

**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
“CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”**



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LIC. DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

SUM Abreus

Trabajo de Diploma

**Titulo: IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LOS RIESGOS EN LA EMPRESA
COMERCIO Y GASTRONOMIA DE ABREUS.**

DIPLOMANTE: Hugo Alberto Godoy Rodríguez

TUTOR: Msc. María del Carmen Arguelles Cantero

“AÑO 54 de la REVOLUCION ”

CURSO 2011-2012

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica

Nombre, Apellidos y Firma

Computación

Nombre, Apellidos y Firma

Firma del TUTOR

AVAL SOBRE TRABAJO DIPLOMA

1. AVALAN

Luis Fernández Oramas Sub- director de la Empresa Comercio y Gastronomía Abreus
Niurka Cordero Padrón Sub- directora Económica

2. DATOS SOBRE ESTUDIO REALIZADO

**TITULO: IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LOS RIESGOS EN LA EMPRESA
COMERCIO Y GASTRONOMIA DE ABREUS.**

AUTORA: Hugo Alberto Godoy Rodríguez

TUTORA: Msc. María del Carmen Arguelles Cantero

3. ACTUALIDAD:

La Empresa está obligada a implementar el sistema de control interno teniendo en cuenta todos sus componentes y en particular trabajar en la identificación y evaluación de los riesgos de la empresa que le permite tener un adecuado control de los recursos y evitar la ocurrencia de malversación y hechos delictivos a demás se demuestra la materialización de los lineamientos trazados por el partido y la revolución. Es de vital importancia que los directivos como máximos responsables del sistema de control interno trabajen con vista a mejorar la gestión económica.

4. NOVEDAD: La investigación radica en Identificar y evaluar los riesgos de la Empresa Municipal Comercio y Gastronomía. Abreus por lo que representa para la población

5. VALOR CIENTÍFICO DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Las conclusiones y recomendaciones acreditan el trabajo científico efectuado

6. BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía utilizada es amplia, actual y de fuentes autorizadas.

Msc. Luis Fernández Oramas
Sub-director Municipal de Educación

Lic. Niurka Cordero Padrón
Sub-Directora Económica

Pensamiento

“... Si no existe la organización y el control, los planes e ideas, después del primer impulso, van perdiendo eficacia, van cayendo en la rutina, van cayendo en el compromiso y acaba con el tiempo por ser simplemente un recuerdo...”

Ernesto Che Guevara

Dedicatoria

Dedicatoria

- A mí adorada hija por quien me esfuerzo todos los días.
- A mi esposa por su comprensión y en especial a mi mamá, por su apoyo incondicional.

Agradecimientos

Agradecimientos

- A mi hija motor impulsor de mi vida
- A mi esposa , para el apoyo que siempre necesito
- A mi mamá que siempre estuvo para apoyarme en las situaciones más difíciles.
- A mi tutora que tanto esfuerzo y alerta oportuna.
- A mis compañeros de aula que me apoyaron durante 6 años.
- A todos aquellos que de una forma u otra me ayudaron llegar hasta el final.

Muchas gracias

Resumen

Resumen

El presente trabajo con Título “Identificación y Evaluación de los Riesgos en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Abreus”, ha sido desarrollado en esta entidad subordinada al Poder Popular Municipal, perteneciente al Ministerio del Comercio Interior.

Su objetivo general es la identificación y evaluación de los riesgos con el fin de proponer a la empresa continuar trabajando con el diagnóstico y levantamiento en los diferentes procesos que presentan de forma cotidiana, además del continuo trabajo de la comisión de control que sus integrantes cuentan con un constante y permanente conocimiento y experiencia en la actividad y a sus veces se demuestra el trabajo coherente realizado dando respuesta a la implementación de los lineamientos y a su vez de las indicaciones de la Contraloría General de la República de Cuba.

La investigación se encuentra estructurada por tres Capítulos. En el primero se aborda Generalidades teóricas del control interno y sus componentes. En el segundo se identifica y se realiza el diagnóstico inicial de los riesgos de la empresa tomando como base cuatro etapas y sus seis procesos y en el tercero se realiza la evaluación de los mismos, finalizando con la validación de la propuesta utilizando dentro del método de especialista el de usuario por la experiencia en el sector y no en su categoría profesional.

Summary

This investigative work titled "The Risk component at the Comerc Enterprise in Abreus" was wade because of the importance that requires this theme at national level, analyzing the evaluation component of risk permihing to the entity to know the risks it actually has by areas of result and also to know the one that affects the most and how to prevent them.

At the Abreus Enterprise Comerc, it's required the application of a procedure that permits to determine risks and guarantee to the enterprise to keep an opportune control of the economical activity, efficient and efficacy of the operations, the efficient use of all kinds of resources in disposition of the entity with the objective of apporting an acceptable security in the level of risks that it has with the established objectives by the entity.

Índice

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Riesgos Empresariales.....	6
1.2 Origen y Antecedentes de los Sistemas de Control Interno	10
1.2.1 Lo que se puede lograr con el Control Interno.	11
1.3 Orígenes de los Riesgos.	13
1.4 Definiciones, componentes y fuentes de riesgo.	14
1.5 Identificación de Riesgos.	18
1.6 La importancia de evaluar los riesgos. Normas.....	19
1.7 Administración de Riesgos. Experiencias en Cuba.....	22
CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LOS RIESGOS EN LA EMPRESA COMERCIO Y GASTRONOMIA ABREUS.....	23
2.1 Caracterización de la Empresa.....	23
2.1.1 Misión.....	24
2.1.2 Visión.....	24
2.1.3 Procesos Estratégicos. 2012.....	26
2.2 Diagnóstico de los Riesgos en la Empresa Municipal Comercio y Gastronomía.....	27
2.3 Resultados de las Entrevistas Aplicadas	28
2.4 Resultados de las Encuestas Aplicadas	30
CAPITULO III. IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LOS RIESGOS EN LA EMPRESA COMERCIO Y GASTRONOMIA ABREUS.....	38
3.1 Identificación de procesos, áreas y objetivos de la empresa.....	38
3.2 Identificación de los Riesgos.....	40
3.3	
Esquema de Riesgos Área Dirección	
Esquema de Riesgos para Economía	
Esquema de Riesgos para Recursos Humanos	
Esquema de Riesgos para Dirección Técnica	
Esquema de Riesgos para Operaciones	
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

Introducción

Introducción

El cambio es una exigencia que enfrentan las organizaciones contemporáneas. Durante los pasados cincuenta años, las organizaciones empresariales se han orientado hacia la maximización de las utilidades como prioridad número uno. En la actualidad, existen nuevos cambios, disímiles implicados, tanto dentro como fuera de la misma que presionan en diferentes direcciones. En tal sentido, las organizaciones deben convertirse en “buenos ciudadanos corporativos”, capaces de satisfacer intereses sociales y financieros para lograr el éxito.

