



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
Facultad de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Aplicación de un procedimiento para formalizar el
Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al
Sistema de Control Interno



Organización objeto de estudio: Grupo Extrahotelero Palmares
Guardalavaca, Restaurante Latino Banes

Diplomante: Yunior Pino Silva

Tutor: Ing. Dennis Ruiz Almeida

PENSAMIENTO

Sin Control, no podemos construir el Socialismo. Además, una buena Contabilidad y rigurosos análisis de costos permitirán aprovechar al máximo los recursos materiales, labores y financieros.

Ernesto Che Guevara



DEDICATORIA:

A mis padres: *por ser este su sueño, por su incondicional apoyo y toda la confianza que me han depositado durante toda mi vida.*

AGRADECIMIENTOS

Una tesis como esta no se pudo ver realizada sin la afluencia de una serie de personas, por lo que quiero rendir reconocimiento y gratitud a todas aquellas personas y entidades que de una forma u otra contribuyeron con el presente trabajo.

Especial agradecimiento merecen:

Mis padres y familia en general, por su apoyo y estímulo constante.

Mi tutor Dennis Ruiz, por sus excelentes consejos y ser parte del nacimiento de esta investigación.

Todos mis compañeros de carrera.

Juan Ramón, Gerente del Restaurante Latino y demás trabajadores.

Grupo Extrahotelero Palmares, UEB Guardalavaca y Sucursal Holguín.

**A todos
Muchas Gracias.**

RESUMEN

Las instalaciones Extrahoteleras constituyen hoy día un complemento importante de los hoteles del país por lo que su contribución a la inserción en temas novedosos para la empresa Estatal socialista como lo es el Control Interno, en específico el Componente Gestión y prevención de riesgos es de suma importancia para un buen funcionamiento, de ahí la necesidad de una investigación científica.

En correspondencia con lo anterior el presente trabajo de diploma tiene como objetivo la propuesta y aplicación del procedimiento para formalizar el Componente gestión y prevención de riesgos, fundamentado científicamente y ajustado a las condiciones actuales de la unidad “Restaurante Latino “Banes, perteneciente al grupo extrahotelero Palmares Guardalavaca, que contribuya al incremento progresivo de las acciones de mejora continua que en materia de Control Interno se establezcan en dicha organización.

La viabilidad del procedimiento se muestra a partir de la aplicación en la instalación “Restaurante Latino” donde se logro inicialmente conocer aspectos en términos de los recursos humanos, además de reestructurarse la misión, visión, valores tácticos y objetivos estratégicos de la organización; aspectos de notable trascendencia para el adecuado funcionamiento del control interno. La identificación y evaluación de las principales amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, permitió determinar en que condiciones deberá operar la organización además de facilitar la detección de factores inhibidores y agentes condicional que impiden el logro de resultados superiores. Se identificaron los riesgos asociados a las diferentes ARC, para su análisis y trazado de los objetivos estratégicos. Los resultados obtenidos podrán ser utilizados como herramientas facilitadoras de la capacitación en materia de control interno.

El principal aporte de este trabajo es que constituye una *novedad científica* (bajo las limitadas condiciones de un Trabajo de Diploma) porque forma parte de la primera aplicación práctica de un procedimiento con tales características profundas, en entidades extrahoteleras.

Summary

Extra-Hotel installations constitute an important complement of the hotels of the country nowadays for that your contribution to the insertion in innovative themes for the socialist public enterprise as the Control is Internal to it, in I specify the Component Gestions and prevention of risks is of utmost importance for a good functioning, from there the need of a scientific investigation.

In mail with the above the present I work of diploma you have like objective the proposal and application of the procedure to formalize the Component step and prevention of risks, well-founded scientifically and fitting to the UEB's present conditions restaurant Latino Banes, member to the extra-hotel group Palmares Guardalavaca, that you contribute to the progressive increment of the actions of continuous improvement than on the subject of Internal Control establish him in the aforementioned organization.

The viability of the procedure gives the appearance of being as from the application in the installation Latin restaurant where himself I achieve knowing aspects in terms of human resources, in addition to reorganize the mission, vision, tactical moral values and strategic objectives of the organization initially; Aspects of notable transcendence for the adequate functioning of the internal control. The identification and evaluation of the principal threats, fortresses, weaknesses and opportunities, it allowed determining in that the organization in addition to make easy the detection of inhibitory factors and agents conditional will have to bring about conditions that they impede the achievement of superior results. Identified him the associated to risks the different ARC, for your analysis and layout of the strategic objectives. The obtained results will be able to be used as facilitating tools of the capacitating on the subject of internal control.

The principal contribution of this work is that you constitute a *scientific new thing* (under Diploma's limited conditions of a job) because the form departs from the first practical application form of a procedure with such deep characteristics, at extra-hotel entities.

Índice

INTRODUCCION	Pág. 1
Capítulo I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	Pág. 6
1.1 Breve introducción al capítulo	Pág. 6
1.2 Términos y conceptos asociados al proyecto investigativo	Pág. 6
1.2.1 Términos y conceptos referentes a la planeación teórico-metodológica del procedimiento	Pág. 7
1.2.2 Términos, definiciones referentes al Sistema de Control Interno (SCI)	Pág. 9
1.3 Antecedencia y necesidad de aplicación del procedimiento para gestionar el Componente <i>Gestión y Prevención de Riesgos</i> , perteneciente al SCI	Pág. 11
1.4 Conclusiones parciales del capítulo	Pág. 13
Capítulo II. PROPUESTA TEÓRICO METODOLÓGICA DEL PROCEDIMIENTO PARA FORMALIZAR EL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS, PERTENECIENTE AL SCI	Pág. 14
2.1 Introducción al capítulo	Pág. 14
2.2 Propuesta del procedimiento para formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI	Pág. 14
2.2.1 Descripción de cada una de las fases integrantes del procedimiento propuesto para formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI	Pág. 16
2.3 Conclusiones parciales del capítulo	Pág. 28
CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA FORMALIZAR EL COMPONENTE GESTION Y PREVENCIÓN DE RIESGOS, PERTENECIENTE AL SCI, EN EL GRUPO EMPRESARIAL EXTRAHOTELERO PALMARES UEB RESTAURANTE LATINO	Pág. 29
3.1 Introducción al capítulo	Pág. 29
3.2 Aplicación del procedimiento para formalizar el Componente gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI	Pág. 29
3.3 Principales aportes y limitaciones de la etapa de implementación del procedimiento	Pág. 54
Conclusiones	Pág. 56
Recomendaciones	Pág. 57
Bibliografía	Pág. 58
Anexos	Pág. 61

INTRODUCCIÓN

El sector empresarial, como consecuencia de su propia y continua evolución, ha debido adaptarse al ritmo acelerado de los cambios en el entorno, que impone exigencias para enfrentar retos que solamente con la voluntad de los directivos no se pueden alcanzar. Actualmente; los administradores enfrentan el desafío de la competencia externa y mejoras en la productividad, por lo que se exige un desarrollo continuo y progresivo de técnicas y herramientas habilitadas a tales efectos.

El Control Interno ha sido desde siempre preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que se hayan planteado diferentes conceptos acerca de su propósito. Constituye además un instrumento eficaz para lograr un incremento sostenido de los actuales niveles de efectividad empresarial. En la creciente complejidad de las actividades corporativas modernas, se ha evidenciado la necesidad de establecer herramientas para el mejor desempeño del logro de los objetivos por parte de las organizaciones. Dentro de ellas el Control Interno, en especial su segundo componente “*Gestión y prevención de riesgos*” ocupa un lugar importante, porque constituye un pilar fundamental para limitar el impacto negativo que pudiera tener la ocurrencia de un determinado riesgo.

Considerando entonces la trascendencia que ha adquirido el ejercicio de una gestión empresarial eficiente y sustentable, que se logre insertar en entornos competitivos cada vez más inestables; se hace necesario que cada empresa cuente con una estructura financiera y administrativa confiable y segura.

En el caso de Cuba, con un entramado empresarial basado fundamentalmente en servicios integrales de Administración Pública, el control interno se ha venido convirtiendo en una importante fuente de ahorro de recursos de todo tipo, actitud esta que constituye directriz fundamental del trabajo con los directivos. El objetivo primario del control interno en las actuales circunstancias socioeconómicas que vive el país *“debe y tiene que ser aprovechar al máximo los recursos disponibles y prevenir el desperdicio y el uso inadecuado o ilícito de dichos recursos”*¹. Dicha aseveración resulta indispensable en la condición actual que vive el país, donde la imposibilidad de recibir recursos externos limita en un elevado grado sus posibilidades reales de mercadeo.

Por lo antes expuesto, resulta prudente afirmar que una de las vías más importantes y menos costosa de incrementar los actuales niveles de eficiencia organizacional es logrando implementar un sistema de control interno seguro y sustentable. Resulta importante destacar que a través del perfeccionamiento de los actuales mecanismos tecnológicos; el SCI debe ir logrando minimizar las cada vez más cotidianas acciones de corrupción, delito e ilegalidades.

En el territorio holguinero el control interno, y en especial el *Componente gestión y prevención de riesgos*, ha sido totalmente inefectivo aún existiendo varias instituciones empeñadas en perfeccionar dicho sistema.

En el caso del Grupo empresarial extrahotelero Palmares (Restaurante Latino Banes), y a partir de la práctica experimental, resulta evidente la existencia de un conjunto de **situaciones problemáticas**; visibles en acciones concretas en materia de control interno, tales como:

- ✚ Las acciones en materia de gestión y prevención de riesgos son aisladas y no responden a los requisitos de la Resolución 60/11 del MFP; existiendo un importante nivel de empirismo en la realización de las mismas.
- ✚ Aunque el resto de los componentes del SCI están adelantados (aunque no concluidos) el de Gestión y prevención de riesgos se mantiene aún virgen.
- ✚ No se visualiza interrelación entre las áreas funcionales de la entidad para facilitar el logro de los objetivos estratégicos en materia de control interno.

¹ Tomado de “Curso completo de Control Interno”. ANEC. Adscripción a la Facultad de Economía.

- ✚ No existe en la unidad Restaurante Latino la antecedencia de la aplicación de ningún procedimiento referente a la *Gestión y prevención de riesgos*.

Lo anteriormente expuesto limita el carácter integral del componente Gestión y prevención de riesgos en su concepción y aplicación práctica, lo que pone de manifiesto la necesidad urgente de aplicar un procedimiento pertinente; previamente concebido y diseñado para perfeccionar el trabajo administrativo en el tema objeto de estudio. Dicha necesidad de aplicación surge del análisis de cada una de las anteriormente descritas situaciones problemáticas; críticas para el trabajo gerencial en la unidad Restaurante Latino. Bajo las condiciones anteriormente expuestas se plantea como **Problema profesional**:

Inexistencia de un procedimiento fundamentado científicamente y ajustado al contexto actual de la organización; que impide que se haya aplicado (hasta la fecha) un proceso de diseño e implementación del Componente gestión y prevención de riesgos, limitando así la gestión integral de los directivos y las acciones que en materia de control interno pudieran establecerse en la unidad “Restaurante Latino”.

En correspondencia con el problema identificado se asume como **Objeto de estudio**: *Componente gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI en la unidad “Restaurante Latino”*

De acuerdo al problema científico identificado y en relación con el objeto de estudio se formula el siguiente **Objetivo general**:

Propuesta y aplicación del procedimiento para formalizar el Componente gestión y prevención de riesgos, fundamentado científicamente y ajustado a las condiciones actuales de la unidad “Restaurante Latino”, que contribuya al incremento progresivo de las acciones de mejora continua que en materia de Control Interno se establezcan en dicha organización.

En correspondencia con lo expuesto anteriormente se asume como **Campo de acción**: *Aplicación práctica del procedimiento para formalizar el Componente gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI en la unidad “Restaurante Latino”.*

Como posible respuesta anticipada al problema central de la investigación, se defiende la siguiente **Idea a defender**:

Se puede contribuir a mejorar progresivamente los resultados integrales en materia de control interno y en especial de su segundo componente; si se propone y aplica un procedimiento que permita formalizar el proceso de Gestión y prevención de riesgos, ajustado a las características actuales de la unidad “Restaurante Latino”.

Con la intención de darle cumplimiento al objetivo general planteado y con ello solucionar el problema profesional identificado, se hace necesaria la realización de las **Tareas específicas** siguientes:

1. Construir el marco teórico - referencial de la investigación, a partir del análisis generalizador del fenómeno tratado, aunque desde una perspectiva sinóptica.
2. Proponer un procedimiento que permita formalizar el Componente gestión y prevención de riesgos, segundo del SCI. Dicho procedimiento ha sido diseñado en otro Trabajo de Diploma análogo y aún no ha sido presentado ni aplicado con anterioridad.
3. Aplicar el procedimiento que permita formalizar el Componente gestión y prevención de riesgos, segundo del SCI, en la unidad Restaurante Latino.

Los **Métodos** empleados en el desarrollo de la investigación se muestran a continuación:

1. Métodos teóricos:

- a) Hipotético – deductivo: Al formular una idea a defender, sustentada en los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el objeto de estudio y su campo de aplicación, así como su verificación experimental en la práctica.
- b) Histórico – lógico: Al estudiar los antecedentes del Componente objeto de estudio y su correspondencia con las regularidades del funcionamiento y desarrollo de dicho proceso.
- c) Modelación: Al conformarse una representación o modelo para estudiar el proceso de gestión y prevención de riesgos.

2. Métodos empíricos:

- a) Encuestas: Se aplicaron como herramienta en la validación experimental de la propuesta, a lo largo de todo el proceso investigativo.
- b) Revisión y análisis de documentos preestablecidos: Utilizado a lo largo de todo el proyecto investigativo, primero en la elaboración de los perfiles de

investigación y luego para la aplicación práctica del procedimiento en la organización.

3. Métodos estadísticos:

- a) Herramientas estadísticas del software Excel: En el procesamiento de los datos para la implementación del procedimiento.
- b) Software de procesamiento estadístico SPSS: Para la validación estadística de herramientas como las encuestas, cuestionarios y test de comportamiento organizacional aplicados en la UEB estudiada.

La **novedad científica** de la presente investigación (bajo las limitadas condiciones de un Trabajo de Diploma) subyace en la posibilidad de proponer y aplicar un procedimiento que le permitirá a la unidad Restaurante Latino contar con una herramienta científica para el tema, constituyendo además la primera aplicación práctica de un procedimiento con tales características.

El Trabajo de Diploma, que resume los resultados obtenidos en la investigación realizada, se estructura en tres capítulos: **Capítulo 1. Marco Teórico Referencial de la Investigación**, que pretende agrupar y referir los principales accesorios teóricos del objeto de estudio. Por su parte, el **Capítulo 2. Propuesta de un procedimiento para formalizar el Componente gestión y prevención de riesgos, perteneciente al Sistema de Control Interno**, propone el procedimiento en cuestión. Además, cuenta con un tercer capítulo titulado **Aplicación del procedimiento para formalizar el Componente gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI en la unidad Restaurante Latino**. El Trabajo de Diploma cuenta con conclusiones y recomendaciones, así como un conjunto de anexos que resultaron útiles durante el proceso investigativo y que avalan el carácter científico del mismo.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Breve introducción al capítulo

En el presente capítulo se construye el marco teórico referencial del proyecto investigativo, donde se abordan términos y conceptos referidos al Sistema de Control Interno (SCI) utilizados en el entorno empresarial. Se encuentra estructurado en cuatro epígrafes, enlazados sinópticamente, a través de una consulta bibliográfica exigente y adaptada a las condiciones reales en que se enmarcará la futura aplicación del procedimiento propuesto.

1.2 Términos y conceptos asociados al proyecto investigativo

El proyecto investigativo que se sucede pretende agrupar, a partir de la recopilación rigurosa de un conjunto de herramientas científicas, los términos y definiciones que serán útiles en la concepción y propuesta de un procedimiento previamente diseñado con el fin de implementar un sistema de prevención y gestión de riesgos eficiente y confiable.

En virtud de ello, se analizarán los conceptos que tienen una influencia directa en los resultados de la aplicación progresiva del procedimiento. Asumiendo el grado de adaptabilidad que posee el procedimiento propuesto, los términos tratados en el actual epígrafe corresponden en su totalidad al marco conceptual del tema estudiado, aún cuando su concepción epistemológica pueda ser utilizada en diversos entornos. El objetivo primario de dicho análisis consiste en confirmar la trascendencia funcional que pueden tener dichos conceptos en la concepción y aplicación de un procedimiento para neutralizar o minimizar los impactos negativos de la ocurrencia de determinados riesgos concernientes al SCI en una organización determinada.

El procedimiento, diseñado y propuesto en un Trabajo de Diploma análogo, no presentado ni aplicado con anterioridad, permite un rango de adaptabilidad y flexibilidad importante. Los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el cuerpo del procedimiento, se encuentran regulados por un conjunto de conceptos de profunda trascendencia organizacional; de ahí el valor de tratarlos independientemente a la concepción y tratamiento del procedimiento en cuestión.

1.2.1 Términos y conceptos referentes a la planeación teórico-metodológica del procedimiento

El procedimiento propuesto para la formalización del Componente Gestión y prevención de riesgos, que avala los resultados obtenidos en la recopilación de los enfoques y tendencias tratados en materia de control interno, presentan plena consonancia con los requisitos teórico-metodológicos de su concepción. En virtud de ello, en el actual epígrafe se detallan los conceptos relevantes a la futura aplicación del procedimiento en una organización determinada. Dichos conceptos constituyen la base funcional sobre la cual se construye el proceso de Planeación estratégica de la organización, que además respalda lo que en materia de gestión y prevención de riesgos asociados al SCI se determinará en la etapa de implementación.

Se reflejan de forma sintética los términos *misión*, *visión*, *área de resultados claves* y *unidades estratégicas del negocio*, elementos integrantes del proceso de planeación estratégica y pilares en la implementación adecuada de una correcto SCI.

