics.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2015). *Strategic management: Competitiveness & Globalization*. Cengage Learning. Stamford. Estados Unidos de Norteamérica. 11<sup>th</sup> Edition.

IMA (2011), Statements on Management Accounting (SMA). Finance Governance, Risk, and Compliance Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration.

IFAC (2011), Exposure Draft. International Good Practice Guidance. Evaluating and Improving Internal Control in Organizations.

ISO, I. (2009) ISO 31000: 2009. *Risk Management-Principles and guidelines*. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.

ISO, I. (2015), ISO 9001-2015, COSO *Metodología de gestión de riesgo*.

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

Jiménez, J. (2005). *Dirección Estratégica y Viabilidad de Empresas*. México. Ediciones Pirámide.

Johnson, G. Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Pearson Educación. 7ma Edición.

Kaplan, R. S., Garrick, B. (1981). *On the Quantitative Definition of Risk*. Risk Analysis.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Gestión 2000, S.A. 3ª Edición. Barcelona, España.

Koontz & Weihrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F. McGraw Hill.

Kotler, P. (1990). *Principles of marketing*. Prentice Hall. 4<sup>th</sup> Edition.

Lessard, D. & Lucea, R. (2009). *Embracing risk as a core competence: the case of CEMEX*. Journal of International Management.

López, J. A. (1998). *Ciencia y política del riesgo*. Alianza. 1era Edición.

Luhman, N. (1993). *Risk: A Sociological Theory*. New York. Aldine De Gruyter.

Lukac, E. & Frazier, D. (2012). *Linking strategy to value*. Journal of Business Strategy.

Luko, S.N. (2013). *Risk management principles and guidelines*. Quality Engineering.

Martínez-Hernández, R., & Blanco, D. M. I. (2015). *Directrices de Gobierno Corporativo, Control interno y Administración de Riesgos Empresariales: Aproximación a su interrelación.*, en ¿Legitimidad o reconocimiento? Las

investigadoras del SNI. Retos y propuestas. Coordinadora Angélica Mendieta Ramírez. Primera edición. México.

Mejía, R. C. (2006). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT

Miller, P., Kurunmaki, L., & O'Leary, T. (2008). *Accounting, hybrids and the management of risk*. Accounting, organizations and society.

Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1991). *The strategy process: Concepts and cases*. 2<sup>nd</sup> Edition. Prentice Hall College Div.

Moivre, Abraham. (1711). *De Mensura Sortis*. Philosophical Transactions.

Paltrinieri, N., Comfort, L., & Reiniers, G. (2019). *Learning about risk: machine learning for risk assessment*. Submitted to Safety Science, 118 (July 2018).

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.

Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto líderes del management. Sevilla, España.

Porter, M. E. (1997). *What is Strategy?* Harvard Business Review.

Remenyi, D., & Heafield, A. (1996). *Business process re-engineering: Some aspects of how to evaluate and manage the risk exposure*. International Journal of Project Management.

Renn, O. (2007). *Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World*. London.

Renn, O. (2007). *White paper on risk governance: Towards and integrative approach*. Geneve: International Risk Governance Council (IRGC).

Resolución No. 60/11. (2011). Contraloría General de la República de Cuba.

Resolución No. 297/03. (2003). Implementación del Sistema de Control Interno. Ministerio de Finanzas y Precios.

Rivero Hernandez, M. (2018) *Matriz FODA herramienta para la estrategia*

Rodríguez Milián, G. D. J. (2020). *Se pueden gestionar los riesgos financieros y empresariales*. ISBN 978-620-2-24639-2.

- Schenk, L., Hamza, K. M., Enghag, M., Lundegard, I., Arvanitis, L., Haglund, K. & Wojcik, A. (2019). *Teaching and discussing about risk: seven elements of potential significance for science education*. International Journal of Science Education.
- Serna, H. G. (1997). *Gerencia estratégica: planeación y gestión teoría y metodología*.
- Smith, T. A. (1979). *Estrategia dinámica en los Negocios: El arte de planear para lograr el éxito*. McGraw – Hill. México.
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.
- Thekdi, S., & Aven, T. (2019). *An integrated perspective for balancing performance and risk*. Reliability Engineering and System Safety.
- Tzu, S. (2002). *El arte de la guerra*. Madrid, España.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, New Jersey: The University Press.