El entorno de las organizaciones, no se ha quedado rezagado y también ha sufrido cambios. Los avances tecnológicos, las mejoras y modificaciones en las técnicas gerenciales, así como el contexto de globalización en el que se insertan, obligan a las organizaciones a recompensar la forma de llevar a cabo su actividad. Para desarrollar sus negocios y maximizar las utilidades, las organizaciones empresariales tienen que saber cómo balancear y satisfacer adecuadamente las necesidades de los diferentes implicados por las que el equipo de dirección debe responder.

Es así que la dirección desarrolla una visión corporativa y una declaración de misión basadas en los intereses de los implicados. La dirección analiza el entorno competitivo externo e interno y, teniendo en cuenta este análisis, elabora la estrategia corporativa general. Dicha estrategia se desglosa en metas y objetivos específicos, se le informa a toda la organización y luego se implementa. Las metas y objetivos, una vez identificados en un espectro amplio, deberán ser desglosados individualmente. Asimismo, deberán elaborarse “marcadores de progreso” identificables para cada uno, basados en las expectativas e hipótesis elaboradas por la dirección con respecto al entorno. Para determinar si la estrategia funciona de forma correcta, es necesario desarrollar un sistema eficaz de control con el objetivo de informar los resultados de la implementación de la estrategia corporativa para alcanzar las metas y objetivos deseados.

En Cuba se ha trabajado desde los años 90 del pasado siglo en el perfeccionamiento de la empresa, fundamentalmente la empresa estatal cubana ; y en busca de mejores resultados se han valorado diferentes modelos de Gestión que así lo permitieran y se comenzó a utilizar con más insistencia la dirección por Objetivos y la Dirección por valores, en otro momento de esa década y teniendo en cuenta los cambios sufridos en el país se inserta en un mercado internacional que exige igualdad en el lenguaje y terminología por lo que se comienza un proceso de perfeccionamiento empresarial .

A inicios del siglo en el 2002 se dicta una nueva disposición que obliga a las entidades a trabajar con el enfoque integral del Control Interno, posteriormente se perfecciona el diseño a implementar y se orienta a las entidades la necesidad de que éste se ajuste a las características de la entidad.

La Empresa de Comercio y Gastronomía de Abreus, objeto de estudio, Inicia la implementación de las nuevas formas de control interno, pero resulta evidente, la incapacidad para identificar eventos potenciales que afectan a la entidad, derivándose ineficiencias que repercuten en la economía y eficiencia.

Constituye un **problema científico** la deficiencia e insuficiencia en la identificación y evaluación de sucesos inciertos que influyen en el logro de los objetivos de la organización.

Considerando como **hipótesis** de esta investigación que: la identificación y análisis de los riesgos a que se ve sometida la Empresa de Gastronomía y Comercio de Abreus que facilita la gestión permanente de la organización.

Se define como **Objetivo General**: Identificar y evaluar los riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos de la Empresa de Gastronomía y Comercio de Abreus

Objetivos Específicos:

Estudiar el contexto mundial y nacional actual sobre el tema a tratar.

Diseñar las herramientas para Identificar y analizar los riesgos

Identificar y evaluar los riesgos de la Empresa de Gastronomía y Comercio de Abreus

Validar la propuesta.

En el proceso de investigación se conjugaron diferentes métodos, según la tendencia mundial, entre ellos: Métodos teóricos: análisis y síntesis, de inducción y de deducción. Métodos empíricos de investigación: observación, cuestionarios, estudio de documentación, estudio de resultados de la actividad. Métodos Matemáticos: Análisis Porcentual

Se definen como variables:

Variable independiente:

Identificación y evaluación de los riesgos

Variable dependiente:

Actividad de comercio y gastronomía

RESULTADOS Y BENEFICIOS

Los resultados que se obtendrán en esta investigación dotan a la entidad de un inventario y análisis de riesgos que esté en función del cumplimiento de sus objetivos y metas reportando beneficios para la organización dados por la posibilidad de prevenir o descubrir oportunamente desvíos hacia la consecución de las metas.

Capitulo I

Capítulo 1 Riesgo Empresarial. Consideraciones Teóricas

1.1 Origen y desarrollo del control interno

Cuando finaliza el siglo XIX, especialmente en la época en que se inicia la gran transformación en la forma de encarar la producción, como consecuencia del creciente desarrollo industrial, comenzó a notarse o percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la evolución en la fase de producción y comercialización se desarrolló en forma más acelerada que en las fases administrativas u organizativas. Con el transcurso del tiempo, se le fue dando mayor importancia a estos dos últimos conceptos y se reconoció la necesidad de generar e implantar sistemas de control, como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las empresas. Debido a este desarrollo industrial y económico, los comerciantes o industriales propietarios no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos o de gestión.

La delegación de funciones y responsabilidades no estuvo sola en el proceso, ya que en forma paralela se debieron establecer sistemas o procedimientos que previeran o aminoraran fraudes o errores, que protegieran el patrimonio, que dieran informaciones coherentes y que permitieran una gestión adecuada, correcta y eficiente. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Lo que se quiere realizar o efectuar es la medición, evaluación, verificación y corrección de las funciones operativas de los individuos dependientes o subordinados, tendientes a determinar, en fecha fehaciente, que las actividades que ejecuta contribuyen en carácter efectivo y verdadero al logro de los objetivos prefijados por la dirección superior.

Ya a finales del siglo XIX se demostró la importancia del control sobre la gestión de los negocios y que este se había quedado rezagado frente a un acelerado proceso de la producción. Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir. (2002, p.17), expresa el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos. Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido, Leonard, (2007, p.33), asegura los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden.". Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad que a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

Asimismo, el concepto de control interno emitido por (Redondo, 2005, p 67) señala que se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías.

Una vez establecido y dejado claro el significado del control interno es bueno verlo también desde un punto de vista financiero .Donde (Holmes, 1994,p.3), lo define como Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria.

El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

El control interno en una entidad en general está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

Los modernos conceptos de control indican que es una función inherente a la gestión, a la dirección de las organizaciones y, por lo tanto, deja de ser una función asignada a un área específica de la organización, como contraloría, finanzas o contabilidad para todo el personal de la organización en lo interno, en cuanto apoyo permanente al proceso decisorio, y frente a organismos externos, respecto del cumplimiento de leyes y reglamentos que le son exigibles.