La *misión* históricamente se ha aceptado como la esencia y razón de ser de la unidad organizativa o empresa, incluyendo características propias que la diferencien del resto de las categorías y la establecen como patrón primario a seguir en la consecución de los objetivos y metas organizacionales. Se asume por demás que esta “*debe ser entendida por todos y definida claramente, sin ambigüedades, evitando confusiones en su redacción, razón por la cual debe ser sencilla y precisa para que proporcione valor agregado*”².

La misión, si se encuentra correctamente definida, debe singularizar a la organización al distinguirla del resto de las empresas que se dediquen a trabajar según un mismo objeto social. Además, representa la razón fundamental para la existencia de la organización y debe ser elaborada y revisada por la alta dirección.

La misión debe responder, entre otras, a las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestra razón de ser?

¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?

² “Gestión Estratégica” Betancourt José R., referencia desde Dennis Ruiz, documentos docentes, CEGEM, Uho, año 2011.

¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?

¿Qué valores nos mueven?

Por su parte, la *visión* se valora como “...*el conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar*”.³

En la visión es importante el horizonte, no *debe* tener un corto plazo si nos proponemos cambios significativos y de gran alcance para el colectivo. Constituye una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

En tal sentido, se define que las “**Áreas de Resultados Claves (ARC)** *constituyen aquellas áreas o aspectos del trabajo de la empresa que resultan decisivas para su subsistencia*”⁴.

Otro de los términos que forman parte de los intereses estratégicos de la organización, siendo relevantes al análisis que desde el punto de vista del control interno se realizan, son las **unidades estratégicas del negocio (UEN)**, siendo “*el conjunto de actividades o negocios, homogéneos desde el punto de vista estratégico, para la cual es posible formular una estrategia común*”.⁵

Finalmente, y como vía importante para establecer criterios de comparación con otras organizaciones similares del entorno, se utiliza el análisis DAFO de investigación, caracterizada por ser “*una técnica para identificar problemas y para dar una solución estratégica general, es la precisión de los factores de actuación a los cuales se llega identificando las fuerzas favorables y desfavorables con que tendrá que enfrentarse la organización en los próximos años, tanto internos como externos*”.⁶ A continuación se definen cada uno de los parámetros anteriormente descritos:

³ Tomado de Ronda Pupo Guillermo A y otro. *Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégicos, tácticos operativos*, pp 127.

⁴ “Gestión Estratégica” Betancourt José R., referencia desde Dennis Ruiz, documentos docentes, CEGEM, Uho, año 2011

⁵ *Ibidem*

⁶ Tomado de Material de Estudio para Formación de Pregrado y Postgrado sobre Dirección Estratégica. CEGEM. Curso 2002/2003. pp 21-22.

Fortalezas: Se trata de aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya para trabajar hacia el cumplimiento de la Misión.

Debilidades: Son aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que en definitiva la organización debe luchar al máximo por convertir estos elementos débiles en fortalezas.

Oportunidades: Se refiere a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la Misión de la organización si se aprovechan oportuna e intensamente.

Amenazas: Son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la Misión de la organización.

Hasta aquí los términos y definiciones más trascendentes al tema de estudio; constituyendo la base primaria sobre la cual se edifica un adecuado y coherente proceso de Planeación estratégica, que a su vez promueve los efectos positivos de la implementación segura y confiable de un buen sistema de prevención y gestión de riesgos referentes al SCI.

1.2.2 Términos y definiciones referentes al Sistema de Control Interno (SCI)

En pos de contribuir a la comprensión relativa de los fundamentos teóricos y epistemológicos que se relacionan con el Control Interno y en específico con su segundo Componente (*Gestión y Prevención de riesgos*), a continuación se presentan una serie de terminologías y conceptos relevantes al objeto de estudio.

Primeramente, el *sistema de control interno* es creado en la empresa “*para garantizar el funcionamiento de la misma en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos, así como para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos*”.⁷

Por su parte, *riesgo* es entendido teóricamente como “*la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia*”.⁸

A continuación se proponen términos y definiciones específicas para el diseño e implementación del segundo Componente del SCI. Cada uno de estos conceptos define con un grado de exactitud aceptable los intereses científicos de la futura aplicación del procedimiento para gestionar y prevenir la ocurrencia de posibles riesgos que atenten contra el cumplimiento de los objetivos de trabajo en cada una de las áreas institucionales de la organización.

Estimación del riesgo: Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar. Una vez identificados los riesgos a nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar.

Impacto: Efecto en los compromisos y objetivos de la política de la organización, en sus partes interesadas, en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente. El efecto puede ser positivo o negativo.⁹

⁷ Tomado del Decreto 281/07. Bases del nuevo Sistema de Dirección y Gestión, según requisitos del Perfeccionamiento empresarial. La Habana. Año 2007.

⁸ Tomado de Ley 60/11 de MFP

⁹ Ibidem

Acciones de control en el Plan de Prevención de Riesgos: Son las acciones dirigidas al chequeo de la elaboración y cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos y el control de los planes de las entidades subordinadas.¹⁰

Gestión: Comprende todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas.¹¹

Punto Vulnerable: Es la actividad, área, operación, relación, documentación o procedimiento legal, proceso técnico- productivo, comportamiento ético profesional de directivos, funcionarios y trabajadores, o elemento físico, que por sus características de exposición a riesgos internos o externos es susceptible de que recaiga sobre él la acción u omisión del sujeto comisor, consistente en una indisciplina, ilegalidad, presunto hecho delictivo o manifestación de corrupción administrativa. En el Plan de Prevención de Riesgo en un punto vulnerable pueden identificarse uno o varios riesgos y posibles manifestaciones negativas.¹²

Vulnerabilidad: Grado en el que los objetivos pueden ser afectados adversamente por los riesgos a los que están expuestos.¹³

Hasta aquí los requisitos teóricos primarios para la formalización práctica del segundo Componente del SCI, en virtud de facilitar la implementación gradual del mismo en cualquier tipo de organización.

1.3 Antecedencia y necesidad de aplicación del procedimiento para gestionar el Componente *Gestión y Prevención de Riesgos*, perteneciente al SCI

No existen referentes teóricos importantes que avalen la existencia de procedimientos previos que se caractericen por poseer un carácter científico y preventivo a la vez. Los que se analizaron sólo constituyen una secuencia lógica de pasos a seguir para

¹⁰ *Ibidem*

¹¹ *Tomado de Resolución-Mac/399/03*

¹² *Tomado de Ley 60/11 de MFP*

¹³ *Ibidem*

implementar un SCI adecuado, pero carecen de fundamentos científicos que avalen su seguridad en la práctica.

Aunque la divulgación e intención en la diversificación de criterios referentes al tema de la prevención en materia de control interno sí ha cobrado un espacio importante dentro de la sociedad empresarial; la realidad demuestra que los referentes teóricos para habilitar un sistema de prevención de riesgos han sido hasta el momento insuficientes.

De forma muy particular se evidencia la anterior aseveración en los últimos congresos del Partido Comunista de Cuba realizados bajo la voluntad política de perfeccionar los actuales sistemas de control interno. Por ejemplo, en la Resolución Económica del V Congreso se consigna: *“...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...”* y más adelante se precisa *“...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas ...”*¹⁴

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca de su origen y funcionamiento. Desarrollar dicho sistema en la empresa estatal socialista es una necesidad de suma importancia ya que es un instrumento eficaz para incrementar la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.

Además debe ser obligatorio para toda organización, tener y manejar todos estos términos concerniente al sistema de Control Interno, porque cada entidad, a partir del estudio de sus características, debe establecer sus acciones y medidas de control interno y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento y seguimiento para la mejora continua. Los manuales de

¹⁴ Tomado de Resolución Económica V Congreso del PCC. La Habana. Cuba

procedimientos deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno.

Por lo que la entidad esta en obligación, para un mejor desempeño de la misma, de implementar un procedimiento para la detección y gestión de los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos de trabajo. Además, las acciones en materia de gestión y prevención de riesgos actualmente tiene un carácter de aislamiento y no responden a los requisitos de la Resolución 60/11 del MFP; existiendo un importante nivel de empirismo en la realización de las mismas. Aunque el resto de los componentes del SCI están avanzados en su implementación sistémica (aunque no concluidos) el de Gestión y prevención de riesgos se mantiene aún lejos de alcanzar los resultados inicialmente propuestos.

Hasta aquí se evidencia la necesidad real de diseñar y proponer un procedimiento que permita formalizar la gestión y prevención de riesgos asociados al SCI, así como su validación experimental en una de las organizaciones del territorio sin experiencias previas en dicho tema de estudio.

1.4 Conclusiones parciales del capítulo

Según la recopilación y análisis del objeto de estudio referido hasta el momento, se comprueban las siguientes conclusiones parciales:

1. El Componente Gestión y prevención de riesgos del SCI constituye un sistema proactivo encaminado a viabilizar los actuales niveles de eficiencia, orientados hacia un mismo fin y en el que cada elemento del sistema cumple con una función definida según los parámetros establecidos para el cumplimiento de la misión.
2. El Componente posee un carácter estratégico en el cumplimiento de las diferentes tareas que complementan el sistema y la realidad evidencia que no constituye una prioridad para el enramado empresarial, básicamente el presupuestado.
3. El proceso de Planeación estratégica define en esencia los lineamientos a seguir para obtener óptimos beneficios en el diseño e implementación de un sistema de gestión y prevención de riesgos del SCI eficiente y seguro.

En virtud de lo anteriormente descrito, en el próximo capítulo se sostienen los fundamentos teóricos y metodológicos que avalan el procedimiento diseñado para implementar un adecuado SCI, basado esencialmente en la prevención y gestión de cada uno de los riesgos identificados.

CAPÍTULO II. PROPUESTA TEÓRICO METODOLÓGICA DEL PROCEDIMIENTO PARA FORMALIZAR EL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS, PERTENECIENTE AL SCI

2.1 Introducción al capítulo

Con el propósito de brindarle solución parcial al problema profesional identificado en el proyecto investigativo, y sobre la base de las conclusiones parciales resultantes de la construcción del marco - teórico referencial, se exponen en este capítulo los fundamentos metodológicos para la construcción del procedimiento que permitirá formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos del SCI. Se encuentra estructurado en 3 epígrafes, el segundo de los cuales contiene el objetivo primario de la investigación, al proponer el procedimiento general diseñado bajo un pensamiento sistémico y polifuncional. Con el mismo se contribuirá a perfeccionar el actual manejo del Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI en las entidades de nuestro país.

2.2 Propuesta del procedimiento para formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI

El procedimiento propuesto consta de 7 grandes etapas que permitirán formalizar en la práctica el Componente gestión y prevención de riesgos, segundo del SCI; en cada uno de los cuales se insertan procedimientos específicos para ejecutar los requerimientos exigidos en cada una de las fases.

Dicho procedimiento, que constituye el marco científico mediante el cual cualquier empresa podrá implementar el Componente Gestión y prevención de riesgos; resulta gráficamente perceptible en la **Figura 1**.

Este modelo, sintetizado a partir de la concepción y diseño precedente del mismo en un Trabajo de Diploma análogo en vías de defensa, está dirigido al perfeccionamiento del sistema de gestión y prevención de riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y asociados además al Plan de Prevención, elementos contenidos en los requisitos formulados mediante la **Resolución 60/11 del MFP**. El mismo se caracteriza

por intentar contribuir de forma significativa al cumplimiento de la misión y las líneas de desarrollo de la organización. Dichas etapas se definen a continuación:

- I. Análisis histórico**
- II. Grupos implicados en el proceso de planeación estratégica**
- III. Estrategias empresariales**
- IV. Desagregación de grupos por áreas de la empresa**
- V. Identificación de los riesgos asociados al incumplimiento de los objetivos de trabajo y Plan de Prevención**
- VI. Determinación de los objetivos de control**
- VII. Indicadores de gestión**

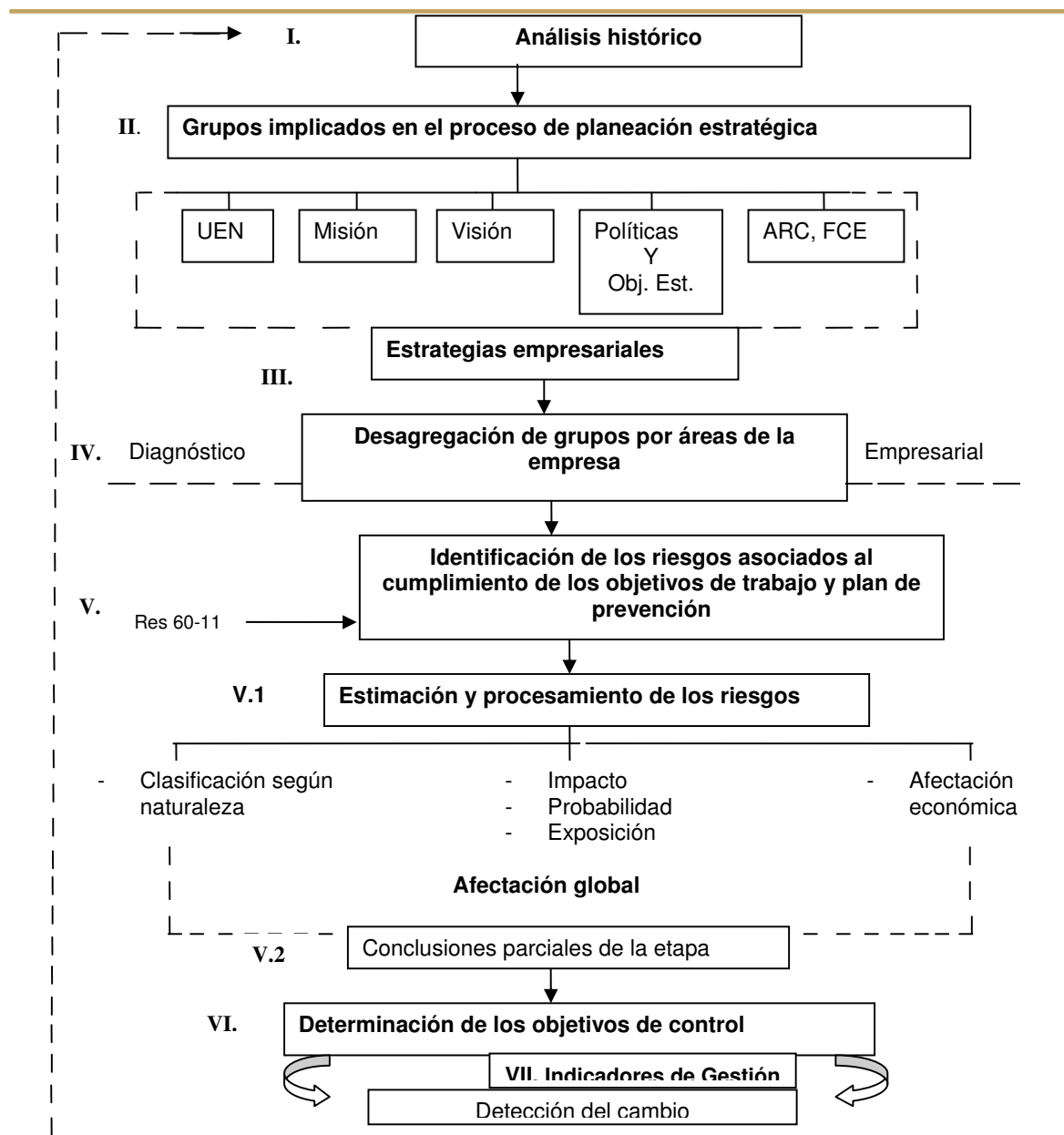


Figura 1.1 Procedimiento general para la formalización del componente Gestión y prevención de riesgos del SCI. Fuente: Elaboración propia

2.2.1 Descripción de cada una de las fases integrantes del procedimiento propuesto para formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI

En el presente epígrafe se detallan cada una de las fases del procedimiento propuesto. Se encuentran plenamente adaptadas a las condiciones reales del enramado empresarial del territorio, permitiendo un grado de adaptabilidad importante para ser aplicado sin importar el desarrollo organizacional de la entidad seleccionada para su ulterior aplicación.

Análisis integral de cada una de las fases del procedimiento

Fase I) Análisis histórico

Objetivo: Determinar el marco de constitución de la empresa en las condiciones primarias de su creación y en las condiciones actuales en que opera la misma. Incluye análisis de su ubicación física, factores sociales, geográficos y demográficos de la organización.

Alcance: A todas las áreas funcionales de la empresa.

Descripción: Para la aplicación de este procedimiento se hace necesario que este análisis histórico se desarrolle en base a los siguientes puntos, detallados a partir del análisis de indicadores puntuales y de caracterización general.

- Ubicación física: Plasmar el espacio, es decir, donde se encuentra ubicada físicamente la empresa a la que se aplicará este procedimiento, incluyendo calle, número, edificio, entre calles, reparto, municipio, provincia.
- Ministerio: En este aspecto debe de quedar claro el ministerio al que pertenece la entidad, reflejando a grandes rasgos desarrollo socioeconómico del mismo.
- Número de trabajadores: Caracterizar internamente a la organización basándose en las técnicas para el diagnóstico de la gestión de recursos humanos.

a) Características de la fuerza de trabajo, el cual a su vez tiene como indicadores la composición de la plantilla y en este su cumplimiento integral, composición por tipo de contrato y composición por categoría ocupacional, distribución de la plantilla por sexo (composición por sexo), distribución del personal directo e

indirecto de la plantilla e inmerso en este el índice de personal productivo, la distribución de la plantilla por edades y la distribución de la plantilla por antigüedad.