## Anexos.

### Anexo 1. Fragmento del Plan de Prevención de la entidad.

N o	Activ idad o Área	Riesgo s	Posibles Manifestaciones Negativas	Medidas a Aplicar	Respons able	Ejecutante	Fecha de Cump.
1	Dirección	Pérdida de Valores ético-morales	Inobservancia de las normas éticas y morales del código de ética, código de conducta, reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo.	<p>1. Verificar si todos los cuadros y trabajadores tienen firmado el código de ética.</p> <p>2. Comprobar si se analiza en los C/D el programa para una cultura ética.</p> <p>3. Verificar si se utilizan los preceptos del código de ética como herramientas de trabajo en las rendiciones de cuentas, control y exigencia del trabajo de los cuadros y dirigentes y en las comisiones de Cuadros.</p> <p>4. Verificar que se analicen en los C/D y en el colectivo laboral los resultados de las investigaciones de quejas y denuncias a cuadros, dirigentes y trabajadores; y las medidas disciplinarias tomadas al respecto, con el personal que comete las indisciplinas. Predicar con el ejemplo.</p>	Director  Esp. Cuadros	Subdirectores Jefes de áreas Trabajadores	1 al 30





2	Código de Ética y Reglamento Disciplinario Interno y conducta	Desconocimiento del contenido de ambos documentos	Que se cometan violaciones de diversa índole que provoquen la aplicación de sanciones	10. Garantizar que cada trabajador tenga acceso al Código de Ética y el Reglamento Disciplinario Interno	Director	Subdirectores	66 25-30, en las reuniones de áreas y trimestral en la Asamblea de Afiliados (20-30)
		Deterioro de la moral de trabajo y resquebrajamiento de la dignidad personal y colectiva	Pérdida de prestigio del personal y de la institución	11. Insistencia sobre el tema en las reuniones de Áreas y Asambleas de Afiliados	Director	Subdirectores	Mensual en las reuniones de áreas y trimestral en la Asamblea de Afiliados (20-30)
3	Proceso de Planeación	Afectaciones al cumplimiento de los objetivos de	Deficiente análisis de las actividades para cumplir los objetivos del mes, falta de recursos y objetividad	12. Verificar que el proceso de planeación de lleve a cabo por la instrucción #1/2000. 13. Verificar que dentro de las actividades previstas en los planes de trabajo, estén relacionadas las que tienen que ver con el cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos	Director	Subdirectores	25-30 de cada mes

		trabajo		de la empresa y área. 14. Comprobar que todos los meses se realiza la valoración del proceso de planeación, tomar las acciones correctivas pertinentes.			
4	Sistema de Dirección y Gestión Empresarial	Falta de actualización de los manuales, procedimientos y disposiciones legales y reglamentarias que deben ser establecidas por el Director	Errores en la negociación, contratación y elaboración de los servicios y producciones que se entreguen a los públicos internos y externos.	15. Verificar que todos los trabajadores tienen la disponibilidad de los documentos rectores vigentes y se prioriza la elaboración y actualización de los procedimientos y disposiciones legales y reglamentarias, que deben ser establecidas por el Director. 16. Comprobar la participación de todas las direcciones, zonas, grupos, áreas y trabajadores en las actualizaciones. 17. Chequeo sistemático de la actividad de Perfeccionamiento de la gestión empresarial.	Director	Subdirectores	25-30 de cada mes



7	Lineamientos de la Política Económica y Social	No identificar la relación de las producciones y servicios con los lineamientos del PCC.	Limitar el alcance de nuestro aporte a la implementación del modelo económico adoptado por el país.	25. Monitorear las producciones y servicios que se prestan y su relación con los Lineamientos de la Política Económico Social	Director	Subdirectores Administradores	69 25 -30 en las reuniones de áreas y trimestral en la Asamblea de Afiliados
---	--	--	---	---	----------	-------------------------------	---

Fuente: Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Ciénaga de Zapata.