Ahora bien, este nuevo significado del control requiere un ambiente distinto del tradicional, en donde habitualmente una instancia fiscaliza el cumplimiento de acciones realizadas por los estamentos operativos. El control se orienta a establecer todas las condiciones necesarias para que un equipo ponga su mejor esfuerzo en lograr resultados deseados, a través de promover el buen funcionamiento de la organización.

En la práctica, el concepto del sistema de control interno abarca todas las actividades de un macrosistema o de una institución pública.

(Araujo,2006, p,6) señala entre otras cosas que el control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes; métodos, principios, formas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas la actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración, la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Rodríguez (2009) en su trabajo de diploma al referirse al control interno señala que éste lo constituye todo el sistema de Control de cualquier institución diseñado para servir a los objetivos de la dirección general o alta dirección de la misma para diferenciarlo del control ejercido sobre la misma desde otras instancias.

(Moreno, 2008, p, 6) expresa: El Control Interno es un proceso Integrado a los procesos y un conjunto de mecanismos burocráticos añadidos a los mismos.

(Gómez, 2007,12) entiende por control interno el proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos.

La Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI (2006) hace referencia a que el control interno constituye el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos

(Pérez, 2005, p, 23) en su artículo menciona al control como una de las herramientas fundamentales para las empresas.

1,2 Corrientes actuales del control interno

Lo más permanente en estos días es el cambio. Este se observa nítidamente en la tecnología en sus variadas manifestaciones y principalmente en las comunicaciones y en la informática. Estos cambios impactan en los mercados, donde los operadores aprovechando los avances tecnológicos, introducen constantes variaciones en naturaleza y calidad de productos y servicios. Los cambios en los servicios profesionales y en las regulaciones completan el escenario en que se está viviendo, no sólo en los grandes centros económicos.

En escenarios tan cambiantes y complejos como los existentes hoy , los directivos de las empresas se encuentran presionados no sólo por cumplir con las metas de negocios sino también por la incertidumbre que cada cambio trae consigo desde el punto de vista de los riesgos asumidos. Es muy comprensible que los altos ejecutivos busquen el amparo para protegerse de los riesgos implícitos en su compleja gestión de todos los días.

Se ha asistido en los últimos años a una revolución en torno al control interno. Esta expresión acuñada a principios del presente siglo, ha tenido una evolución muy lenta durante la primera mitad del siglo. En 1948, el American Institute of Certified Public Accountants dio el primer golpe sobre la

mesa, introduciendo significativos cambios en los conceptos imperantes hasta ese momento: introdujo la eficiencia operativa como un objetivo del control interno. Pero es casi al finalizar el siglo que se producen los cambios más significativos, respondiendo seguramente a los escenarios de cambios a que nos estábamos refiriendo.

Al decir de (Lefcovich, 2007,12), el futuro no se puede prever en los términos en los que hasta ahora se ha entendido, sino que es necesario inventárselo. Nunca se saldrá de lo que se es, personal y organizacionalmente, si no se visiona, al menos como imagen, lo que se desea ser y se trabaja y lucha por ello.

En Colombia universidad del Cauco. (2006) expresa que el Control Interno constituye un conjunto de normas, métodos y medidas coordinadas, que adopta una organización con el propósito de salvaguardar los recursos, propiciar información de toda clase en forma oportuna, adecuada y confiable, promover la eficiencia operativa, el mejoramiento continuo y estimular la adhesión a las políticas establecidas por la dirección de la entidad

En 1992, la profesión de los Estados Unidos de América hizo un aporte trascendente con el denominado "Informe COSO" (Committee of Sponsoring Organizations) (Moreno, 2008, p,8). Los conceptos han variado sustancialmente: el control interno ya no está referido a vigilar si los registros contables son confiables, si las operaciones se realizan eficientemente y si los recursos están adecuadamente protegidos. Desde el "Informe COSO", el control interno es el proceso que lleva a cabo toda la gente de la empresa, a todos los niveles de jerarquía, para asegurar razonablemente que la empresa logra sus objetivos, a nivel de empresa y a nivel de actividades. Se ha estado presenciando una revolución al decir de C E. C, (2008), al enfrentar nuevos desafíos

En Gran Bretaña, en 1991 se crea un comité denominado CADBURY, compuesto por el Consejo de Información Financiera, la Bolsa de Londres y la profesión contable, con el fin de estudiar los aspectos financieros y de control de las sociedades, con tres temas fundamentales: las funciones del consejo de administración de las entidades, el bajo nivel de confianza en la información financiera de las empresas, y la falta de capacidad de los auditores para ofrecer en sus informes la protección que requerían y esperaban los usuarios de dicha información.

En 1992, la Comisión de Normas de Control Interno INTOSAI, elaboró las Directrices referentes a los Informes sobre la Eficacia de los Controles Internos: Experiencias de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) en la implantación y evaluación de los controles internos.

En mayo de 1992 fue presentado el informe por el comité presidido por Sir Adrián CADBURY, el cual en esencia recomendaba el establecimiento de Comités de auditoría, con el objetivo de incrementar la credibilidad de la información. Al informe CADBURY, continuaron otros dos documentos de naturaleza similar: el informe "GREENBURY" y el informe "HAMPELL" en 1998, refundiéndose posteriormente el contenido de los tres documentos, en el año 2000, en el denominado "SUPERCODE".

A partir de los códigos ingleses, casi todos los países han promovido la elaboración de sus propios códigos de buen gobierno de cumplimiento voluntario dirigidos fundamentalmente a las empresas cotizadas.

En Francia el informe “VIENOT”, reformado en 1999; Italia con el código elaborado por la Bolsa de Milán; Portugal con las recomendaciones de la Comisión de Valores; España con el Código o Informe OLIVENCIA, y Canadá con el informe denominado COCO, dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), constituyen ejemplos de lo señalado. El Proyecto Responsabilidad y Anti Corrupción en las Américas, conocido como Proyecto AAA, ha colaborado en la definición del documento titulado Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano que ha sido preparado para orientar su diseño e instrumentación en una primera etapa, documento que ha sido remitido a la Comisión de Evaluación de la Federación Latinoamericana de Auditores Internos para su opinión técnica.

Durante los años 2001 y 2002, el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad laboró en un equipo de trabajo para el estudio y propuesta de un marco conceptual y nuevos enfoques de los sistemas de control interno en el país.