Características de la fuerza de trabajo

1. Composición de la plantilla

$$\% \text{Cumplimiento de la Plantilla} = \frac{\text{Plantilla Cubierta}}{\text{Plantilla Aprobada}} * 100$$

$$\% \text{de Personal Por Tipo de Contrato} = \frac{\text{Total de Personas Por Contrato}}{\text{Total de la Plantilla}} * 100$$

2. Distribución de la plantilla por sexo

$$\% \text{Hombres / Mujeres} = \frac{\text{Cantidad Total de Hombres / Mujeres}}{\text{Plantilla Total}} * 100$$

b) Variabilidad de la plantilla: Analizar dicho indicador apoyándose en técnicas gráficas como los diagramas de pastel, de barra y en las pirámides para ofrecer una información visual clara y precisa. En este análisis además hay que detectar el número de trabajadores necesarios ya que esto permitirá que no se encuentren errores superiores a los que realmente puedan existir.

- Relaciones grupales e individuales: Ofrecer un resumen panorámico que permita conocer la influencia de las relaciones entre dirigentes - dirigentes, dirigentes – obreros y obreros – obreros. Considerar detenidamente todo tipo de relaciones interpersonales en la entidad y en caso de que sea de servicio incluir relación trabajador – cliente, este es necesario ya que para que las actividades avancen en cualquier negocio es preciso que las relaciones interpersonales se desarrollen en un ambiente favorable y orgánico.
- Cultura organizacional: Establecer, al menos de forma generalizadora, un marco panorámico del desarrollo de la cultura organizacional en la estructura organizativa. Definir qué tipo de cultura se aprecia, debido fundamentalmente a los parámetros registrados en el inciso anterior referidos al comportamiento de la plantilla actual.

Métodos y herramientas utilizadas en la etapa:

Para el desarrollo de esta etapa es necesario apoyarse en una serie de técnicas, herramientas y métodos que contribuirán al perfeccionamiento de la misma; estas se describen a continuación:

- La observación científica, la entrevista, la encuesta y el análisis de gráficos.

Con la aplicación de esta etapa se deberán conocer las características generales de la empresa, por lo que se impone como próxima etapa el análisis de los grupos implicados en el proceso de planeación estratégica.

Fase II) Análisis de Grupos implicados en el proceso de planeación estratégica

Objetivo: Revisar detalladamente el proceso de Planeación Estratégica de la empresa, importante destacar la formulación y tratamiento adecuado de los aspectos que se describen en la etapa, componentes claves de dicho proceso.

Alcance: Básicamente al staff tecnocrático y demás partes elaboradoras del proceso de planeación estratégica.

Descripción: Debido a que la planeación estratégica organizacional está constituida por varios aspectos y con el fin de describir el análisis a realizar a cada uno de ellos es que los desglosamos a continuación por subepígrafes:

II.1 UEN: Caracterizar todas las unidades estratégicas de negocio que posea la empresa, teniendo en cuenta que una UEN debe de tener las características siguientes: 1) ser un sólo negocio; 2) poseer una misión definida; 3) tener sus propios competidores; 4) contar con un gerente responsable; 5) controlar ciertos recursos; 6) beneficiarse de la planeación estratégica y 7) poder planificarse independientemente de los otros negocios.

II.2 Misión: Revisar y valorar la misión y en caso de ser necesario reformularla para lograr que surta el efecto para la cual fue diseñada.

II.3 Visión: Revisar la visión de la entidad y en caso de ser necesario reformularla para lograr que surta el efecto para la cual fue diseñada.

Políticas y objetivos estratégicos: Revisar que la política y los objetivos estratégicos respondan a los intereses generales de la organización, permitiendo el cumplimiento de la misión y visión de la entidad, conociendo que una buena política, en su relación funcional con cada uno de los objetivos estratégicos trazados debe:

- ◆ Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones.
- ◆ Estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización.
- ◆ Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos.
- ◆ Responder a asuntos claves y estables que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo.
- ◆ No interferir o contradecir otras de igual o mayor nivel jerárquico.

II.5 Áreas de resultados claves (ARC) y factores claves del éxito (FCE): Delimitar cuáles son las áreas de resultados claves (ARC) por las cuales trabaja la organización y si responden realmente al cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos. Se reconoce a un ARC por el área de trabajo funcional (no necesariamente física) mediante la cual se aportan factores al desempeño de la misión. Dichos factores de aporte son precisamente los FCE.

En caso de no corresponderse con los requisitos teóricos previamente analizados deben redefinirse para que luego los riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención sean consecuentes con cada uno de estos componentes.

Métodos y herramientas a utilizar en la etapa:

Revisión de documentos: Constituye la revisión documental la principal herramienta de trabajo, en especial del documento acreditativo de Planeación estratégica así como documentos paralelos a dicho proceso.

Fase III) Estrategias empresariales

Objetivo: Revisar que todas las estrategias trazadas por la empresa estén en función de cumplir con la misión organizacional; independientemente del tipo de nivel que tengan estas en su formulación

Alcance: A todas las áreas de la empresa (en especial para las estrategias funcionales)

Descripción: En esta etapa es necesaria la revisión íntegra de cada una de las estrategias delimitadas por la organización para darle cumplimiento a su misión.

Si la organización se caracteriza por al multiactividad están presente tres tipos de estrategias: las globales o corporativas (de empresa), las de unidades de negocios y las funcionales.

Las estrategias de unidades de negocios y las funcionales se aplican al nivel de las UEN. Es importante destacar que precisamente a este nivel es que las empresas compiten realmente y es aquí donde se materializan en lo fundamental las estrategias funcionales de la empresa, es en este nivel donde debe lograrse la sinergia de las funciones en cada área y entre las distintas unidades estratégicas.

Métodos y herramientas a utilizar en la etapa:

- Revisión de documentos y entrevista

Fase IV) Desagregación de grupos por áreas de la empresa

Objetivo: Esta etapa tiene por objetivo imbricar todas las fases anteriores en una especie de diagnóstico empresarial, para definir en qué condiciones reales se encuentra la organización de realizar un levantamiento eficaz de riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención.

Alcance: Áreas incluidas en el diagnóstico empresarial.

Descripción: En esta fase se logran relacionar cada una de las cuestiones tratadas en las etapas precedentes por medio de un subdiagnóstico empresarial a través del análisis DAFO de investigación. A partir de los resultados recogidos por la aplicación de dicho análisis la organización estará en plenas condiciones de asumir un levantamiento de riesgos proactivo y eficaz, que permita minimizar o neutralizar al límite la ocurrencia de un determinado riesgo.

Para la aplicación del análisis DAFO de investigación se propone el procedimiento específico que se ofrece en la Figura 1.2

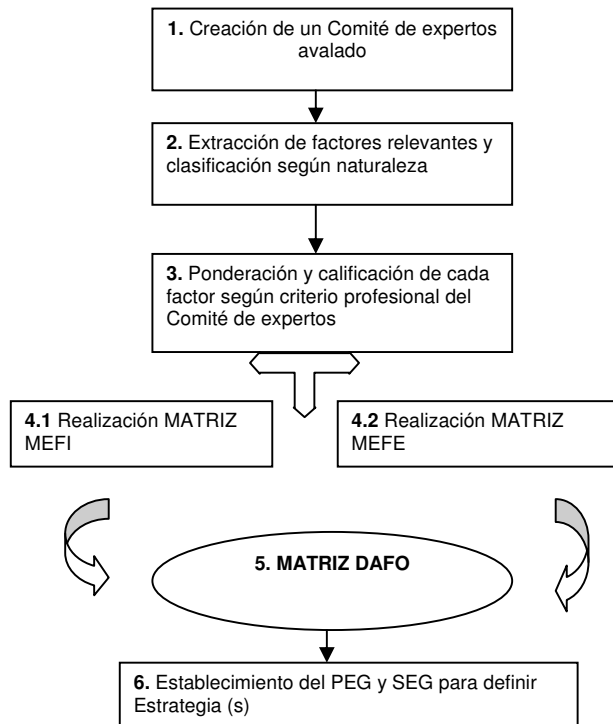


Figura 1.2 Procedimiento específico para desarrollar el análisis DAFO de investigación.

Fuente: Ruiz A. Dennis. Documentos docente-metodológicos para el desarrollo de la asignatura Dirección Estratégica. CEGEM. Universidad de Holguín. Año 2010.

1) Creación del Comité de expertos

Objetivo: Establecer el Comité de Expertos encargado de realizar el diagnóstico integral para la recolección de información referente al estado actual de la gestión organizativa y laboral. El mismo deberá estar integrado por facilitadores del tema con una experiencia importante de trabajo acumulada.

2) Extracción de los factores relevantes y clasificación según naturaleza

Objetivo: Extraer y listar los factores más representativos del quehacer organizacional que integren el ambiente de trabajo de la entidad estudiada; a partir del criterio unificador del Comité de Expertos anteriormente seleccionado. Además deben ser clasificados según su naturaleza en *internos* o *externos*; aunque esta clasificación en ocasiones se vuelve compleja por la condición ambigua del propio factor.

Una vez identificados los factores más representativos se procede a la clasificación según naturaleza específica en debilidades y fortalezas los *internos*, y en amenazas y oportunidades los *externos*.

3) *Ponderación y calificación de cada factor según criterio profesional del Comité de expertos.*

Objetivo: Asignarle a cada uno de los factores listados una ponderación empírica de acuerdo al consenso generalizador del Comité de expertos. Dicha ponderación tomará valores entre 0-100 y en el caso de la calificación se ajustará a la siguiente norma:

Factores Internos: Debilidades (1 o 2 puntos) / Fortalezas. (3 ó 4 puntos).

Factores externos: Amenazas (1 ó 2 puntos) / Oportunidades (3 ó 4 puntos).

Se otorga la calificación de 1 cuando las debilidades o amenazas se manifiestan con mayor intensidad y 2 cuando sean más atenuantes. Se otorgará la calificación de 4 puntos cuando las fortalezas y oportunidades sean más acentuadas y 3 cuando sean más atenuantes.

4) *Realización de las matrices de evaluación de los factores internos (MEFI) y externos (MEFE).*

Objetivo: Integrar en la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) cada uno de los factores seleccionados para su ulterior procesamiento y análisis. Idéntico desarrollo para la MEFE. Luego se multiplicarán los valores de la ponderación por la calificación y se obtendrá una sumatoria para cada uno de los factores, entre 100 y 400 puntos. Si la sumatoria de los resultados de los factores internos es superior a los 250 puntos, estaría indicando que el sistema está en posición ventajosa, predominando las fortalezas; de lo contrario (menor que 250), estará en posición desventajosa predominando las debilidades.

Si la sumatoria de los resultados de los factores externos es superior a 250 puntos quiere decir que el sistema está en posición ventajosa, predominando las oportunidades de lo contrario (menor que 250) estará en posición desventajosa predominando las amenazas.

5) *Realización y análisis de la matriz DAFO de investigación.*

Objetivo: Integrar los resultados del análisis de cada una de las matrices (MEFI y MEFE) en la matriz DAFO de diagnóstico. La imbricación de ambos resultados

proporciona el cuadrante en que se encuentra “simbólicamente” la organización; lo que facilita la toma de decisiones referentes al comportamiento actual y perspectivas futuras.

6) Establecimiento del Problema Estratégico General (PEG) y Solución Estratégica General (SEG); para trazar estrategia(s) al respecto.

Objetivo: Luego de construir la matriz DAFO y determinar el cuadrante estratégico en que se encuentra simbólicamente la empresa se establece la “condición actual” (PEG) y las “perspectivas de desarrollo futuro” (SEG) para definir la(s) estrategia(s) más conveniente(s).

Esta última etapa del procedimiento de realización del diagnóstico empresarial **no** es lo suficientemente relevante a la Gestión y prevención de riesgos, pues sólo resulta trascendente conocer en qué condición se encuentra la empresa para asumir la implementación del segundo Componente del SCI; avalado según los requisitos actuales de la Resolución 60/11 del MFP.

Métodos y herramientas a utilizar en la etapa:

- Análisis DAFO de investigación, la encuesta y la revisión documental.

Fase V) Identificación de los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos de trabajo y Plan de prevención

V.1 Estimación y procesamientos de los riesgos

V.2 Conclusiones parciales de la etapa

Objetivo: Tiene por objetivo lograr procesar los riesgos más representativos que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos de trabajo y/o Plan de prevención. Este procesamiento tiene una base científica y su carácter es eminentemente proactivo.

Alcance: Áreas comprometidas con el proceso de Gestión y prevención de riesgos, Comité de expertos y equipo investigador externo esencialmente.

Descripción: Es en esta etapa donde finalmente se realiza el levantamiento de riesgos que comprometan el cumplimiento de los objetivos de trabajo de cada una de las áreas de la empresa, así como su relación con el Plan de prevención. Dichos riesgos se

valoran según el impacto monetario y/o social que tengan su posible ocurrencia, con el propósito de intentar minimizarlos o neutralizarlos.

A continuación se expone el procedimiento específico habilitado para identificar y procesar los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención (Figura 1.3). Seguidamente se definen los parámetros científicos que permitirán su estimación y procesamiento más eficaces, todos según pasos relacionados con la consecutividad pertinente.

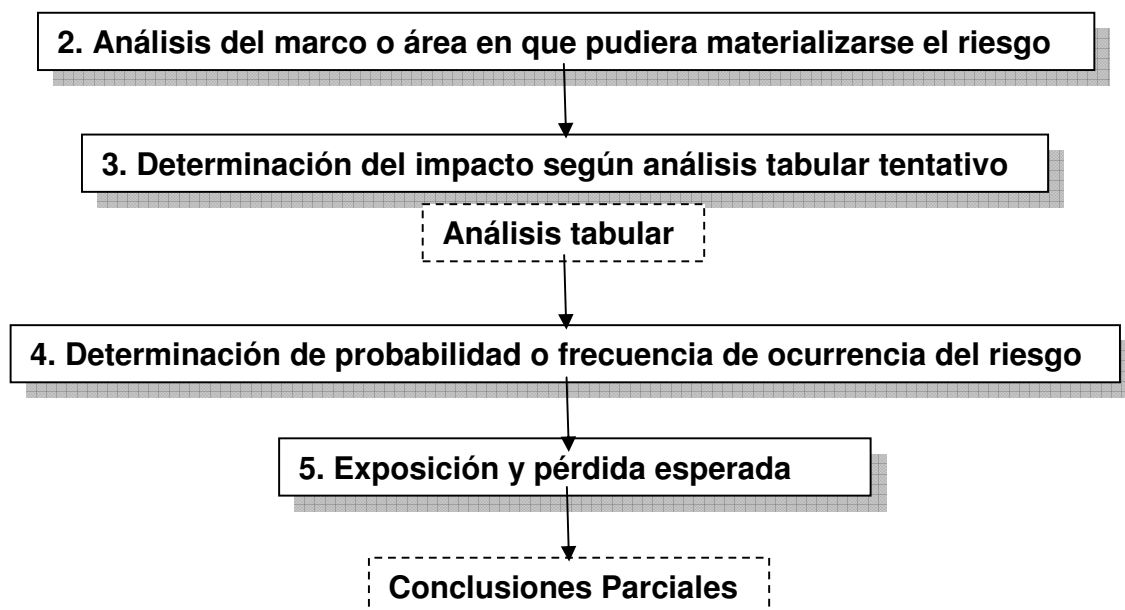


Figura 1.3 Procedimiento específico para identificar y procesar los riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención

Fuente: Elaboración propia.

Descripción específica de cada una de las fases del procedimiento específico

1. Identificación y clasificación del riesgo según naturaleza

Objetivo: Esta fase tiene por objetivo identificar y clasificar los riesgos más representativos que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención, siempre en consonancia con los resultados arrojados por las fases previas y en especial por el diagnóstico empresarial.

Descripción: El Comité de expertos, de conjunto con las áreas comprometidas con una gestión eficiente y proactiva de los riesgos, realiza el levantamiento de los más

representativos, teniendo presente que nunca podrán ser abarcados todos, pero el número debe ir tendiendo progresivamente al aumento.

Seguidamente, el Comité de prevención y control (que debe estar previamente creado como una premisa fundamental para la implementación del procedimiento) clasifica cada uno de los riesgos identificados según su naturaleza en *internos* y/o *externos* (un riesgo puede tener ambas condiciones naturales) para facilitar su ulterior procesamiento y análisis. En este paso es fundamental asegurarse de que cada elemento escogido sea realmente un **riesgo**, es decir, que constituya una actividad que de ocurrir traería consecuencias negativas para la gestión empresarial.

2. Análisis del marco o área en que pudiera materializarse el riesgo

Objetivo: Relacionar cada uno de los riesgos identificados con el ARC y objetivo de trabajo que corresponda, para a continuación intuir la(s) causa(s) que dieron origen al riesgo. Definir además su status en el Plan de prevención.

Descripción: En esta fase el Comité establece la relación existente entre cada uno de los riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y su dependencia con el Plan de prevención y ARC que corresponda. Deben estar adecuadamente definidas las ARC por las que trabaja la organización, en caso contrario se deben definir a partir de los requisitos teóricos establecidos al respecto.

Una vez delimitadas las relaciones existentes se investigan las posibles causas que pudieran dar origen a la ocurrencia del riesgo. Este paso debe realizarse bajo pleno consenso, pues quizás estén en las *causas* las posibles vías para neutralizar posteriormente el riesgo identificado. Se pueden tabular de la forma registrada la tabla mostrada en el **Anexo 1**.

Cada una de las causas identificadas debe contar con la absoluta aprobación del Comité, incidiendo sobre todo en las de carácter interno, que son las que permiten algún tipo de cambio o variación.