En Cuba, en el 2003 ya se comienzan a vislumbrar los cambios que la actualidad exigía del Control Interno; se emite la Resolución 297 el 23 de Septiembre del 2003 publicada en la gaceta oficial extraordinaria no. 17 de 14 de noviembre de 2003, dicha resolución se pone en vigor, a partir de los treinta (30) días posteriores a su publicación. Establece las definiciones del control interno, el contenido de sus componentes y sus normas se instrumenta entonces los nuevos criterios para la elaboración de un Sistema de Control Interno adaptado a las condiciones específicas de cada entidad

El 1ro. De Marzo de 2011 la Contraloría General de la República promulga la Resolución Número 60 que deroga la 297/03 y pone en vigor las Normas del Sistema de Control Interno con el objetivo de establecer las normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de éste Órgano. Constituyendo un modelo estándar de del Sistema de Control Interno.

Los Componentes de este Sistema de Control Interno son: Ambiente Control, Gestión y Prevención de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión y monitoreo.

A continuación una breve explicación de los mismos se presenta a continuación.

Ambiente de Control.

El ambiente de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia en las actividades de la entidad y resultados, por lo que se debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

Se auxilia de las siguientes normas:

Planeación estratégica, planes de trabajo anual, mensual e individual

Integridad y valores éticos

Competencia profesional

Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos

Gestión y Evaluación de Riesgo.

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos en las actividades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello ha de adquirirse un conocimiento práctico de la empresa y sus componentes, para así identificar, permanentemente, los puntos débiles, enfocado los riesgos, tanto externos como internos, de la actividad.

Sus normas son:

Identificación del riesgo y detección del cambio

Determinación de los objetivos de control

Prevención de riesgos

Actividades de Control

Se define las actividades de control como aquellas acciones que ayudan a asegurar que las políticas de la dirección se lleven a cabo, por ende, relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la empresa.

Se establecen las siguientes normas:

Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización.

Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros.

Rotación del personal en las tareas claves.

Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Indicadores de desempeño.

Información y Comunicación

La Información relevante ha de ser captada, procesada y transmitida de modo que llegue oportunamente a todos los niveles de organizativos de la empresa y permita a todos los funcionarios y empleados asumir la responsabilidad individual que les corresponda.

Para que el sistema de Información y Comunicación en la empresa funcione adecuadamente, la dirección se basa en las siguientes normas

Sistema de información, flujo y canales de comunicación.

Contenido, calidad y responsabilidad.

Rendición de cuentas.

Supervisión y Monitoreo

El componente de supervisión y monitoreo determina el proceso de evaluación de la calidad del sistema de control interno en toda la estructura de la empresa, tras las comprobaciones requeridas para verificar si el mismo se cumple de la forma esperada o si es necesario realizar modificaciones.

Lo conforman las siguientes normas:

Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.

Comité de prevención y control.

1,3 El Riesgo Empresarial.

En el pasado, los principales peligros y riesgos se asociaban con la naturaleza y con las catástrofes naturales, ahora, primordialmente se imputan a acciones y decisiones humanas no sólo o no tanto por las imprudencias sino en la mayoría de los casos por la incapacidad del ser humano de prever los efectos lejanos de su protagonismo tecnológico y social. Los riesgos ecológicos, nucleares, genéticos, financieros y otros, son riesgos de la civilización, muchos de ellos son difíciles de percibir antes de producirse el daño. Esa es una de las razones por la que en las últimas décadas el riesgo pasa a ser una categoría clave en la condición humana y en las ciencias sociales de nuestro tiempo.

El riesgo se interpreta en el espacio de categorías como:

Incertidumbre: Imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado.

Probabilidades: Proporción de veces que un evento en particular ocurre en un tiempo determinado o estimación de que un suceso ocurra o no.

Nivel de riesgo: Valoración de la frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo.

El concepto del riesgo ha tenido varias aplicaciones en cuanto a su interpretación y manejo dependiendo de su desarrollo, llegando a identificar diferentes tipos de riesgo que las empresas tienen que conocer, evaluar y administrar

En muchos de los idiomas modernos la palabra que significa riesgo tiene la misma raíz la española “riesgo”, la francesa “risque”, la italiana “rischio”, la alemana “risiko” vienen del latín risicare.

En la antigüedad llamaban risicare (lat.) a la capacidad de navegar alrededor de un arrecife o roca. La vida del hombre (post)moderno está llena de este tipo de navegación porque se desarrolla en un espacio globalizado en que mutuamente se producen más bienestar y más peligros, más información y más incertidumbre, más opciones y más inseguridad.

Generalizando la situación, el sociólogo alemán Ulrich Beck expone en su Best Seller “La Sociedad del riesgo” la idea que en la modernidad avanzada, la producción social de riqueza va acompañada sistemáticamente por la producción social de riesgo. (Koprinarov, Bratoy 2005)

Una exploración del concepto de riesgo por varios autores de reconocimiento en la materia, se ofrece a continuación.

Riesgo es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos, por lo cual el riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad. (Aragónés, 2000).

Se entiende por riesgos aquellos eventos futuros inciertos que podrían influir en el logro de los objetivos de una organización, incluyendo los objetivos estratégicos, de operación, financieros y de cumplimiento. Pueden ser eventos puntuales cuya ocurrencia afecta los resultados que se espera obtener, ocasionando pérdidas o resultados desfavorables.

El riesgo es un evento fortuito e incierto, resultante de acciones internas o por la acción de una causa externa que puede intervenir en el alcance de nuestras metas. Causando daños directos o indirectos al patrimonio. Revista BET SIME No 2 Revista del Empresario Cubano

Riesgo según (Hernández, 2007,p, 14) es la existencia de escenarios con posibilidades de pérdida susceptibles de valoración económica en términos monetarios y por la pérdida de la obtención de una retribución por debajo de lo esperado.

Resulta de la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias. En todos los tipos empresa existe un potencial de sucesos y consecuencias que constituyen oportunidades para conseguir beneficios (lado positivo) o amenazas para el éxito.(Estándares de Gerencia, 2007)

Riesgo no es más que 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. (Normas del sistema de Control Interno, 2011).

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos.