3. Determinación del impacto según análisis tabular tentativo

4. Determinación de probabilidad o frecuencia de ocurrencia del riesgo

5. Exposición y pérdida esperada

Estas tres fases serán analizadas al unísono por constituir partes integrantes del mismo sistema de análisis matemático. Poseen un objetivo similar y por medio de cada una de ellas es que se permite llegar a un resultado integral para la estimación de los riesgos. **No** pueden de ninguna manera procesarse de forma independiente; pues se pierde entonces la consecutividad de análisis registrado hasta el momento.

Objetivo común: Estimar y procesar cada uno de los riesgos previamente identificados, con el propósito de definir cuáles son los más graves en dependencia de la probabilidad de ocurrencia que tengan y el impacto financiero que pudiera revestir su posible ocurrencia.

Descripción: En esta subetapa el Comité deberá procesar matemáticamente los riesgos identificados, para definir cuáles son los primeros que deben neutralizarse con medidas urgentes (objetivos de control) y cuáles no son lo suficientemente relevantes como para invertir tiempo y recursos en su estimación.

A partir de la subetapa precedente se añaden elementos que permitirán procesar matemáticamente los riesgos identificados y clasificados. Estos elementos son **probabilidad, impacto y exposición.**

Cada uno de ellos constituye elementos de relación que permiten darle una fuerza legal a los riesgos, permitiendo que los directivos se percaten de las posibles consecuencias que pudiera tener la ocurrencia de un determinado riesgo en la práctica, posibilitando además hablar el lenguaje que entiende realmente esta clase organizativa. Estos elementos se agregan a la tabla anterior mediante la relación mostrada en el **Anexo 2.**

Los valores de probabilidad e impacto son resultado de una investigación empírica realizada por profesionales de la ANEC en Holguín, y cuyos resultados se resumen en los **Anexos 3 y 4** del presente informe.

En dichas tablas se proponen los valores aproximados que pudieran tener de forma general determinados riesgos identificados. Son plenamente adaptables a cualquier tipo de organización, sin importar el grado de desarrollo económico-social que posean. Además, permiten diferenciar notoriamente los diferentes impactos que pudieran tener los diversos riesgos identificados.

Una vez delimitados valores ponderables para la probabilidad y el impacto de cada uno de los riesgos, se procede al cálculo del valor de la exposición al riesgo a través de la multiplicación entre ambos factores:

$$\text{Exposición} = \text{Probabilidad} * \text{Impacto}$$

Esta exposición, llevada de alguna forma al lenguaje que entienden los directivos, que mayoritariamente es el lenguaje del dinero, quedaría fraguada bajo la siguiente expresión matemática (esta expresión tiene carácter más específico para ambientes puramente financieros):

$$PE = F * V$$

Donde:

PE: Pérdida esperada o exposición en \$/año

F: Veces probables en que el riesgo se concreta al año

V: Pérdida estimada para el caso en que el riesgo se concrete

Una vez calculados los valores de exposición al riesgo y las posibles pérdidas que la ocurrencia de este pudiera acarrear, es preciso entonces incluir los riesgos procesados en la “*matriz de riesgos*”, que es la herramienta que permite definir cuáles serán los riesgos que con mayor premura se deben neutralizar y cuáles no constituyen una prioridad para la organización. Los que confluyan en la zona de color verde serán los primeros a neutralizar, dejando en una segunda dimensión los que queden fuera de ella. Un patrón general de dicha matriz se muestra en la figura 1.4.

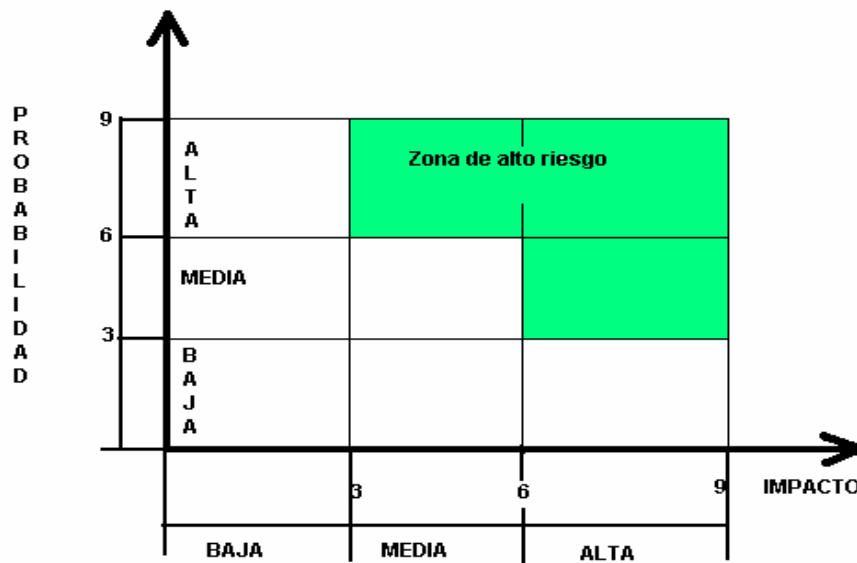


Figura 1.4 Representación gráfica de la matriz de riesgos, en donde confluyen todos los riesgos estimados y procesados.

Fuente: Documentos digitales “Curso completo Control Interno”. ANEC. Holguín. Cuba

Como marco de cierre de esta fase se deben resumir las *conclusiones* fundamentales a las que se han arribado, especialmente la relación de los riesgos más trascendentes con el propósito de definir las vías ulteriores para minimizar su probabilidad de ocurrencia.

Métodos y herramientas a utilizar en la etapa:

- Trabajo con tablas y análisis de matrices

Fase VI) Determinación de los objetivos de control

Objetivo: A partir del análisis, en el paso anterior, de la matriz de riesgos, definir cuáles serán las medidas que permitirán neutralizar, controlar o minimizar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados y procesados anteriormente.

Alcance: Al Comité de expertos y equipo investigador externo esencialmente.

Descripción: En este punto se establecen los denominados *objetivos de control*, que no son más que las medidas a adoptar para minimizar o neutralizar la posible ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados y procesados según el procedimiento específico habilitado al efecto. Cabe destacar que la seguridad que se obtiene con la

implementación de los objetivos de control es sólo *razonable*, como bien lo aclara la propia Resolución 60/11 del MFP. Ningún riesgo resulta plenamente eliminable.

Herramientas y métodos a utilizar:

- Tormenta de ideas y consenso científico

2.3 Conclusiones parciales del capítulo

A partir del análisis conceptual y teórico del procedimiento propuesto; y con la intención de aplicarlo en el próximo capítulo, se destacan varios elementos trascendentes en la concepción y diseño del mismo. Aunque cabe destacar que únicamente su efecto real se obtiene mediante la experimentación práctica a partir de la aplicación de dicho procedimiento en una entidad seleccionada a partir de sus indicadores socioeconómicos.

- *Científico:*

El principal impacto científico que pudiera tener el procedimiento lo constituye en sí el hecho de proveer a los directivos de una herramienta práctica y funcional para establecer criterios adecuados en la gestión y prevención de riesgos del SCI, tema insuficientemente tratado hasta la fecha.

- *Tecnológico:*

Aunque el aporte en cuanto a tecnología “dura” es extremadamente escaso (constituye una limitación real de la propuesta); el procedimiento podrá tener un impacto positivo en cuanto a la búsqueda definitiva de un cambio organizacional referente al tema objeto de estudio.

- *Económico:*

Aunque indirectamente, también se evidenciarán incrementos económicos positivos. Al contar con un Comité de prevención y control más exigente y profesional, se puede pensar en el logro parcial de una diversificación de la producción y los servicios; así como un incremento progresivo de los actuales ratios de calidad. Además, se establecen indicadores de gestión que de una forma u otra permitirán establecer criterios de comparación desde la perspectiva de la mejora continua en materia de

control interno, especialmente en cuanto a la gestión y prevención de los riesgos que pudieran atentar contra el establecimiento de un sistema confiable.

CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA FORMALIZAR EL COMPONENTE GESTION Y PREVENCION DE RIESGOS, PERTENECIENTE AL SCI, EN EL GRUPO EMPRESARIAL EXTRAHOTELERO PALMARES UEB RESTAURANTE LATINO

3.1 Introducción al capítulo

En el presente capítulo se evidencia, de forma práctica y funcional, la posibilidad de ofrecerle solución al problema profesional planteado al comienzo del presente proyecto investigativo. La implementación metodológica del procedimiento para la gestión y prevención de riesgos del SCI, en el restaurante Latino perteneciente a la UEB Palmares Guardalavaca, se encuentra estructurada en 2 epígrafes esenciales. El primero de ellos referido a la propia aplicación de las herramientas teórico-metodológicas de la propuesta y el segundo como una vía de conocimiento de los principales aportes y limitaciones de la experimentación organizacional del procedimiento.

3.2 Aplicación del procedimiento para formalizar el Componente gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI

En el presente epígrafe se detallan cada uno de los requerimientos teórico-metodológicos que sirven de base a la etapa de implementación del procedimiento para gestionar y prevenir, desde la ciencia, la ocurrencia de posibles riesgos que atenten contra un adecuado SCI.

El primer paso de dicho procedimiento (registrado íntegramente en el Capítulo II) se centrará básicamente en definir el marco de constitución de la empresa en las condiciones primarias de su creación y en las condiciones actuales en que opera la misma. Para esta fase se utilizará, como herramienta práctica de facilitación del modelo propuesto, la metodología para realizar Auditorías a la gestión de los recursos humanos¹⁵. A continuación se detallan los resultados obtenidos a partir de la paulatina implementación de cada una de las fases del procedimiento.

¹⁵ “Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial”. DrC. Reynaldo Velásquez Zaldívar, MSc. Elsa Delgado Pérez. Universidad De Holguín. Año 2002.

Fase I. Análisis histórico

Para el desarrollo de esta primera fase se incluye, como herramienta facilitadora; la metodología para realizar auditorías a la gestión de los recursos humanos. No obstante, los requisitos teóricos primarios se detallan en el procedimiento propuesto.

- **Ubicación física y características propias del Ministerio:**

La Empresa Extrahotelera Palmares Holguín del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares, fue creada mediante la Resolución # 15 del 10 de diciembre del 2004 del Presidente del GEE Palmares S.A., constituido a su vez por Escritura Pública 2936 de la Notaria Especial del MINJUS, el 8 de diciembre del 2004.

Su conformación se produce a partir de la reestructuración de las entidades Palmares, Rumbos S.A. y CubaSol, a las que se agregan en el 2007 las unidades extra-hoteleras de la Cadena de Hoteles Isla Azul. La empresa se caracteriza por brindar servicios de restauración, cafeterías de alimentos ligeros y servicios recreativos como renta de motos, bicicletas, alquiler de caballos, paracaidismo, ultraligero y equitación entre otros. Sus oficinas centrales radican en calle Libertad entre Arias y Aguilera en la ciudad de Holguín. La actividad fundamental se desarrolla en unidades que brindan servicios de gastronomía y recreación distribuidas por toda la ciudad de Holguín, además de otras situadas en el polo turístico Guardalavaca y los municipios Banes, Antilla, Cueto y Gibara con similares características, lo que ha posibilitado liderar la actividad extrahotelera en el territorio de Holguín con productos diversos que complementan las ofertas de la red hotelera y logran que el destino Cuba se torne más atractivo en el territorio holguinero.

De la UEB seleccionada como objeto de estudio

Por decisión del alto mando de la gerencia de la UEB Guardalavaca se procede a realizar el estudio en el “Restaurante Latino”, el mismo fue creado en el año 2004 con el objetivo de contar con un restaurante distintivo, con un buen confort y un ambiente agradable, además para recaudar e ingresar divisas en el territorio, que este ofertara servicios especiales para los clientes nacionales con entradas de divisa y los clientes que no fueran de procedencia cubana, siendo en aquel entonces líder en el mercado, el

mismo esta situado en Avenida Martí S/N entre Avenida Cárdenas y General Marero del municipio Banes.

Para el análisis integral de la fuerza de trabajo organizativa se detallan a continuación las etapas integrantes del proceso de auditoría a la gestión de los RRHH.

Etapas I Involucramiento

Objetivo: Atenuar la resistencia al cambio

Tareas:

1. Determinar la filosofía de dirección
2. Capacitación de los directivos

Etapas II Diagnóstico de la Gestión de los RRHH

Objetivo: Determinar posibles causas que afectan a la Gestión de los RRHH

Tareas:

1. Diagnóstico del entorno
 - Clientes
 - Proveedores
 - Legislación laboral
 - Mercado de trabajo
2. Diagnóstico del ambiente interno
 - Características de la fuerza de trabajo
 - Categoría ocupacional
 - Características de la tecnología
 - Cultura organizacional

Desarrollo del diagnóstico de la Gestión de los RRHH según etapa I

Tarea 1. Filosofía de dirección

La dirección de esta unidad está enfocada básicamente en la Dirección por objetivos, definiéndose los objetivos estratégicos de trabajo con una frecuencia de carácter primariamente anual. La organización, fundamentalmente por su escasa plantilla, ofrece muy poca resistencia al cambio si de establecer planes de reducción de riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo se trata. En virtud de ello, no existieron problemas con respecto al flujo de información por parte de los directivos,

manteniendo estos siempre una actitud de permanente colaboración y apoyo hacia la parte implicada en el proceso investigativo.

A partir del establecimiento gradual de esta primera fase; resulta en extremo crítico que la organización objeto de estudio sea reflexiva en cuanto a la necesidad de aplicación de un procedimiento destinado a mitigar los efectos negativos de **no** contar con una adecuado SCI basado en la prevención y la gestión eficiente. En el caso del Restaurante Latino; las condiciones primarias para la implementación del procedimiento se encuentran perfectamente habilitadas.

Tarea 2. Capacitación de los directivos

El sistema de gestión de la capacitación en la UEB resulta inefectivo; a partir de los datos recolectados por el investigador mediante la encuesta referida en el **Anexo 5A**. De dicho estudio se conoce que el conjunto de necesidades grupales de incrementar los actuales niveles de formación profesional son muy superiores a las necesidades individuales de desarrollo laboral. En tal sentido, se debe fomentar la inclusión de un plan dirigido al perfeccionamiento de dicho sistema; máxime cuando se trata de un restaurante de prioridad urbana y mercantil.

Diagnóstico a la GRRHH según etapa II

Diagnóstico del ambiente interno de la empresa

La unidad cuenta con una reducida plantilla aprobada de 6 trabajadores; de los cuales 2 son dependientes gastronómicos, 2 cocineros, 1 auxiliar de cocina y un administrador. Debido a la capacidad de plantilla; los indicadores referentes al cumplimiento integral de los recursos humanos se encuentran en niveles favorables de desarrollo.

Se cuenta con un personal altamente competente, para un cumplimiento de la plantilla de un 100%.

Composición de la plantilla

$$\% \text{Cumplimiento de la Plantilla} = \frac{\text{Plantilla Cumplida}}{\text{Plantilla Aprobada}} * 100 = \frac{6}{6} = 100\%$$

La plantilla se cumple a un 100%, por lo que la unidad esta en condiciones de cumplir sus tareas, este resultado es alentador y se corresponde con las características de su mercado de trabajo.

Distribución de la plantilla por sexo

$$\%Hombres = \frac{CantidadTotaldeHombres}{PlantillaTotal} * 100 = \frac{6}{6} = 100\%$$

El total de los trabajadores son hombres.

Distribución de la plantilla por edades

AL realizar el análisis de las edades de los trabajadores, se calculó una media observándose que la edad promedio es 49 años, como se muestra en la pirámide de edades **Anexo 6A** están casi en la cúspide de la pirámide, esto nos indica que a mediano plazo la entidad debe ir preparando las reservas laborales de forma escalonada, con el objetivo de ir seleccionando profesionalmente a los sustitutos.

Distribución de la plantilla por antigüedad

Efectuando el estudio de los años que llevan los trabajadores en la organización, se concluye que la media calculada es de 16 años, como se muestra en la pirámide de antigüedad **Anexo 6B**, estos tienen una basta experiencia a la hora de realizar las actividades.

Satisfacción laboral

Para medir el grado de satisfacción laboral de la organización se aplicó una encuesta (**Anexo 5A**) a todos los trabajadores que la integran, concluyendo que en una escala de 5 calificativos (MM, M, R, B, E) los grupos implicados en el proceso de muestreo resultaron satisfechos en cuanto al desarrollo del tema (considerar que la muestra se iguala a la población; para un índice de confianza de alrededor de un 99% con un margen de error en extremo limitado). De lo anteriormente descrito se asume la conveniencia de aplicar un procedimiento, destinado al mejoramiento integral del SCI, debido al elevado índice de motivación laboral dentro del colectivo.

Determinación de las perspectivas

Con el propósito de estudiar detalladamente el comportamiento actual de las perspectivas organizacionales en lo referente a los siguientes ítems: perspectivas salariales, de superación cultural y técnica, de superación profesional o técnica y de promoción a otros trabajos; se aplicó una encuesta a todos los trabajadores **Anexo 5B**. Los resultados obtenidos de dicha aplicación se resumen en la tabla siguiente:

		1	2	3	-1	-2	-3
c	Trabajadores		2	2			
S	Trabajadores	3		3			
P	Trabajadores	1	4				

Figura 1.5 Resultados primarios de la aplicación de la encuesta de perspectiva referida en el **Anexo 5B**. Tomado de “Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial”. DrC. Reynaldo Velásquez Zaldívar, MSc. Elsa Delgado Pérez. Universidad De Holguín. Año 2002.

Donde:

$$CP = \frac{A^+ - D^-}{N} = \frac{15 - 0}{15} = 1 = 100\%$$

Donde:

A: Respuestas positivas (cantidad de marcas en acenso).

D: Respuestas negativas (cantidad de marcas en descenso).

N: Suma total de respuestas positivas y negativas.

CP: Coeficiente de perspectivas.

De manera general; el nivel de perspectivas dentro de la organización se encuentra en un 100%. Esto constituye una ventaja administrativa y laboral; ya que la totalidad de los trabajadores tienen perspectivas en cuanto a incrementar sus salarios, promover a un cargo/puesto superior, o superarse técnica y profesionalmente.