La necesidad de la evaluación de riesgos apenas requiere justificación: es técnica y legalmente el diagnóstico ineludible que sirve de base a toda la acción preventiva, no sólo para definir las actividades que hay que realizar sino también la organización que hace falta para llevarlas a cabo. Además, puesto que la acción preventiva ha de planificarse y eso implica establecer prioridades, la evaluación ha de comportar algún tipo de medida de los riesgos, que la fundamente. Y lo cierto es, llegados a este punto, que no es fácil encontrar en el panorama metodológico procedimientos de evaluación que combinen una razonable sencillez de aplicación con una pretensión de objetividad en la medida, es decir, de validez y fiabilidad. Abundan, eso sí, las listas de chequeo más o menos exhaustivas que, una vez aplicadas, generan relaciones de defectos sin la más mínima indicación sobre su importancia y, por tanto, sin ninguna posibilidad de jerarquizar las medidas preventivas que de ellas se deducen. O, en el otro extremo, presuntos métodos directos que, quizás confiando

excesivamente en la experiencia o el “ojo clínico” del evaluador, le animan a asignar por las buenas un valor de probabilidad de materialización a cada riesgo, sin más instrumento que sus conocimientos y unas vagas indicaciones sobre el significado de cada valor.

Así pues, el panorama de los métodos de evaluación simplificada de riesgos puede resumirse en los siguientes términos: unos desisten de medir y se conforman con identificar deficiencias; otros renuncian de entrada a cualquier pretensión de objetividad en la medida que proponen, ya que no definen ningún instrumento para ella. Esta renuncia cobra especial gravedad cuando, como ocurre en la organización, son numerosas las personas que han de evaluar y, además, están dispersas en un ámbito geográfico extenso. Aquí, la imprescindible unificación de criterios sólo puede asegurarse metodológicamente, mediante el uso de herramientas bien definidas.

La premisa principal de la administración corporativa de riesgos es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para “crear valor a sus grupos de interés”. Sin embargo, todas las organizaciones encaran incertidumbre., el desafío para la administración es determinar cuanta incertidumbre está preparada para aceptar en la búsqueda de aumentar el valor de los grupos de interés.

1.3 Componentes esenciales de la definición de riesgo

Incertidumbre

El primer componente de la definición de riesgo es la incertidumbre, la cual puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado.

Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no estaríamos corriendo ningún riesgo.

Existen inclusive ocasiones donde conocemos con certeza que algo va a ocurrir, como es la muerte de una persona, e incluso el paso de un huracán, pero no tenemos certidumbre acerca de cuándo se producirá y la magnitud de los hechos.

Probabilidad

Es la proporción de veces que un evento en particular, ocurre, en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. También se define como el estimado de que un suceso ocurra o no.

La idea de probabilidad se relaciona con la incertidumbre, estableciendo una tendencia en el resultado de un evento. La primera es una tendencia medible y la segunda determina la posibilidad de realización del hecho o no.

Otros componentes de la definición de riesgo

Nivel de riesgo:

Como habíamos indicado anteriormente, aun conociendo la posibilidad de ocurrencia de un hecho siempre existe cierta incertidumbre acerca de cuántas veces y cuánto efecto podrá tener. Estos dos

factores se expresan mediante los conceptos de frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo.

La frecuencia a su vez esta dada por el número de ocurrencias en un período de tiempo definido y por severidad la magnitud de los efectos de la ocurrencia, es decir, el monto de daños o pérdidas ocasionadas por la misma.

La relación de frecuencia y severidad puede presentarse de forma diferente según el tipo de riesgo que se esté analizando.

Peligro y azarosidad:

Se utiliza este término para denotar la causa que da origen a una pérdida y en otras ocasiones a los factores que pueden influenciar el resultado de una situación en un momento dado. La azarosidad es el factor o los factores que influyen (incrementan o disminuyen) el efecto provocado por la ocurrencia del peligro.

Actitud ante el riesgo

No todas las personas reaccionan de igual forma ante los riesgos. Existen varios factores que influyen en el grado de aversión al riesgo y que pueden afectar el comportamiento de las personas en situaciones de incertidumbre como son: la situación económica, percepción de la magnitud del problema, personalidad, etc. Estos factores implican actitudes de los sujetos ante el suceso futuro que pueden ser: activa o pasiva, consciente o inconsciente, voluntaria o involuntaria, responsable o irresponsable, diligente o negligente.

El Administrador de Riesgos, debe estar consciente del efecto de sus propias actitudes frente al riesgo cuando se tomen decisiones de gran relevancia para la empresa. Es por ello que es indispensable que sea una persona que tenga conocimiento pleno de los alcances y limitaciones de su empresa, que conozca las ventajas de trabajar en equipo y que tenga bastante experiencia en la toma de decisiones.

Fuentes de Riesgos

Las fuentes de riesgos tienen numerosos componentes, cualquiera de los cuales pueden dar lugar a un riesgo. Algunos componentes estarán bajo el control de la organización, mientras que otros estarán fuera por lo que es importante a la hora de identificar riesgos, considerar tanto los componentes que están bajo control de la empresa como aquellos que no lo están.

Se puede mencionar como fuentes genéricas de riesgo las siguientes:

Relaciones comerciales y legales.

Circunstancias económicas.

Comportamiento humano.

Eventos naturales.

Circunstancias políticas.

Aspectos tecnológicos y técnicos.

Actividades y controles gerenciales.

Actividades individuales.

Dando lugar a impactos en áreas como:

Los activos y recursos de la organización, incluyendo a su personal.

Sus ingresos y a sus derechos.

Costos en las actividades, tanto directos como indirectos.

En la gente.

En la comunidad.

En el desempeño de la organización.

En la ejecución y en el programa de actividades.

En el ambiente.

En los activos intangibles tales como la reputación, la imagen, los clientes, entre otros.

En el comportamiento organizacional

Identificación y evaluación de riesgos,

Los riesgos siempre han estado presentes, en mayor o menor medida, en la gestión de las empresas. Por eso la gestión global de riesgos se ha expandido más allá de las entidades financieras que tradicionalmente la utilizaban en los últimos años.

El concepto de gestión, proviene del latín gesio y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Si de gestionar riesgos se trata un primer peldaño será cómo identificar y analizar los mismos

Muchas y muy diversas pueden ser las clasificaciones que los riesgos tienen ya que el riesgo empresarial tiene carácter universal – podría manifestarse y afectar a todas las etapas y sectores de una organización económica, todas las actividades empresariales conllevan un riesgo. Por tal razón para los fines de su administración es necesario clasificar los riesgos. En este empeño se han realizado varias orientaciones.

Se dice que básicamente, existen dos tipos de métodos para la realización de análisis de riesgos, si atendiendo a los aspectos de cuantificación:

Métodos cualitativos: se caracterizan por no recurrir a cálculos numéricos. Pueden ser métodos comparativos y métodos generalizados.

Métodos comparativos: Se basan en la utilización de técnicas obtenidas de la experiencia adquirida en equipos e instalaciones similares existentes, así como en el análisis de sucesos que hayan ocurrido en establecimientos parecidos al que se analiza. Principalmente son cuatro métodos:

-Manuales técnicos o códigos y normas de diseño

-Listas de comprobación o "Safety check lists"

-Análisis histórico de accidentes

-Análisis preliminar de riesgos o PHA

Métodos generalizados: Se basan en estudios de las instalaciones y procesos mucho más estructurados desde el punto de vista lógico-deductivo que los métodos comparativos. Normalmente siguen un procedimiento lógico de deducción de fallos, errores, desviaciones en equipos, instalaciones, procesos, operaciones, etc. que trae como consecuencia la obtención de determinadas soluciones para este tipo de eventos. Existen varios métodos generalizados. Los más importantes son:

Análisis "What if?"

Análisis funcional de operatividad, HAZOP

Análisis de árbol de fallos, FTA

Análisis de árbol de sucesos, ETA

Análisis de modo y efecto de los fallos, FMEA

Métodos semicualitativos: los hay que introducen una valoración cuantitativa respecto a las frecuencias de ocurrencia de un determinado suceso y se denominan métodos para la determinación de frecuencias, o bien se caracterizan por recurrir a una clasificación de las áreas de una instalación en base a una serie de índices que cuantifican daños: índices de riesgo.

Los índices de riesgo son métodos de evaluación de peligros semicuantitativos directos y relativamente simples que dan como resultado una clasificación relativa del riesgo asociado a un establecimiento industrial o a partes del mismo. No se utilizan para estimar riesgos individuales, sino que proporcionan valores numéricos que permiten identificar áreas o instalaciones de un establecimiento industrial en las que existe un riesgo potencial y valora su nivel de riesgo. Sobre estas áreas o instalaciones, puede realizarse posteriormente un análisis más detallado del riesgo mediante otros métodos generalizados.

Concurren otros métodos como son: Índice de Dow de incendio y explosión e Índice de Mond. Ambos métodos se basan en la asignación de penalizaciones y/o bonificaciones a las instalaciones de un determinado establecimiento. Las penalizaciones se asignan en función de las sustancias peligrosas presentes y de las condiciones de proceso. Las bonificaciones tienen en cuenta los elementos de seguridad instalados para prevenir los efectos de posibles accidentes. La combinación de ambas lleva a la determinación de un índice de una instalación, pudiendo examinar, a la vista de estos índices, la importancia relativa de las partes estudiadas en función del riesgo asociado con ellas.

Por su parte el Método Mosler (González, 2005) tiene por objeto la identificación, análisis y evaluación de los factores que pueden influir en la manifestación y materialización de un riesgo, con la finalidad de que la información obtenida, permite calcular la clase y dimensión de riesgo.

El método es de tipo secuencial y cada fase del mismo se apoya en los datos obtenidos en las fases que le preceden.

El desarrollo del mismo es el siguiente:

1º - Definición del riesgo:

2º - Análisis del riesgo:

3º - Evaluación del riesgo.

4º - Cálculo de la Clase de riesgo.

El Método Cuantitativo Mixto es un método secuencial, ya que su estudio se debe dividir en varias etapas consecutivas. Este método tiene como particularidad, el abandono de las ponderaciones igualitarias de sus factores, como ocurría en el método Mosler, al tiempo que introduce procedimientos cuantitativos y consecuentemente se aleja de las influencias subjetivas que podían influir en exceso en el método anterior. Las distintas fases del método son:

- 1ª fase – Definición del riesgo.
- 2ª fase – Análisis del riesgo.
- 3ª fase – Evaluación del riesgo.
- 4ª fase – Clasificación del riesgo.

El sistema HACCP, según Faner (2006) consiste en el análisis de riesgos que permitirá especificar los criterios de control y los procedimientos de comprobación o vigilancia para asegurar que dichos puntos se encuentran bajo control.

El Modelo COSO-ERM COSO (2004), plantea un modelo con 8 componentes claves y 5 de ellos considerados como actividades primarias de la Gestión de Riesgos. Los objetivos pueden ser vistos en el contexto de cuatro categorías, ocho componentes interrelacionados. Se consideran las actividades de todos los niveles de la organización y tiene las siguientes etapas:

1. Análisis y valoración de objetivos estratégicos, operativos y relacionados

Los objetivos de una organización pueden estar identificados o estar implícitos, como por ejemplo mantener un nivel de costos por peso de ingreso. Los objetivos generales de la organización están representados y nombrados a través de su visión y misión. Los objetivos y la evaluación de una matriz DAFO llevan a definir la estrategia global de la empresa

Identificación y clasificación de los factores de riesgos

Métodos de Identificación de Riesgos.

Se empleará cualquiera de las herramientas para identificar los riesgos involucrados en una investigación, algunas de ellos son: Diagramas de flujo, técnicas de análisis de sistemas, Discusiones de grupo o entrevistas, Experiencia personal del funcionario, inspecciones físicas y auditorías anteriores, Brainstorming, Encuestas y cuestionarios, Método de Consenso, Estudio de la experiencia extranjera o nacional, juicios, los consensos especulativos, conjeturas, intuiciones.

Evaluación de Riesgos.

Los métodos de evaluación parten en su mayor parte de la ecuación: $\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Intensidad}$, en escala de Riesgo de 0 a 100.

Por otra parte la norma ISO 31010 habla sobre la evaluación de riesgos y tiene como finalidad que las organizaciones comprendan los riesgos que las afectan en el logro de sus objetivos y la adecuación y eficacia de los controles existente, proporcionando una base para el tratamiento de los riesgos y saber seleccionar las mejores decisiones. Contiene las respuestas a las preguntas qué puede suceder y por qué, cuáles son las consecuencias, y cuál es la probabilidad de ocurrencia futura. (Moreno, 2011)

1.5 Identificación y Evaluación de riesgos en la empresa de Comercio y Gastronomía de Abreus.

A partir del estudio realizado hasta el momento de esta investigación se propone realizar la identificación y análisis de riesgos de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Abreus mediante Modelo COSO-ERM y la experiencia de de la organización cubana ,adecuándolo a la entidad en cuestión. Considerando los siguientes pasos:

1. Diagnóstico integral inicial
2. Análisis y valoración de objetivos estratégicos.
3. Identificación de riesgos
4. Evaluación de Riesgos

Análisis y valoración de objetivos estratégicos.