Política de sistemas de recompensa

Remuneración salarial

La organización tiene estipulado un salario fijo para cada trabajador, no tienen implantado ningún sistema de estimulación, aunque se está considerando a nivel de Sucursal la implantación de uno, lo que influirá positivamente en la integridad de los servicios prestados. A los trabajadores se le paga mensual 10 CUC para aseo personal, los salarios están estipulados de la siguiente forma **Anexo 7**.

Alimentación y condiciones de trabajo

Los trabajadores de la organización no tienen garantizado almuerzo por lo que se le paga 15 CUC mensual, a razón de 0.60 diarios, para el sustento de los mismos, las condiciones de trabajo son buenas ya que se cuenta con todos los medios necesarios para la realización de las tareas con la más alta calidad, estos cuentan con un uniforme apropiado, se extraen del almacén periódicamente los insumos necesarios para la limpieza e higiene del local, esto se comprobó mediante entrevistas y observaciones directas.

Análisis externo

Cultura organizacional

Para analizar la cultura organizacional es prescindible comenzar analizando los valores; al constituir estos la base jerárquica del proceso de implementación estratégica de la planeación. A continuación se delinean los *valores tácticos* que maneja la Empresa de forma general:

SENTIDO DE PERTENENCIA. Responsabilidad ante las tareas y dirección participativa.

ELEVADA MORAL Y PATRIOTISMO. Honradez, Honestidad, Compañerismo, Solidaridad, Austeridad y Fidelidad.

CREATIVIDAD E INNOVACION. Interés por la superación continua, identificación de problemas y búsqueda de alternativas de soluciones novedosas y capacidad de adaptación al cambio.

SENTIDO DE COLECTIVISMO. Amor al trabajo en equipo y atención al hombre.

Al analizar los valores expuestos por la Sucursal Holguín, se evidencia la necesidad de incluir otros que posibiliten el desarrollo exitoso de la misión. Los mismos se detallan a continuación:

COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD. Crear y mantener un ambiente de confianza y credibilidad para propiciar que los clientes se sientan seguros del servicio prestado, con una actitud dinámica y creativa para asumir deberes y obligaciones orientándose siempre hacia la cooperación y el mejoramiento de la organización.

SEGURIDAD Y DISCIPLINA. Hábitos de respeto y cumplimiento con el reglamento de la entidad. Trabajar con seguridad integral hacia el bienestar de las personas, la protección de los bienes de la instalación y el absoluto respeto hacia el entorno social.

EFFECTIVIDAD. Obtener resultados consistentes haciendo las cosas bien, utilizando los recursos necesarios y haciendo en cada momento lo correcto para generar:

- Las utilidades planificadas, necesarias para un buen funcionamiento empresarial.
- Una alta competitividad en el mercado que nos rodea.

CALIDAD. Un alto nivel de excelencia en todo lo que se hace, demostrando que se sabe lo que se hace y que se hace con competencia y profesionalidad, anteponiendo la meta de satisfacer siempre las expectativas del cliente.

Se puede asumir la cultura, según los referentes teóricos aportados por Ansoff (1985) (que refleja la cultura inducida por la evolución de la empresa y un conjunto de atributos uno de los principales es su actitud hacia el cambio) como de tipo **cultura exploratoria**. Según el teórico, esta tiene *“Es fundamentalmente extrovertida, acepta el riesgo siempre que exista una relación positiva riesgo-ganancia. Busca el cambio aceptando la ruptura”*¹⁶.

Diagnóstico a la GRRHH según etapa II

¹⁶ Schein H Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo*. S/E La Habana.

Para determinar las posibles causas que afectan la gestión de los RRHH es necesario realizar un diagnóstico del entorno en el que opera la empresa. En esencia el estudio se centra en las variables que son más relevantes al estudio de la gestión y prevención de riesgos del SCI.

- Clientes: Estos tienen alta preferencia por los servicios prestados. Se sugiere el diseño y aplicación de una investigación de mercados para validar en la práctica el potencial actual futuro de dicha variable.
- Mercado de trabajo: La entidad tiene ventaja de gozar de un alto prestigio en su territorio, por lo que la demanda de trabajo en esta es amplia. En esencia, la cantera fundamental se centra en profesionales altamente calificados de la agencia de empleo certificada.
- Los principales suministradores son:

ITH suministro de cárnico y refrescos Ciego Montero.

Cervecería Bucanero S.A. surtido de cervezas y maltas.

Los portales suministro de agua gaseosa y mineral.

Cigarrillos Bascuba.

Los pedidos se realizan todos los lunes en dependencia de cómo se comportaron las ventas durante la semana. La competencia está fuertemente consolidada, actualmente en las cercanías se encuentran tiendas recaudadoras de divisas del CIMEX que venden a un precio muy atractivo, además otros restaurantes en moneda nacional y en pesos convertibles con precios mucho más económicos. La crisis económica mundial del 2010 y las catástrofes ambientales, entre otros, han traído consigo un decrecimiento en las ventas, además de ser este el restaurante en el municipio que más elevado tiene los precios de ventas. Debido a esta situación la unidad no es en estos momentos líder, a pesar de cumplir con los ingresos planificados y generar ganancia **_Anexos 8 y 9.**

Fase II) Análisis de Grupos implicados en el proceso de planeación estratégica

En esta fase se estudiará el comportamiento actual de cada una de las variables seleccionadas como relevantes dentro del proceso de planeación estratégica;

encontrándose definidas en la concepción teórico-metodológica del procedimiento propuesto.

Misión actual:

Brindar auténticos y diversos servicios, recreativos y gastronómicos capaces de satisfacer las necesidades extrahoteleras de nuestros visitantes, promocionando los atributos naturales y Socio-Culturales con profesionalidad y eficiencia.

Visión actual:

Somos el producto extrahotelero cubano que satisface las preferencias temáticas más diversas y especializadas como centro de referencia en Cuba y su entorno competitivo.

La misión y la visión se encuentran definidas arbitrariamente de forma general para todos los diferentes negocios que atiende la sucursal de Holguín. Por lo tanto, no se corresponde con la realidad empresarial de la unidad analizada; al no reflejar un enfoque sistémico del ámbito de actuación o negocio. En ambas se resaltan básicamente las funciones y servicios primarios ofertados, ignorando su activo más importante: sus recursos humano.

Por lo anteriormente planteado, se sugiere acordar y establecer el calendario para la discusión de la formulación planteada a continuación con los niveles más importantes que conforman la entidad, recogiendo las sugerencias de los distintos colectivos para su aprobación definitiva por el Consejo de Dirección ampliado.

Misión propuesta:

“Nos especializamos en brindar auténticos y diversos servicios gastronómicos capaces de satisfacer las necesidades extrahoteleras de nuestros visitantes, promocionando los atributos naturales y Socio-Culturales con profesionalidad y eficiencia. Contamos para ello con un personal altamente calificado y con sobrada experiencia en el turismo nacional”.

Visión propuesta:

“Somos el producto extrahotelero cubano que satisface las preferencias y necesidades gastronómicas más diversas de nuestros clientes con la mas alta calidad, intentando convertirnos en un referente importante para los que de Cuba se pretendan llevar una imagen de sosiego y recreación sana”

Políticas y objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos; que en primera instancia se refieren al alcance o finalidad futura que se prevén alcanzar mediante la utilización de herramientas administrativas diseñadas a tales efectos; se encuentran diseñados actualmente a nivel de Empresa. Lo anterior constituye una limitación real, ya que dichos objetivos no tienen una relación directa con el logro de las metas organizacionales de la unidad. En tal sentido, se redefinieron según condiciones reales de la unidad objeto de estudio; quedando con la estructura mostrada en el **Anexo 10**

Diagnóstico a la política y objetivos estratégicos de Calidad

Se evidencia, además, aún existen deficiencias notables con el sistema de *comunicación empresarial*; pues se plantea que los trabajadores no conocen la política de calidad, conspirando contra la correcta circulación informativa en lo referente a cuestiones de sensibilidad mayúscula para la organización como el marco funcional de satisfacción de los clientes.

Otro aspecto negativo es la formulación y trabajo con los objetivos estratégicos de la calidad; pues necesariamente deben encontrarse desagregados por UEB y luego por áreas para que el sistema trabaje según los requerimientos técnicos exigidos por la serie de normas 9000.

Marketing Estratégico

Dirigido esencialmente a posicionarse de una forma sólida en el mercado, tanto interno como externo; para ocupar nuevamente el lugar de líder en el sector. Actualmente se llevan a cabo directrices estratégicas dirigidas a conocer que necesitan y prefieren en primer lugar los clientes. Este se sostiene como parte del diseño de nuevos productos de acuerdo a las exigencias actuales del mercado.

Áreas de resultados claves (ARC) y factores claves del éxito (FCE)

El Restaurante Latino consta con 5 ARC (propuestas en su totalidad como parte del estudio complementario del proyecto investigativo), las cuales quedan conformadas de la siguiente manera:

1. Prestación de servicios
2. Gestión de aprovisionamiento

3. Cocina
4. Gestión del control interno
5. Seguridad, protección y defensa

Los factores claves del éxito se determinaron por las diferentes ARC, relacionándolos, quedando de la siguiente forma:

ARC 1

- Aseguramiento a la gestión integral de los servicios (técnico- material).
- Incremento de la superación del personal en términos de idiomas.
- Infraestructura con un ambiente acogedor y profesional.
- Programa de incremento sostenible de la rapidez en la prestación de los servicios, (FIFO).
- Estrategia colectiva de incremento de la satisfacción integral de los clientes.
- Incremento sostenible de las acciones con vistas al mantenimiento del adecuado porte y aspecto de cada uno de los trabajadores directos.

ARC 2

- Estrategia de abastecimiento constante hacia el almacén; en consonancia con la situación socioeconómica por la que atraviere la entidad.
- Estrategia de adecuación normativa de inocuidad de los alimentos y demás insumos.
- Garantía del control y monitoreo eficiente de la materia prima.
- Garantizar transporte continuado para el abastecimiento.

ARC 3

- Incremento de la superación del personal de cocina en cuanto a preparación de comidas nacionales e internacionales.
- Establecimiento de un plan de programación de pedido rápido de los clientes.
- Mantener el alto nivel de calidad en la elaboración de los alimentos.
- Aseguramiento integral de la limpieza e higiene del área de elaboración y confección de platos.

ARC 4

- Actualización continuada del plan de prevención según la ley 60/11.
- Incremento de la superación del personal en términos de control interno, mediante Talleres y murales que recojan los principales términos referentes al SCI, para así lograr una buena cultura.
- Implementación del componente Gestión y Prevención de Riesgos; como vía efectiva para prevenir la posible ocurrencia de riesgos laborales en la materia.

ARC 5

- Actualización constante del plan para catástrofes.
- Establecer un programa de certificación para el área contra incendios.
- Mantener actualizado, con una frecuencia anual, los planes para tiempo de guerra y contra catástrofes conforme a las directivas recibidas de la región militar.
- Preparación general, a dirigentes y trabajadores, en temas relacionados con la seguridad, protección y defensa.

Fase III. Estrategias empresariales

En esta fase del procedimiento se establece el grado real de relación entre la formulación de las estrategias empresariales (de tipo funcional pues se trata de una entidad monoactividad) y la implementación del SCI en la organización.

En cada una de las estrategias formuladas a nivel de base organizacional se evidencia el compromiso institucional con el tema del control interno, en especial en la estrategia referida a continuación (el resto se detallan en el **Anexo 10**).

ESTRATEGIA REFERENTE A LA EFICACIA DEL SCI: Favorecer un ambiente de control que garantice la calidad de los servicios en condiciones de control razonable, eficiencia y eficacia, con la participación mancomunada de trabajadores y dirigentes.

Objetivos estratégicos:

- 1.- Fortalecer anualmente el control áreas de trabajo, para evitar causas y condiciones que propicien el delito, la corrupción y otras deficiencias, así como continuar perfeccionando las acciones de lucha contra la tenencia y tráfico de drogas.
- 2- Exigir durante el año 2011, por la total implementación de la resolución 60/11 sobre el control interno, elevando la efectividad de las medidas contenidas en el cronograma elaborado.
- 3.- Cumplimiento al 100%, Inspecciones y Controles Integrales que se programen para cada año. Obtener la condición de Satisfactoria en próximas auditorias.

Fase IV. Desagregación de grupos por áreas de la empresa

En esta etapa se definen los factores primarios de la gestión empresarial que pudieran constituir puntos críticos de actuación. Los mismos se estudian, para la realización del micro diagnóstico empresarial, según el análisis DAFO de investigación (Figura 1.2, Capítulo II del presente informe). Los factores se establecen según una composición jerárquica en función del cumplimiento de la misión organizacional; pudiendo ser clasificados en debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Análisis del macro-entorno Empresarial

Entre los factores referidos como oportunidades se encuentran el tener en el municipio a la playa Guardalavaca polo turístico de mayor afluencia de turistas, incremento del número de colaboradores técnicos y profesionales con ingresos en monedas convertibles, incremento del turismo libre o casas de arrendamiento en CUC y aumento de entrada de remesas a nuestro municipio. Por su parte, las amenazas la componen el desarrollo de negocios y productos similares a los que brinda la instalación, deficiencias en la política establecida para los portadores energéticos por parte de la Empresa Eléctrica, el desarrollo de restaurantes de Comercio y Gastronomía en zonas aledañas, con buenas ofertas e insertados en el mercado de consumo nacional y la existencia de tiendas recaudadoras de divisas que ofertan bebidas (cervezas, refrescos y rones) a precios mas atractivos.

Análisis del micro-entorno Empresarial

Entre los factores referidos como fortalezas, mas representativas, el prestigio alcanzado por los servicios y productos que ofertamos, lo que consolida la imagen y preferencia de los clientes, el nivel profesional alcanzado por los directivos y trabajadores, además de el adecuado nivel de higienización de los locales que ocupa el restaurante Latino. Como debilidades mas significativas se encuentra la ausencia de estudios de mercados que permitan conocer las potencialidades de los segmentos y el nivel de satisfacción, no contar con un sistema de estimulación y no se ha consolidado la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad que ha sido diseñado (9001:2001). ■

El resto de los factores consultados y clasificados según esta metodología se encuentran detallados en el **Anexo 11**, constituyendo además un aporte novedoso a la gestión integral de la UEB, pues no existían antecedentes de un estudio similar en la entidad.

Por su parte, la construcción de la matriz MEFI (**Anexo 12**) arrojó un valor absoluto de 213; existiendo un predominio de las debilidades como elemento interno más importante según el criterio de expertos.

El análisis referido según la construcción de la matriz MEFE (**Anexo 13**), arrojó un valor absoluto de 252; existiendo un predominio de las oportunidades como elemento externo de gestión.

Finalmente, ambas matrices se relacionaron para construir la DAFO; que como herramienta de diagnóstico integral arrojó la existencia de una situación mayoritariamente de *atenuar* las debilidades, de la ausencia de estudios de mercados que permitan conocer las potencialidades de los segmentos y el nivel de satisfacción, de no contar con un sistema de estimulación y no se ha consolidado la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad que ha sido diseñado (9001:2001), para así *aprovechar* las oportunidades de tener en el municipio a la playa Guardalavaca polo turístico de mayor afluencia de turistas, el incremento del número de colaboradores técnicos y profesionales con ingresos en monedas convertibles, además del crecimiento del turismo libre o casas de arrendamiento en CUC y aumento de entrada de remesas a nuestro municipio.

Fase V) Identificación de los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos de trabajo y Plan de prevención

Esta fase tiene por propósito determinar la existencia de posibles riesgos que atenten contra el establecimiento de un SCI eficaz y comprometido con el desarrollo de la misión. Constituye el primer acercamiento al segundo Componente del SCI en la entidad; por lo que su identificación no es para nada un criterio acabado, sino que puede resultar perfectible a partir de la propia experiencia laboral.

A continuación se muestra la identificación de los riesgos asociados al cumplimiento del **ARC 4. Control interno**. Se escoge esta ARC como “muestra modelo” del proceso de identificación y procesamiento de los riesgos por ser la más representativa en relación con el tema investigativo tratado. De manera análoga se procedió a identificar, y luego procesar, el cúmulo total de riesgos para el resto de las ARC previamente definidas en la fase II del procedimiento propuesto. Dicha documentación general para el Restaurante Latino, Banes, se detalla en el **Anexo 14**.

ARC 4 Control interno. Riesgos identificados a partir del consenso generalizador del Comité de expertos

Esta constituye la muestra modelo para las restantes fases de aplicación del procedimiento propuesto.

1. Incumplimiento de las normativas registradas en la Resolución 60/11 de la Contraloría general en materia de Control Interno.
2. Insuficiencias en los mecanismos de control.
3. Deficiente sistema de gestión de la capacitación en el tema de las nuevas directrices del control interno a partir de la reciente fusión de resoluciones.
4. Resistencia al actual sistema de actualización del modelo económico cubano; según las nuevas directrices del control interno establecidas por los organismos facultados al respecto.
5. Resistencia al proceso de integración del segundo Componente del SCI con los otros cuatro integrantes de dicho sistema.

V.1 Estimación y procesamientos de los riesgos

En esta etapa se facilitarán los medios científicos habilitados para realizar el procesamiento integral de los riesgos identificados en la fase anterior. En primera instancia se determinan las causas probables que existen para que la ocurrencia de determinado riesgo se haga patente en la entidad.

Una vez identificadas las causas, se realiza el procesamiento tabular de los riesgos reconocidos a partir de la utilización del procedimiento propuesto en la figura 1.3 del Capítulo anterior.

A continuación se presenta la recopilación de causas identificadas en la probable ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados en el **ARC 4. Control interno**.