Los objetivos generales de la organización están representados y nombrados a través de su visión y misión. Se describirá la misión, los objetivos estratégicos y los objetivos del área. De tal forma que se detalle

Misión

Objetivos Estratégicos

Objetivos Operacionales para cada área.

Identificación de Riesgos.

Considerando la diversa gama de herramientas que pueden ser utilizados para identificar los riesgos involucrados en una investigación, a las que ya se ha hecho mención en esta etapa se aplicará la experiencia personal de los funcionarios, inspecciones físicas y auditorías realizadas. Se procederá al inventario y descripción de los Riesgos

Con objeto de lograr una correcta identificación de los riesgos en dicha entidad, se confecciona la tabla de identificación de los riesgos

En dicha tabla se detallara por columnas de la siguiente manera:

- (1) Codificación del riesgo: Cada riesgos está codificado con las letras iniciales del nombre del área a que pertenece y en el número consecutivo
- (2) Denominación del riesgo: Posibilidad de ocurrencia de aquella acción que pueda afectar o entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y que impida el logro de los objetivos.
- (3)Causa del riesgo: Son los medios, circunstancias, factores, personas, condiciones y agentes que generan los riesgos.

(4) Internos: Los relacionados con el funcionamiento de los procesos y actividades propias de la entidad (estructura de la organización, calidad del personal, entre otros).

(5) Externos: Los relacionados con los cambios que pueden ocurrir en el entorno de la organización (desarrollo tecnológico, alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto de la entidad, entre otros).

(6) Consecuencias

Se relacionarán los principales objetivos y el inventario de riesgos Tal y como lo propone El modelo COSO-ERM

ETAPA II. Evaluación de Riesgos.

✓ Se partirá del criterio establecido por Morales (2012) tomando la ecuación: $\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Intensidad}$, se valoran en la bibliografía bajo la siguiente estructura: Riesgos según su frecuencia y probabilidad de ocurrencia, así como por la valoración de la pérdida que podría resultar. La escala a tomar será de 0 a 10,

Se conformará una matriz por cada área de resultado clave donde aparecerá:

Número del riesgo.

Probabilidad de ocurrencia: 3 opciones que permiten evaluar la probabilidad de (Alto 5-4) Medio (4-3) Bajo (1)

Consecuencias o impacto: 3 opciones que permiten evaluar el impacto de (Alto 5-4) Medio (4-3) Bajo (1)

El valor que le corresponde al riesgo a partir de la probabilidad y el impacto será: $VR = P \times C$

Donde VR es el Valor del Riesgo (1-25)

P: es el valor de la Probabilidad (1-5)

C: es el valor de la Consecuencia (1-5)

El resultado final se presentará en una matriz expresada en %

Evaluación probabilística (P): Clasificación de la frecuencia estadística, que determina la probabilidad futura resultante del historial de eventos del riesgo analizado.

El encaje de la frecuencia de eventos del riesgo en cuestión va a permitir la calificación del grado de probabilidad, que se corresponde con un coeficiente de valoración del factor de probabilidad (P), del que se anotan, a modo de ejemplo, valores en escala de 0 a 10).

Evaluación de la Intensidad (I): Si bien existen métodos que evalúan la intensidad de un riesgo determinado, en cuanto a la afectación física sobre personas, instalaciones, maquinaria, la información que le interesa al evaluador de riesgos es de índole económica, evaluando las pérdidas directas, consecuenciales y a largo plazo que puede originar la ocurrencia de un riesgo determinado.

Mapeo de Riesgos.

En esta fase se mapean todos los riesgos inventariados en la fase anterior acorde su probabilidad, consecuencia y severidad ubicándolos en el Mapa de Riesgos

Conclusiones del capítulo

Se estructuran un conjunto de pasos para identificar y analizar los riesgos empresariales de Comercio y Gastronomía en Abreus, que integra de una manera armónica los aspectos comprendidos en las nuevas resoluciones y directrices relacionadas con el control interno, utilizando para ello los métodos y técnicas modernas. Consta de 4 pasos fundamentales desarrollados de una manera flexible que permite ser aplicada como una herramienta para gestionar eficientemente los riesgos al nivel de toda la organización.

Capitulo II

CAPITULO II. Situación actual del componente Gestión y Prevención de Riesgos en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Abreus

2.1 Caracterización de la empresa municipal de Comercio y Gastronomía de Abreus.

La Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Abreus se constituye por la Resolución no. 219/97 del Presidente del Consejo de Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, se subordinada al Consejo de la Administración Municipal. Cuenta con dos actividades fundamentales, la actividad del Comercio que es la encargada de vender la canasta básica a la población y la venta de productos industriales y la otra actividad es la de Gastronomía encargada de prestar servicios gastronómicos como: comestibles, bebidas, tabacos y cigarros, así como otros alimentos listos para la venta de forma minorista.

Tiene como objeto social:

- Comercializar de forma Minorista, productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en moneda nacional.
- Brindar servicios gastronómicos en la Red de Comercio y Gastronomía en Moneda Nacional a la Población y en Divisas a Trabajadores de Organismos e Instituciones de acuerdo a las autorizaciones del Ministerio de Economía y Planificación, por cheque.
- Operar Centros de Elaboración de Productos Alimenticios con destino a la Red de Comercio y Gastronomía.
- Brindar Servicios de Alojamiento no turístico (Restaurantes, Cafeterías, Centros Nocturnos, Hoteles, a la Población y Organismos) en Moneda nacional.
- Servicios de Parqueo de Motos, Bicicletas y otros medios de transporte en Moneda Nacional.
- Alquiler de locales, Círculos Sociales, Áreas de Recreación Culturales y otros en Moneda Nacional.
- Alquiler de equipos y medios disponibles de la Empresa a Organismos y Entidades en Moneda Nacional.
- Servicios de Música Grabada en Moneda Nacional.
- Comercializar de forma Minorista, a través de las tiendas comisionista, vienes de consumo e intermedios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, en Moneda Nacional.
- Comercializar de forma Minorista, otros productos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en Moneda Nacional.
- Prestar Servicios de Gurda de Bolso, Ponchera y parqueo en Moneda Nacional.
- Operar Granjas de Autoconsumo para su autoabastecimiento.
- Ofertar servicios de Buffet y Protocolo a Entidades en Moneda nacional.
- Brindar Servicios de Transportación y comedor Obrero a los trabajadores en Moneda Nacional.

Organigrama de la Empresa

En el organigrama de la entidad hasta el año 2011, se puede comprobar que presenta una estructura funcional compuesta por Dirección General con siete sub direcciones que son: Comercio, Gastronomía, Recursos Humanos, Economía, Fiscalización, Administración y Aseguramiento. Existen tres zonas comerciales: Abreus, Constancia, Yaguaramas

Proveedores y clientes

Proveedores.