ARC	RIESGO	CAUSAS PROBABLES
Control Interno	1. Incumplimiento de las normativas registradas en la Resolución 60/11 de la Contraloría general en materia de Control	1.1 Desinterés del núcleo operacional en el tema del control interno
		1.2 Desconocimiento general del tema por parte de los trabajadores

	Interno.	1.3 Inexistencia de medios tecnológicos para imprimir la Resolución y divulgarla dentro del colectivo laboral
		1.4 Existencia de trabajadores con antecedentes penales o procesos judiciales sin concluir.
	2. Insuficiencias en los mecanismos de control.	2.1 Inexistencia de un auditor interno
		2.2 Inexistencia de medios de divulgación masiva para el establecimiento de mecanismos de control (murales, reuniones sindicales donde no se toque el tema, etc)
		2.3 Apadrinamiento y falso amiguismo dentro del colectivo laboral
		2.4 Inexistencia de trabajadores que funcionen como contrapartida en materia de control interno.
	3. Deficiente sistema de gestión de la capacitación en el tema de las nuevas directrices del	3.1 Ineficiencias en la gestión y tramitación de cursos con la Universidad u otros organismos autorizados (ANEC,

	control interno a partir de la reciente fusión de resoluciones.	CONAS, etc)
		3.2 Inexistencia de un profesional avalado académicamente en el tema dentro de la entidad
		3.3 No contar con una asignación o partida dentro del presupuesto de la empresa para la capacitación del restaurante Latino
		3.4 Inexistencia de infraestructura material para el desarrollo de cursos y entrenamientos en materia de control interno.
	4. Resistencia al actual sistema de actualización del modelo económico cubano; según las nuevas directrices del control interno establecidas por los organismos facultados al respecto.	4.1 Costumbrismo y tradiciones arraigadas en cuanto a filosofías económico-políticas del trabajo con el control interno.
		4.2 Desconocimiento de las nuevas directrices del control interno establecidas por los organismos facultados para las nuevas disposiciones legales.

		4.3 Inexistencia de metodologías y procedimientos para el control interno
	5. Resistencia al proceso de integración del segundo Componente del SCI con los otros cuatro integrantes de dicho sistema.	5.1 Desconocimiento de las directrices estratégicas del segundo componente del Control interno.
		5.2 Complejidad para el procesamiento del segundo componente en relación con los otros cuatro.
		5.3 No contar con metodologías o procedimientos prácticos para gestionar el segundo componente, no siendo así con el de Ambiente de control y Actividades de control.

A partir de la anterior identificación de cada uno de los riesgos identificados en esta ARC modelo; se procede al procesamiento tabular de cada uno de ellos en función de los requisitos definidos en el procedimiento avalado al respecto. El mismo consta de 4 etapas o subfases que se definen a continuación:

Subfase 1. Determinación del impacto según análisis tabular tentativo

En esta subetapa se definen los indicadores de impacto (efecto, directo o indirecto, que pudiera tener la materialización del riesgo en la entidad) para cada uno de los riesgos identificados. Los valores ponderables se extraen en cada caso de la tabla **Anexo 4**

Subfase 2. Determinación de probabilidad o frecuencia de ocurrencia del riesgo

En esta subetapa se definen los indicadores de probabilidad o frecuencia (frecuencia de tiempo en que aproximadamente se concreta el riesgo en la entidad) para cada uno de los riesgos identificados. Los valores ponderables se extraen en cada caso de la tabla

Anexo 3

Subfase 3. Exposición y pérdida esperada

Se definen las pérdidas económicas esperadas ante la posible ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados en la fase anterior. Para los riesgos puramente económico-financieros se propone la expresión determinada a continuación; aunque no tiene una influencia directa en el ARC escogida.

$$PE = F * V$$

Donde:

PE: Pérdida esperada o exposición en \$/año

F: Veces probables en que el riesgo se concreta al año

V: Pérdida estimada para el caso en que el riesgo se concrete

Se aplicó un ejemplo demostrativo, asumiendo como patrón el riesgo *introducción de mercancías* del ARC 1 *Prestación de servicios*.

La distribución de la cerveza Bucanero se efectúa, por la misma empresa (Bucanero SA), a todas las diferentes unidades del municipio, con el mismo lote de fabricación, lo que se hace difícil el control por lote en las unidades, esto posibilita la existencia de malversaciones como la que a continuación se detalla: La posible introducción de este producto por parte de los dependientes, conociendo de antemano que el precio de adquisición en otras unidades se encuentra por debajo del precio de venta en la unidad (La unidad de análisis es la que mas alto tiene el precio de venta). Suponiendo que introduzcan 2 cervezas por caja al área de venta y la unidad tiene ventas promedio de 351 caja / mes, dejaría de ingresar por concepto de venta 702 cervezas, si la misma tiene un precio de venta de 1.15 CUC, representan 807.3 CUC.

Riesgo	Frecuencia (veces/mes)	Perdida estimada	Exposición (\$/mes)
	F	V (en cuc)	PE
Introducción de mercancías	351	2.30 (2*1.15)	807.3

$$PE = F * V$$

$$PE = 351 * 2.30 = 807.3 \text{ CUC/mes}$$

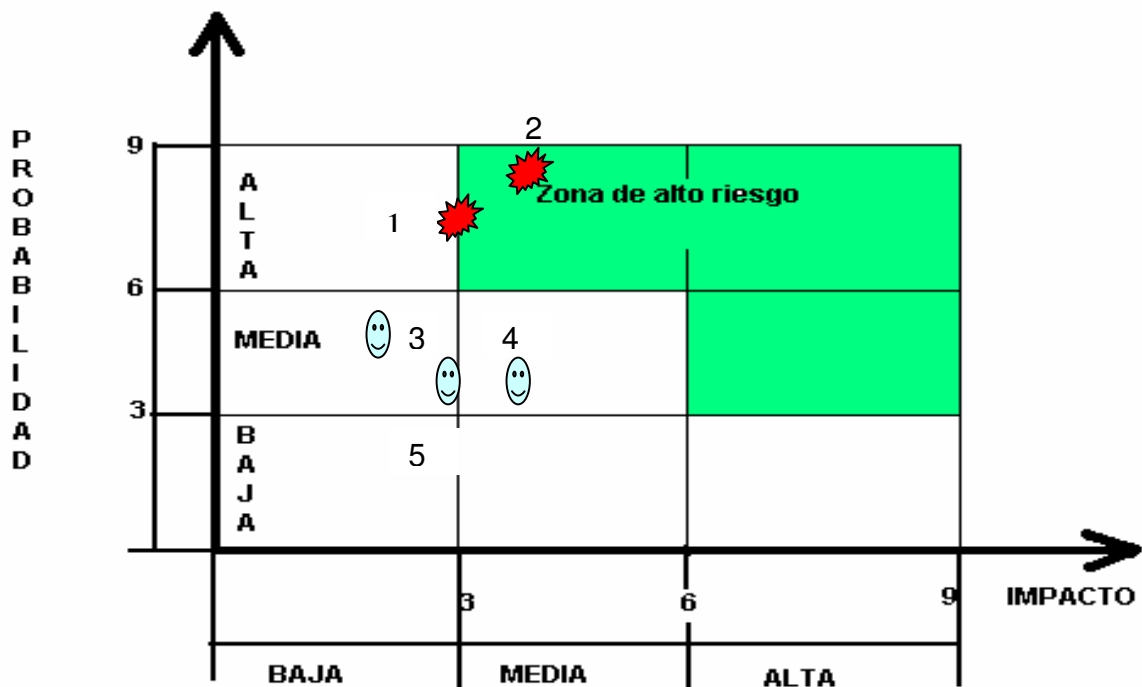
A partir del anterior análisis, se establece entonces el análisis procesal y de estimación de los riesgos anteriormente descritos. Los detalles teórico-metodológicos se muestran de manera íntegra en el capítulo anterior.

ARC	Riesgos	Causas	Clasificación		Probabilidad (P)	Impacto (I)	Exposición (P*I)
			I	E			
Control interno	1	1.1	X		8	3	24
		1.2	X				
		1.3	X				
		1.4	X				
	2	2.1	X		9	4	36
		2.2	X				
		2.3	X				
		2.4	X				
	3	3.1		X	5	2	10
		3.2	X				
		3.3	X				
		3.4	X				
	4	4.1		X	4	4	16
		4.2	X				
		4.3		X			
	5	5.1	X		4	3	12
		5.2	X				
		5.3	X	X			

Subfase 4. Conclusiones parciales

En esta subetapa se detallan las conclusiones primarias a las que se arriban luego del procesamiento tabular de cada uno de los riesgos previamente identificados.

Hasta el momento de aplicación del procedimiento; se define la importancia relativa mostrada por el proceso cuantificativo de riesgos según la fórmula de exposición mostrada anteriormente. Este es realmente el valor del lenguaje que entienden los directivos a todos los niveles.



Riesgos a neutralizar con un máximo de prioridad; por encontrarse en la zona de alto riesgo:

- Riesgo 1: Incumplimiento de las normativas registradas en la Resolución 60/11 de la Contraloría general en materia de Control Interno.
- Riesgo 2: Insuficiencias en los mecanismos de control.

Fase VI. Determinación de los objetivos de control

A partir del análisis, en el paso anterior, de la matriz de riesgos, en esta etapa se definen cuáles serán las medidas que permitirán neutralizar, controlar o minimizar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados y procesados anteriormente, esto se muestra en la siguiente tabla:

Riesgos	Objetivos de control
1- Incumplimiento de las normativas registradas en la Resolución 60/11 de la Contraloría general en materia de Control Interno.	1.1 Establecer un comité de prevención y control que permita influir de forma positiva en las estrategias trazadas en materia de control interno.
	1.2 Establecer un cronograma de cumplimiento de la implementación de cada uno de los 5 componentes del sistema, en especial del segundo.
	1.3 Realizar preparación metodológica con el colectivo laboral referente al SCI.
	1.4 Establecer un plan de capacitación para las áreas implicadas en el proceso, a partir de relaciones previamente creadas con las ANEC, CONAS y la Facultad de Economía de las instituciones autorizadas.
	1.5 Divulgar en murales y pancartas los posibles riesgos por ARC y principales manifestaciones.
	1.6 Realizar convenios con la universidad y demás instituciones (ANEC) especializadas en el tema del SCI, para impartir cursos básicos.
	1.7 Gestionar con la Gerencia de Palmares la documentación necesaria referida a la resolución 60/11, para entregarla a los diferentes factores y trabajadores del centro.
2-Insuficiencias en los mecanismos de control.	2.1-Solicitar a la gerencia de forma sistemática monitoreo de las diferentes ARC, para así contribuir

	al mejor funcionamiento de la organización.
	2.3 Realizar un estudio de organización del trabajo, para así ver la posibilidad de incluir, un capitán de salón con la misión de velar y controlar los recursos y servicios en ausencia del administrador por su compleja labor.
	2.4 Realizar arqueos sorpresivos al fondo de caja y recursos asignados a la cocina.
	2.5 Profundizar en los análisis derivados del buzón de quejas y sugerencia.
	2.6 Divulgar en murales, pancartas y demás medios informativos las principales acciones referidas al control Interno.
3-Deficiente sistema de gestión de la capacitación en el tema de las nuevas directrices del control interno a partir de la reciente fusión de resoluciones.	3.1- Posibilitar la gestión y tramitación de cursos con la Universidad u otros organismos autorizados (ANEC, CONAS, etc), para elevar nociones del personal respecto al SCI.
	3.2- Preparar de forma general un profesional avalado académicamente en el tema dentro de la entidad, par impartir cursos y actualizar los elementos en materia del SCI, para posteriores auditorias internas y/o externas.
	3.3- Emitir a la gerencia la posibilidad de una asignación o partida dentro del presupuesto de la empresa para la capacitación del restaurante Latino.
	3.4- Realizar convenios o acuerdos con instituciones que tengan habilitado en el municipio aulas para impartir conferencias sobre el SCI.

4-Resistencia al actual sistema de actualización del modelo económico cubano; según las nuevas directrices del control interno establecidas por los organismos facultados al respecto.	4.1-Discusión permanente con los trabajadores de los lineamientos aprobados en el VI congreso del PCC
	4.2-La instrumentación por parte de la administración de los lineamientos al VI congreso del PCC, referido al turismo.
	4.3- Llevar a la práctica los preceptos del código de ética de los cuadros del estado; en donde la resistencia al cambio deba ser admitida como una actitud inherente al desarrollo pero nunca como un freno a las intenciones de mejora continua.
	4.4-Profundizar en la idoneidad demostrada por cada puesto de trabajo, influyendo en el cambio de lo nuevo por lo viejo.
	4.5-Poner en práctica y mantener actualizado la propuesta e implementación de la metodología expuesta en el presente trabajo.
5-Resistencia al proceso de integración del segundo Componente del SCI con los otros cuatro integrantes de dicho sistema.	5.1-Correcta selección de los riesgos internos y externos por área de resultados claves y la divulgación causa -efecto a los trabajadores.
	5.2-Mantener por parte de todos los directivos y trabajadores una interrelación dialéctica entre los 5 componentes del SCI para contribuir a una periódica gestión y prevención de riesgos.
	5.3-Realizar estudios del impacto económico como consecuencia de la ocurrencia de los diferentes riesgos asociados a las ARC.

Fase VII) Detección del cambio

Esta etapa tiene por objetivo determinar el grado de relevancia que le ha aportado la implementación del procedimiento propuesto a la organización; en materia de gestión y

prevención de riesgos del sistema de control interno. Dicha detección se hace patente únicamente después de los primeros meses posteriores al comienzo de la aplicación del mismo. Importante señalar que esta etapa es inherente a la actualización periódica de los riesgos.

3.3 Principales aportes y limitaciones de la etapa de implementación del procedimiento

Con la implementación del procedimiento se lograron establecer una serie de criterios que hasta el momento se encontraban vírgenes en la institución; constituyendo **aportes** importantes los que a continuación se refieren:

- Se establecieron las bases documentales primarias integrales para la gestión y prevención de riesgos del Sistema de control interno, en relación directa con cada una de las ARC con que trabaja la unidad restaurante Latino. En el caso del levantamiento de riesgos realizado; constituye una novedad profesional para la unidad, pues no existían antecedentes al respecto.
- Se estableció un criterio unificador para actualizar anualmente el segundo componente del SCI, que hasta el momento de la investigación era en extremo ineficiente, avalados en las directrices de la recientemente emitida Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República. En este caso la unidad contará en lo adelante con una guía metodológica práctica para estimar y procesar los riesgos que se vayan incluyendo (o actualizando) anualmente.
- Como uno de los aportes **más** trascendentes, se estableció por primera vez un microproceso de planeación estratégica para la UEB Guardalavaca (en la que se incluye el Restaurante Latino) con formulación de variables como misión, visión, ARC y FCE adaptadas plenamente a la gestión cotidiana de la entidad.
- Se estableció un diagnóstico de su situación actual a partir del análisis DAFO de investigación (tampoco existían estudios previos de esta naturaleza). En virtud de lo anterior, se estableció en qué cuadrante estratégico se encuentra el restaurante actualmente.

- Se estableció un modelo para la gestión y prevención de riesgos del SCI, que podrá ser actualizado periódicamente por los trabajadores encargados del Componente con el propósito de evitar resultados negativos en las próximas Comprobaciones nacionales al SCI por parte de la Contraloría General de la República.

Por su parte, existen aún **limitaciones** en la concepción y validación experimental del procedimiento en cuestión, algunas de las cuales se pudiera resumir en:

- La última etapa o fase generalizadora del procedimiento (Detección del cambio) no es posible verificarse hasta dentro de los próximos cuatro meses posteriores al inicio de la implementación del procedimiento. Por lo anterior, no es posible “medir” el grado de eficacia del modelo si este se debe actualizar anualmente según requisitos de la Resolución.
- Como este modelo es resultado directo de una Resolución ministerial, sus condiciones primarias pueden cambiar en la misma medida en que varíen las condiciones del ministerio que actualmente regula el SCI.
- Su aplicación depende, en buena medida, del nivel de asimilación de recursos que tenga la organización objeto de estudio; por lo que en las actuales condiciones de crisis económica que vive el país su generalización resulta prácticamente utópica.

A pesar de las limitaciones anteriormente descritas, el modelo constituye en esencia una vía funcional para mejorar continuamente un sistema prioritario para hacer lograr avanzar financieramente el país. Máxime cuando es precisamente el Componente Gestión y prevención de riesgos el que las empresas **menos** valoran por el nivel de complejidad que encierra

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. Se le ofreció cumplimiento al objetivo general descrito al comienzo del presente proyecto investigativo, al aplicarse y validarse experimentalmente el procedimiento propuesto.
2. La inclusión del procedimiento general para la Fase I permitió conocer aspectos en términos de los recursos humanos, además de reestructurarse la misión, visión, valores tácticos y objetivos estratégicos de la organización; aspectos de notable trascendencia para el adecuado funcionamiento del control interno.
3. La identificación y evaluación de las principales amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, permitió determinar en que condiciones deberá operar la organización además de facilitar la detección de factores inhibidores y agentes condicionales que impiden el logro de resultados superiores.
4. Se establecieron nuevos referentes en el marco de inclusión de ARC y acciones de implementación para desarrollar y darle cumplimiento a la misión y objetivos estratégicos de la UEB seleccionada.
5. Se ofreció una base documental para el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI; que hasta la fecha no tenía ningún tipo de antecedencia incluso a nivel de empresa territorial.
6. La aplicación integral del procedimiento propuesto en el restaurante Latino perteneciente al grupo extrahotelero Palmares, permitió demostrar su factibilidad como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la identificación de los riesgos del SCI y así mejorar el proceso de toma de decisiones en las

empresas extrahoteleras cubanas, lo que unido a los aspectos expuestos con anterioridad, garantizó validar la idea a defender que se estableció al inicio del proyecto investigativo.

7. Los resultados obtenidos como parte del presente proyecto investigativo podrán ser utilizados como herramientas facilitadoras de la capacitación en materia de control interno.

RECOMENDACIONES

Como parte del proyecto investigativo, y con intenciones de perfeccionar el trabajo administrativo conjunto en la entidad objeto de estudio, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Analizar e incorporar los valores expuestos en el proyecto investigativo al restaurante Latino en su gestión cotidiana.
2. Acordar y establecer el calendario para la discusión de misión y visión planteada con los niveles más importantes que conforman la entidad, recogiendo las sugerencias de los distintos colectivos para su aprobación definitiva por el Consejo de Dirección ampliado.
3. Definir la implementación de las propuestas realizadas en la formulación de ARC y otros parámetros asociados al componente objeto de estudio; con vistas a contribuir al incremento progresivo de una cultura integral en lo referente al tema del control interno.
4. Aplicar los objetivos estratégicos redefinidos a nivel de organización; así como el resto de los parámetros integrantes del proceso de planeación estratégica que hasta la fecha sólo se encuentran formulados para la empresa territorial.
5. Imprimir y divulgar los resultados obtenidos como parte del presente proyecto investigativo entre los trabajadores de la UEB restaurante Latino; con vistas a su socialización y debate crítico para la mejora.

Bibliografía

1. Arce, M., Documentación para la administración de riesgos. Grupo Kaisen, S.A. Disponible en: [Kaisen\[arroba\]grupokaisen.com](http://Kaisen[arroba]grupokaisen.com). [Consulta abril 2011].
2. Ayala Castro, H. Conceptos Básicos y actualidad del turismo internacional. Universidad de la Habana, Cuba, 2003.
3. Alberto Dao, E. Y otros .El conocimiento y las competencias en las organizaciones del siglo XXI. Ed. Epsilon Libros, s.r.l. Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela, 2000.
4. ARANZADI, D. El arte de ser líder empresarial. Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi, Vitoria 1995.
5. Borrego Díaz, Orlando. La Ciencia de Dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales. La Habana. Cuba. 1989. (1) p 124.
6. Bachs, Jordi y otros. Servicio de Cafetería y Bar. Editorial Síntesis, S.A. Madrid 2001.
7. Byrne, J. "Liderando el cambio", Revista Horizonte Empresarial, España no 2075, 40 - 42pp. 1996.
8. Bases del Perfeccionamiento Empresarial. Cuba, 1998_124p.
9. Casanueva Rocha, C, y otros. Organización y gestión en empresas turísticas. Ediciones Pirámides 2000. Madrid, España 2000.
10. Cardona, O., Evaluación de la amenaza, la vulnerabilidad y el riesgo."Elementos para el Ordenamiento y la Planeación del Desarrollo". Disponible en:www.desenredando.org/public/libros/1993/ldnsn/html/cap3.htm. [Consulta marzo 2011].
11. Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO). 1997.

12. Capote Cordovés, Ernesto. El Control Interno. Revista Auditoría y Control, No.1. 2000.
13. Cuesta Armando. Gestión de competencias. Editorial Academia, La Habana 2001.
14. Chruden, H. y A. Sherman Administración de personal, Ed. Continental, México 1987.
15. Cubeiro, J. ¿Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias?, Ed. Training and Development Digest, Mayo 1998.
16. Dr. Díaz Llorca C. Como utilizar los valores en la dirección. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Universidad de La Habana.
17. DrC. Velásquez Zaldívar R, MsC Delgado Pérez E. Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Universidad De Holguín. Año 2002.
18. Dr. Ribeiro, L. El Éxito no llega por casualidad. Ed: Urano. PP 14-16.
19. Estudio a 40 empresas del sector turístico en Internet. AECE, España ,2001.
20. Escuela Superior de Estudios de Marketing. Técnicas de Dirección. Velásquez 22-28001. Madrid.
21. Fayol, H. (1954): Administración industrial y general, Ed. Atlas, Sao Paulo
22. [http:// gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. (Consulta Febrero 2011).
23. Hayes, Bob. E. Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. 2000, 197p.
24. HERNANDEZ TORRES, M. "Estrategia y control de gestión". Revista Minería y Geología. Moa, vol. XIV, núm. 2, 1997.
25. Koontz, H. y C. O'Donnell .Principios de dirección de empresas, Ed Mc Graw Hill, Nueva York, 1961.
26. Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control.

Editorial Revolucionaria. La Habana, 1989.

27. La cultura organizacional y la dirección estratégica. Material del CEGEM. Universidad de Holguín.
28. Llanes Delgado. Wilde. La Dirección Por Valores. ¿Es Realmente Nueva?
29. Lic. Almaguer Rafael. Definiciones del Control Interno, contenido de sus Componentes y sus Normas. [http:// www.consultorelectronico.com](http://www.consultorelectronico.com) (consulta febrero 2011).
30. Manual de auditoria y control. <http://www.egrafip.cu> . (consulta marzo 2011).
31. Menguzzato, M. La Dirección Estratégica de la Empresa, Un enfoque Innovador del Management. Ed: Ariel, España 1991.
32. Morales Gutiérrez, A. Análisis de las Organizaciones. Fundamentos, Diseños y Aplicaciones. 2ª Edición revisada. España 1997. .
33. Marsán, J. et al. La organización del trabajo_ La Habana. Ed. ISPJAE, 1986.
34. MTSS. Los Sistemas de Pago y Estimulación por los Resultados del Trabajo Cuba, Septiembre, 2000, 66p.
35. Morrissey L. George. Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación. México, 1996.
36. Plantación estratégica de Sucursal Palmares Holguín.
37. Pérez Llanes, Roberto. Dirección Estratégica. La experiencia cubana. Revista economía y desarrollo. No 1. La Habana, 1996.
38. Rodríguez Fermín, O. y Ramos, Sonia. La Dirección por objetivos. Boletín informativo para cuadros del estado. Ministerio de Educación Superior. Febrero 1997.
39. Resolución 60 /11MFP <http://www.gacetaoficial.cu> . (consulta Abril 2011).
40. Resolución 297 MFP.
41. Resolución 13 MAC.
42. Stoner, J. Administración. Prentice Hall Hispanoamérica. S.A. México ,1995.

43. Schein, E.(1988): La cultura empresarial y el liderazgo, Ed. Plaza & Janes, Barcelona.
44. Zayas, P. La Psicología y la Administración como ciencias interrelacionadas, <http://www.monografia.com> (consulta marzo 2011)

Anexos

Anexo 1. Modelo tabular para registrar los riesgos identificados en cada una de las ARC (incluye las causas probables que lo originaron)

ARC	Riesgo	Causas
1	1.1	1.1.1
		1.1.2
		...
	1.2	1.2.1
		1.2.2
		...
2	2.1	2.1.1
		2.1.2
		...
	2.2	2.2.1
		2.2.2
		...

Anexo 2. Modelo tabular para registrar el procesamiento matemático que permitirá la gestión de cada uno de los riesgos identificados en el anexo anterior

ARC	Riesgos	Causas	Clasificación		Probabilidad (P)	Impacto (I)	Exposición (P*I)
			I	E			
1	1	1.1.1		x	3	7	21
		1.1.2		x			
		1.1.3 ...	x				
	2	1.2.1	x		3	5	15
		1.2.2 ...	x				
	3	1.3.1		x	2	5	10

Anexo 3. Tabla para registrar los valores ponderables de la categoría “Frecuencia”, perteneciente al análisis matemático de los riesgos identificados en el anexo 1

INDICADORES	VALORES PONDERABLES		
	BAJO	MEDIO	ALTO
PROBABILIDAD			
Poco frecuente (Prácticamente el evento no sucede)	No sucede (0)	Mas de 10 años (2)	De uno a 10 años (3)
Moderado (Una vez en un período de 1 a 12 meses)	Cada año (4)	Cada 6 meses (5)	Cada mes (6)
Frecuente (Sucede regularmente)	Cada 10 días (7)	Cada día (8)	Varias veces al día (9)

Anexo 4. Tabla para registrar los valores ponderables de la categoría “Impacto”, perteneciente al análisis matemático de los riesgos identificados en el anexo 1

INDICADORES	VALORES PONDERABLES		
	BAJO	MEDIO	ALTO
IMPACTO			
Leve (Asimilable como parte de los gastos)	Menos del 5% del total Gastos (1)	Entre 5,1 y 10% del total (2)	Más 10% sin afectar ganancia (3)
Moderado (Afecta en parte o total la ganancia anual)	Hasta el 30% ganancia (4)	Entre 31 y el 60% ganancia (5)	Entre el 61 y el 100% ganancia (6)
Grave (Reduce el capital de trabajo) 	Hasta el 30% del capital de trabajo (7)	Del 30,1 al 60% del Cap. Trab. (8)	Mas del 60,1% del Cap.Trab (9).

ANEXO 5A. ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES

Con el objetivo de conocer algunos criterios relacionados la satisfacción laboral, necesitamos que usted nos dé su criterio acerca de su estado de satisfacción en la empresa respecto a los aspectos abordados, evaluándolos de: Muy mal (MM), Mal (M), Regular (R), Bien (B), Excelente (E)

SU PARTICIPACION ES VOLUNTARIA Y ANONIMA; NOS SERA DE MUCHA UTILIDAD. MUCHAS GRACIAS

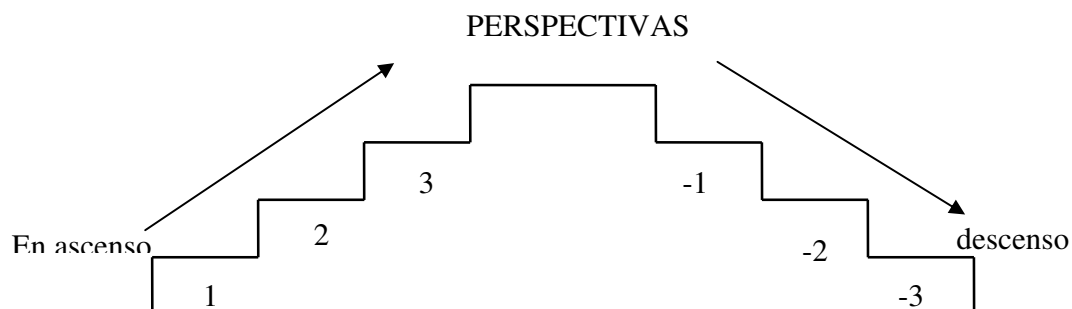
Nr	ASPECTOS A EVALUAR	NIVEL DE SATISFACCION				
		MM	M	R	B	E
1	Satisfacción con el trabajo que realiza (lo variado, interesante y atrayente que es).					
2	Satisfacción con la información que recibe acerca de los resultados de su trabajo.					
3	Satisfacción con la información que le ofrece su jefe					
4	Satisfacción por pertenecer a su grupo, brigada, departamento (lo atractivo que es, el clima, la cohesión existente).					
5	Satisfacción con su participación en las decisiones, en la solución de los problemas etc.					
6	Satisfacción con los ingresos que recibe.					
7	Satisfacción con la estimulación material					
8	Satisfacción con la estimulación moral que recibe.					
9	Satisfacción con la correspondencia entre la estimulación moral y material (justicia, coherencia).					
10	Satisfacción con las condiciones de trabajo.					
11	Satisfacción con la seguridad personal en su puesto de trabajo.					
12	Satisfacción con el horario y el régimen de trabajo y descanso					
13	Satisfacción con los servicios de salud que recibe en la empresa (médicos y paramédicos).					
14	Satisfacción con los servicios de alimentación (almuerzo y meriendas)					
15	Como considera usted la retención de la fuerza de trabajo en el centro.					
16	Satisfacción con los servicios de transportes.					
17	Satisfacción con las opciones recreativas, culturales y deportivas organizadas y propiciadas por el centro de trabajo					
18	Satisfacción con las facilidades, apoyo que se da para resolver problemas materiales de carácter material.					
19	Satisfacción con las posibilidades de superación personal.					
20	Satisfacción de cómo se trata en su centro las reclamaciones quejas y conflictos.					
21	Valore integralmente su satisfacción laboral en la empresa.					

Si desea hacer alguna apreciación personal que crea pueda ser útil a este trabajo localícenos y de seguro nos serán interesantes sus observaciones, aquí puede decir sus criterios

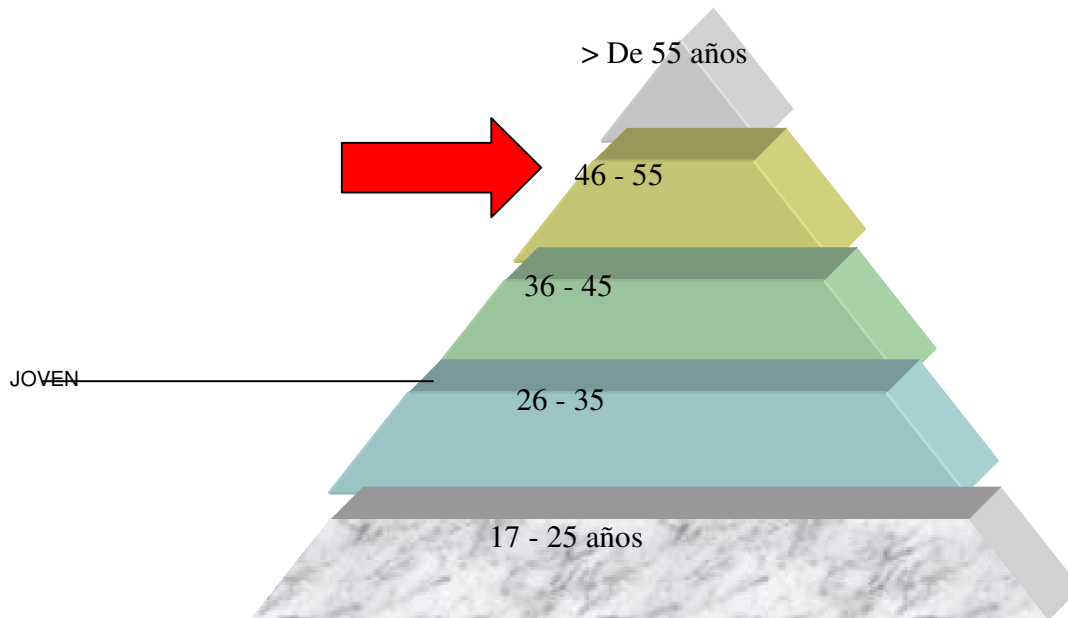
ANEXO 5B. ENCUESTA DE PERSPECTIVAS.

MARQUE CON EL SIMBOLO CORRESPONDIENTE EL ESCALON DONDE ESTAN SUS
PERSPECTIVAS EN LA EMPRESA DONDE LABORA.
MUCHAS GRACIAS.

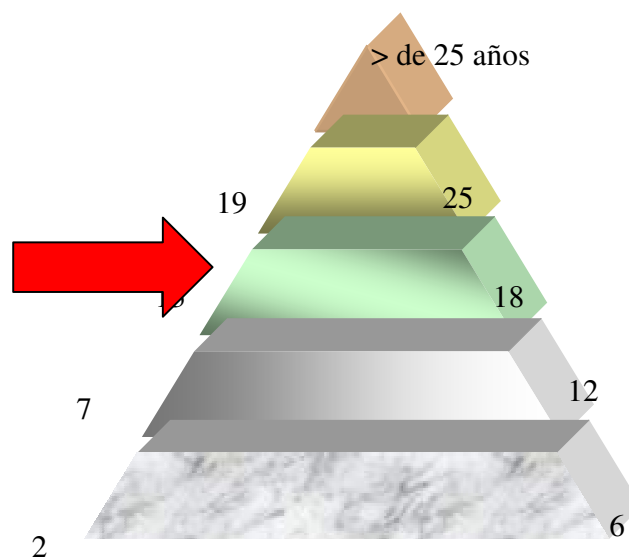
SIMBOLO	PERSPECTIVAS RELACIONADAS CON:
S	POSIBILIDAD DE INCREMENTAR SU SALARIO
P	POSIBILIDAD DE SER PROMOVIDO A UN CARGO SUPERIOR
C	POSIBILIDAD DE CAPACITACION (SUPERACIÓN)
M	POSIBILIDAD DE MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.



Anexo 6A) Pirámide de edades



Anexo 6B) Pirámide de antigüedad



Anexo 7 Relación del Salario por ocupación de cargos

Obreros	Salario M/N
Dependientes Gastronómicos	290.00
Cocineros	290.00
Aux. general de cocina	274.00
Administrador	420.00

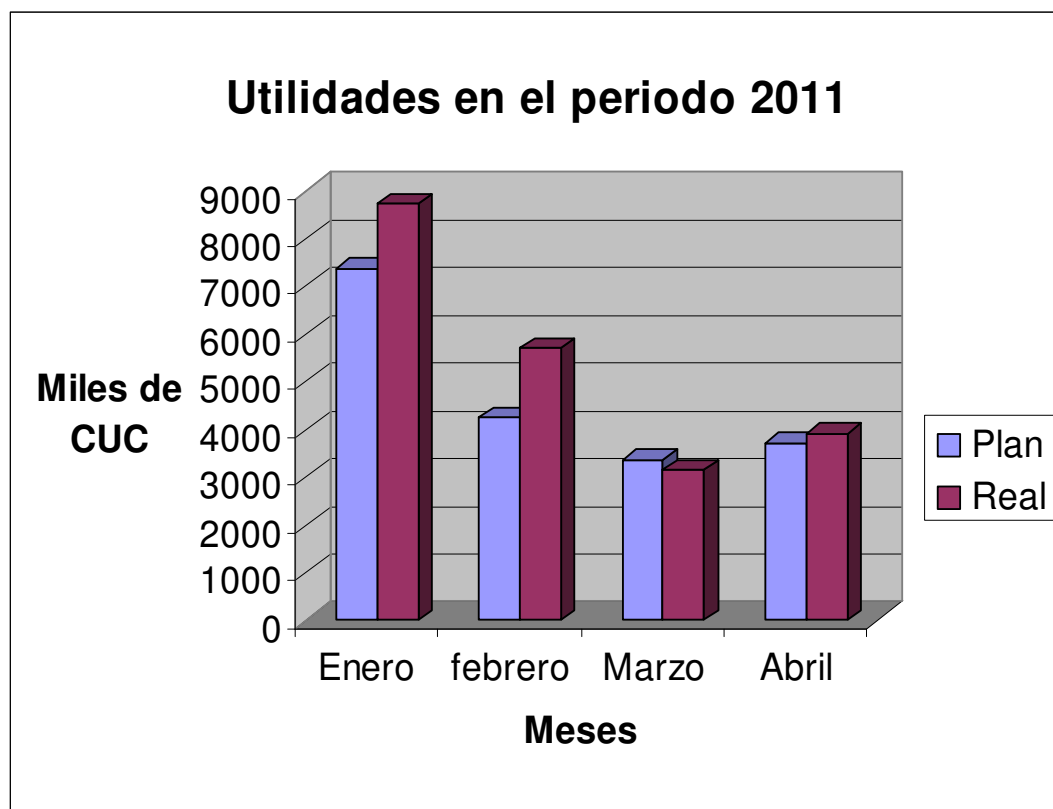
Anexo 8 Tabla de ejecución del presupuesto hasta abril 2011

CUC	ACUMULADO			ABRIL			ACUMULADO		
Indicadores	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Ingresos	30500	33347	109	7600	8237	108	38100	41584	109
Costos	11639	12716	109	2902	3073	106	14541	15789	109
Índice Costo	0,38	0,38		0,38	0,37		0,38	0,38	
Gastos	3858	3070	80	994	1259	127	4852	4329	89
Índice Gasto	0,13	0,09		0,13	0,15		0,13	0,10	
Costo+Gasto	15497	15786	102	3896	4332	111	19393	20118	104
Índice C+G	0,51	0,47		0,51	0,53		0,51	0,48	
Utilidad	15003	17561	117	3704	3905	105	18707	21466	115
Índice utilidad	0,49	0,53		0,49	0,47		0,49	0,52	

Anexo 9 Gráfico de utilidades

Análisis de la ejecución del presupuesto hasta abril del 2011

Analizando la ejecución del presupuesto observamos que los ingresos se sobre cumplen en un 9% significando 2847 CUC por encima de los planificado sin embargo los costos se elevan a un 9% de los planificado. De forma positiva los gastos se reducen a un 20 % alcanzando una utilidad en el periodo de 17561CUC, independientemente a las causas que hayan provocado el incremento de los costos se tomaron estrategias de incrementar ingresos y disminuir gastos permitiendo un resultado positivo.



Anexo 10 Relación entre estrategias y objetivos estratégicos para la organización objeto de estudio

OBJETIVOS ESTRATEGICOS, 2011-2013.

1. Moral Revolucionaria.

Fortalecer y consolidar el sistema de valores, la disciplina y el control interno, mediante el enfrentamiento a ilegalidades, delitos y todo indicio de hechos de corrupción

Acciones:

- 1.- Perfeccionar en el trienio el trabajo político ideológico, fortaleciendo la conciencia y conducta de todos los colectivos e incrementando la idoneidad mediante la atención personalizada a cada miembro de la organización.
- 2.- Efectuar preparación durante el trienio por los cuadros de dirección en temas de actualidad nacional y extranjera con la participación de todos los trabajadores.
- 3.- Disminuir cada año los niveles de ausentismo, las indisciplinas, ilegalidades e incrementar la productividad y eficiencia en todos los colectivos de trabajadores.
- 4.- Implementar un adecuado sistema de retroalimentación durante el 2011, que permita el conocimiento de las no conformidades, opiniones y sugerencias de los trabajadores y dar oportuna respuesta a cada una de ellas.
- 5- Consolidar la dirección por valores durante el año 2011

2. EFICACIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

Favorecer un ambiente de control que garantice la calidad de los servicios en condiciones de control razonable, eficiencia y eficacia, con la participación mancomunada de trabajadores y dirigentes.

Acciones:

- 1.- Fortalecer anualmente el control áreas de trabajo, para evitar causas y condiciones que propicien el delito, la corrupción y otras deficiencias, así como continuar perfeccionando las acciones de lucha contra la tenencia y tráfico de drogas.
- 2- Exigir durante el año 2011, por la total implementación de la resolución 60/11 sobre el control interno, elevando la efectividad de las medidas contenidas en el cronograma elaborado.

3.- Cumplimiento al 100% el Plan de Auditorías, Inspecciones y Controles Integrales que se programen para cada año. Obtener la condición de Satisfactoria en próximas auditorías.

3. PROMOCION Y COMERCIALIZACIÓN.

Desarrollar la efectividad de la promoción y comercialización, explorando nuevos segmentos de mercados y explotando las potencialidades existentes en correspondencia con las nuevas tendencias del turismo.

Acciones:

- 1.- Elaborar el Plan de Marketing en el año 2011 y aplicar una adecuada estrategia comercial que posibilite la gestión eficiente de los productos y servicios con que se cuenta.
- 2.- Efectuar estudios anuales del mercado, para identificar las debilidades de la competencia y las potencialidades con que se cuenta para mantener el liderazgo alcanzado.
- 3.- Rediseñar durante el 2011 los productos que hayan disminuido su eficiencia y rendimiento e introducir nuevos productos y servicios durante el 2012, logrando su consolidación en el año 2013.
- 4.- Elaborar en el 2011, el Plan de Eventos en el que se incluyan las principales actividades socio-culturales, deportivas y otras que se realicen en nuestro municipio para insertar nuestros productos y servicios en las que sea factible.
- 5.- Agregar valores a cada uno de nuestros productos durante los años 2011 y 2012 que permitan su diferenciación del resto de la competencia, para lo que se utilizaran elementos distintivos del entorno u otros creados con igual finalidad.

4. CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Alcanzar los más altos estándares en la prestación de los servicios mediante la implantación de las Normas ISO-9000 y el cumplimiento de los requisitos y expectativas de los clientes, a través de la ejecución de programas de mejoras continuas a la calidad.

Acciones:

- 1.- Implantar, avalar y certificar en el año 2011, el Sistema de gestión de la calidad diseñado.

2.- Lograr la diferenciación de cada uno de los productos y servicios que se ofertan durante el año 2011, utilizando para ello elementos distintivos del entorno natural, la cultura, tradiciones, el deporte, la sociedad u otros.

7.- Implantar y avalar en el año 2011, el Sistema Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) para el control higiénico sanitario

8.- Tener certificados en el 2011, todos los sistemas y mecanismos de protección y seguridad para los clientes.

9- Brindar siempre un buen servicio, con un alto grado de profesionalismo y autenticidad por parte de nuestros trabajadores.

5.- DEFENSA Y PROTECCIÓN.

Perfeccionar los planes de preparación para la defensa para tiempo de guerra y el adecuado control, protección y adecuada utilización de los medios y recursos en condiciones normales.

Acciones:

1.- Elaborar y actualizar anualmente los planes para tiempo de guerra y contra catástrofes conforme a las directivas recibidas de la región militar.

2.- Mantener anualmente actualizadas las reservas movilizativas o para tiempo de guerra de conformidad a las orientaciones recibidas por los niveles superiores de dirección.

3.- Cumplimentar en el año 2011, los requisitos exigidos para obtener la condición de Listos para la defensa en la 3ra Etapa.

4.- Obtener la Certificación Contra Incendios que otorga la APCI, en el año 2011.

5.- Planificar anualmente la capacitación de dirigentes y trabajadores en temas relacionados con la defensa, la seguridad y protección.

6.- Solucionar el 100% de los posibles riesgos que se detecten durante el trienio en áreas e instalaciones de la empresa.

5. PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.

Implantar y consolidar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, propiciando con ello la conformación de una nueva cultura organizacional e incrementando los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión.

Acciones:

1- Solicitar y obtener la certificación de la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial.

ANEXO 11 Análisis DAFO de investigación. Realización del listado de factores clasificables en debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Análisis del microentorno Empresarial

Fortalezas

1. Prestigio alcanzado por los servicios y productos que ofertamos, lo que consolida la imagen y preferencia de los clientes.
2. El nivel profesional alcanzado por los directivos y trabajadores.
3. Estabilidad adecuada en la gestión de los suministros.
4. Adecuado nivel de higienización de los locales que ocupa el restaurante Latino.
5. Estabilidad en la composición actual de la plantilla, según principio de idoneidad demostrada.
6. Adecuado sistema de gestión de la capacitación en materia de actualización de cocina cubana e internacional para el personal involucrado directamente en la prestación del servicio.

Debilidades

1. No se ha consolidado la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad que ha sido diseñado (9001:2001).
2. Ausencia de estudios de mercados que permitan conocer las potencialidades de los segmentos y el nivel de satisfacción.
3. No ofertar paquetes de comida con líquidos incluidos a diferentes precios módicos e interesantes para los clientes.
4. Contar con el desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos centralizado.
5. Tener el ARC Económico- Financiera centralizado.
6. No contar con un ARC de promoción.

7. Ninguna actividad recreativa-cultural lo que implica la ausencia total de grupos de recorridos de turistas.
8. Inexistencia de audio-video en el local, para el mejor disfrute de los visitantes y el aumento de los arribos de estos.
9. No contar con un sistema de estimulación.
10. Locales internos del servicio con dimensiones no idóneas.
11. Deficiencias con el microclima laboral en el área de elaboración de los alimentos.

Análisis del macroentorno empresarial

Oportunidades

1. Incremento de la demanda de servicios extrahoteleros, por la tendencia al aumento de las preferencias por el turismo histórico, cultural y recreativo.
2. Incremento del numero de colaboradores técnicos y profesionales con ingresos en monedas convertibles.
3. Tener en el municipio a la playa Guardalavaca polo turístico de mayor afluencia de turistas.
4. Incremento del turismo libre o casas de arrendamiento en CUC.
5. Aumento de entrada de remesas a nuestro municipio.

Amenazas

1. Desarrollo de negocios y productos similares a los que brinda la instalación.
2. Desarrollo de la crisis económica mundial acompañado del decrecimiento de los arribos de los clientes.

3. Surgimiento de conflictos armados, ataques terroristas o catástrofes naturales, con afectación al movimiento de turistas desde los mercados emisores hacia nuestro país.
4. Desarrollo de restaurantes de Comercio y Gastronomía en zonas aledañas, con buenas ofertas e insertados en el mercado de consumo nacional.
5. Existencia de tiendas recaudadoras de divisas que ofertan bebidas (cervezas, refrescos y rones) a precios mas atractivos.
6. Deficiencias en la política establecida para los portadores energéticos por parte de la Empresa Eléctrica.
7. Política salarial establecida por el Grupo extrahotelero a nivel nacional.
8. Centralización excesiva en la toma de decisiones por parte del organismo superior.

ANEXO 12 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

#	Factores	Matriz MEFI		
	FORTALEZAS	POND.	CLAS.	P*C
1	Prestigio alcanzado por los servicios y productos que ofertamos, lo que consolida la imagen y preferencia de los clientes.	9	4	36
2	El nivel profesional alcanzado por los directivos y trabajadores.	8	4	32
3	Estabilidad adecuada en la gestión de los suministros.	5	3	15
4	Adecuado nivel de higienización de los locales que ocupa el restaurante Latino.	8	4	32
5	Estabilidad en la composición actual de la plantilla, según principio de idoneidad demostrada.	2	3	6
6	Adecuado sistema de gestión de la capacitación en materia de actualización de cocina cubana e internacional para el personal involucrado directamente en la prestación del servicio.	5	3	15
	DEBILIDADES			
1	No se ha consolidado la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad que ha sido diseñado (9001:2001).	7	1	7
2	Ausencia de estudios de mercados que permitan conocer las potencialidades de los	9	1	9

	segmentos y el nivel de satisfacción.			
3	No ofertar paquetes de comida con líquidos incluidos a diferentes precios módicos e interesantes para los clientes	4	2	8
4	Contar con el desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos centralizado	8	1	8
5	Tener el ARC Económico- Financiera centralizado	5	1	5
6	No contar con un ARC de promoción	6	1	6
7	Ninguna actividad recreativa-cultural lo que implica la ausencia total de grupos de recorridos de turistas.	5	2	10
8	Inexistencia de audio en el local, para el mejor disfrute de los visitantes y el aumento de los arribos de estos.	6	1	6
9	No contar con un sistema de estimulación.	8	1	8
10	Locales internos del servicio con dimensiones no idóneas.	3	2	6
11	Deficiencias con el microclima laboral en el área de elaboración de los alimentos.	2	2	4
	TOTAL	$\Sigma = 100$	////////	$\Sigma = 213$

ANEXO 12 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

#	Factores	MATRIZ MEFE		
		POND.	CLAS.	P*C
	OPORTUNIDAD			
1	Incremento de la demanda de servicios extrahoteleros, por la tendencia al aumento de las preferencias por el turismo histórico, cultural y recreativo.	6	3	18
2	Incremento del numero de colaboradores técnicos y profesionales con ingresos en monedas convertibles.	8	4	32
3	Tener en el municipio a la playa Guardalavaca polo turístico de mayor afluencia de turistas.	13	4	52
4	Incremento del turismo libre o casas de arrendamiento en CUC.	12	4	48
5	Aumento de entrada de remesas a nuestro municipio.	10	4	40
	AMENAZAS			
1	Desarrollo de negocios y productos similares a los que brinda la instalación.	10	1	10
2	Desarrollo de la crisis económica mundial acompañado del decrecimiento de los arribos de los clientes.	3	2	6
3	Surgimiento de conflictos armados, ataques terroristas o catástrofes naturales, con afectación al movimiento de turistas desde los mercados emisores hacia nuestro país.	3	2	6

4	Desarrollo de restaurantes de Comercio y Gastronomía en zonas aledañas, con buenas ofertas e insertados en el mercado de consumo nacional.	6	1	6
5	Existencia de tiendas recaudadoras de divisas que ofertan bebidas (cervezas, refrescos y rones) a precios mas atractivos.	6	1	6
6	Deficiencias en la política establecida para los portadores energéticos por parte de la Empresa Eléctrica.	12	1	12
7	Política salarial establecida por el Grupo extrahotelero a nivel nacional.	6	1	6
8	Centralización excesiva en la toma de decisiones por parte del organismo superior.	5	2	10
	TOTAL	$\Sigma = 100$	//////	$\Sigma=252$

OFENSIVA		ADAPTATIVA	
X	III	IV	
	DEFENSIVA	SUPERVIVENCIA	

Anexo 14. Base documental para el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI

A continuación se detallan la identificación, y posterior análisis tabular, del cúmulo total de riesgos determinados para el resto de las ARC que se dejaron de analizar en el cuerpo del Trabajo de Diploma (ARC 1, ARC 2, ARC 3 y ARC 5).

Riesgos ARC 1 Prestación de Servicio

1. Deterioro del parque de equipos (consola de aire, neveras, etc.)
2. Afectación en la calidad de los servicios debido al bajo plan de los portadores energéticos específicamente la energía eléctrica que no permite utilizar a necesidad optima los medios y equipos con que cuenta la unidad.
3. Exceso de calor, lo que provoca que los trabajadores directos comiencen a sudar y expedir olores desagradables atentando contra la buena imagen de la organización.
4. Inexistencia de contrapartida en la elaboración y ventas de productos elaborados.
5. Existencia de la doble moneda.
6. Uso de químicos que atentan contra la salud del trabajador (mata insectos).
7. Elevados precios de ventas de algunos productos.
8. Temporada baja del turismo.
9. Inexiste ningunas estrategias de promoción.
10. Inexistencia en el local con equipos de audio y video.
11. No está diseñado un sistema de control de insumos y materia prima como contrapartida al área de cocina y dependiente de salón.
12. Aplicación de la nueva economía en nuestro país, de hecho, es un nuevo paradigma amortizativo que implica una nueva división del trabajo por lo que trae surgimiento de nuevos negocios en los alrededores.

13. No tener implantado el Sistema para la calidad (ISO: 9000).
14. Existencia en los alrededores merodeadores o sea personas con cierto desequilibrio mental con mal aspecto, lo que trae consigo pérdida de clientes.

ARC 2 Gestión de aprovisionamiento

1. Capacidad del almacenamiento limitada.
2. Ciclo de abastecimiento largo lo que provoca aglutinamiento de mercancías.
3. Hacinamiento de los insumos.
4. No contar con estanterías.

ARC 3 Cocina

1. El horno no tiene dispositivos visuales de control (termómetro).
2. Poca capacidad de fuego.
3. No cuentan con agua caliente para la esterilización de las vajillas.
4. Poca iluminación.
5. No poder utilizar el extractor de aire caliente del fogón, lo que atenta contra la seguridad del trabajador.
6. Inexistencias de equipos y porcionadores en la elaboración de los Platos.

ARC 5 Protección, seguridad y defensa

1. No contar con una seguridad adecuada para el local (no esta bien diseñado el sistema de rejas de protección).
2. Catástrofes naturales, que afectarían seriamente el inmueble.

3. Inexistencia de alarma contra intrusos.
4. Estar ubicado en una manzana con edificaciones antiguas de madera propensas a incendios lo que traería daños al inmueble.
5. No cuentan con el convenio de guardia cederista ya que no poseen custodios.
6. La caja fuerte cuenta con una protección mínima.
7. Ergonómicos, las mesas de las computadoras del local de administración no son las adecuadas para este tipo de trabajo, trayendo consigo daños a la salud de los trabajadores.

Anexo15 Diagrama en planta del restaurante Latino