Entre los principales proveedores están:-

Enbell

Combinado Lácteo Escambray Cumanayagua

Empresa Porcina

Empresa Mayorista Industriales

Cadena Provincial

Almacenes Universales

Avícola Provincial

Empresa Alimenticia

MINCIN

Ministerio

Clientes.

El principal cliente es la población como su objeto social lo indica prestando servicios en moneda nacional en el municipio. Este cuenta con 31000 habitantes de ellos en zona urbana 30% y en zona rural 70%.

Las ventas al crédito son autorizadas para eventos sociales de comestibles

Recursos Humanos

La composición de la fuerza laboral está distribuida de la siguiente forma:

Plantilla cubierta 611 trabajadores de ellos: 11 son dirigentes ,86 administrativos, categorías ocupacionales es la de servicio 360 con un total de y 154 obreros.

Dentro de las actividades que se realizan corresponde el mayor por ciento de trabajadores a los directos para el 85 %.

2.2: El Proceso Estratégico de la Empresa

Planificar un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias. Por otra parte la estrategia se aplica igualmente a grandes o pequeñas organizaciones, aquellas con fines lucrativos o que tengan un carácter estatal o presupuestado. Es así que la estrategia empresarial cobra su sentido dentro de la planificación estratégica, por lo que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización determina los principales

objetivos que se propone alcanzar en un período determinado y las líneas de acción que seguirán para obtenerlos, a partir de un análisis del entorno en el que desenvuelve su actividad, identificando posibles oportunidades y amenazas; y de un diagnóstico interno que le permita revelar sus fortalezas y debilidades entre otros análisis y consideraciones. Con estos antecedentes la entidad investigada tiene definidas las herramientas necesarias para el proceso de toma de decisiones

MISIÓN

Rectorar y dar cumplimiento a la política comercial del Ministerio de Comercio Interior con el fin de satisfacer las crecientes necesidades de la población, en cuanto al nivel nutricional y de los servicios técnicos y personales.

VISIÓN

Una dirección municipal de Comercio y Gastronomía con:

- Un desarrollo sostenido en sus principales líneas de acción.
- Equipo de trabajo y control altamente capacitado
- Aplicación de métodos y técnicas de dirección
- Medios y condiciones de aplicación e implantación de tecnología de punta
- Una Dirección Municipal de Comercio, que como resultado de su gestión garantice condiciones de vida y de estimulación a sus trabajadores.
- Estrategia que permita el cumplimiento exitoso de su objetivo supremo.

Valores compartidos

- Satisfacción al Cliente: Pensar siempre en nuestros clientes, incorporar la calidad en la presentación de los servicios como una filosofía en todas las unidades y establecer la calidad total de los productos elaborados.
- Amor al trabajo: sentir al trabajo como una necesidad vital, con un disfrute personal y de vida de la organización que ennoblezca cada una de las actuaciones.
- Ética: Mantener una actitud de principios que permitan conductas acordes a la organización, a la sociedad y a la Revolución.
- Trabajo en equipo: Desarrollar la dirección participativa para lograr la mejora continua a través de la sinergia organizacional.
- Exigencia: Hacer cumplir las funciones de la empresa socialista para lograr los resultados que espera la sociedad de la organización.
- Orientación al futuro: Colectivo que se prepara para mejorar cada día más los servicios y la atención al cliente, lo que permite tener una visión amplia y segura hacia el progreso de la actividad asumiendo rasgos de disciplina, responsabilidad y dedicación para con su colectivo y clientes, siendo estos los principales promotores para alcanzar los objetivos y metas con seguridad y plena profesionalidad.

- Sentido de pertenencia: La actuación colectiva e individual se sustenta en una especial sensibilidad de las unidades la que revela a través de su identidad un amor a la cultura atesorada en la humanidad asumiendo como propias las causas y necesidades del desarrollo empresarial como una realización consciente de la necesidad del desarrollo social y económico nacional, aportando sus capacidades con pleno sentido de servicio a la sociedad cubana.

Estos valores son necesarios fomentarlos en el colectivo de trabajadores para lograr la misión y la visión.

Diagnóstico estratégico

- Análisis del entorno general

En el análisis del Entorno General o Macroentorno se determinaron los factores claves:

Dimensión Política, Dimensión Macroeconómica, Dimensión Ramal y dentro de ellas las variables que pueden beneficiar o perjudicar a la Empresa en el futuro, Derivado de este análisis se elaboró el perfil estratégico del entorno que sirvió de base para la elaboración de los escenarios. Se analizaron los tres escenarios el optimista, el pesimista y el real. En el Consejo de Dirección se decidió trabajar con el escenario más probable hasta el 2012 del cual se expone un resumen.

- Escenario probable

El gobierno de los Estados Unidos recrudece la política que las relaciones de intercambio con la Unión Europea no son las más favorables pero se buscan alternativas. Las relaciones con los gobiernos de Venezuela, Brasil y Argentina adoptan políticas para el incremento del intercambio comercial y la integración económica. El desarrollo social del país sigue consolidándose. La empresa con su aporte a la balanza comercial logra un crecimiento del 20% de sus ventas.

- Elementos de la Matriz DAFO de la empresa.

Del análisis del entorno general y del específico se determinaron las amenazas y oportunidades que el mismo ofrece.

Amenazas

1. Pérdida de mercancía debido a la baja calidad de productos, disminución de las ventas y caídas de los resultados.
2. No certificar la contabilidad.
3. Que no exista el estricto control sobre la seguridad y salud del trabajador.
4. No llevar un estricto control sobre los expedientes de cobros y pagos.
5. La no confección de los expedientes de rendimiento.
6. Descontrol de la documentación primaria.
7. Demora en la exhibición de las mercancías a la venta.
8. Que se realicen ventas de productos a los consumidores alterados de precio.

9. Que no exista sistema de pago aprobado y su reglamento.

10. Desactualización de las tarjetas de combustible.

Oportunidades

1. Poder desarrollar cursos de capacitación para fuerza de trabajo.

2. Poder contar con los abastecimientos necesarios en los almacenes.

3. Trabajar coordinadamente con la resolución 60/11 que exige, supervisar y evaluar los sistemas de control interno, con el propósito de aspirar a la introducción en el sistema del perfeccionamiento empresarial.

4. Contar con el personal idóneo para ocupar las plazas de las unidades.

5. Lograr la certificación de la contabilidad para realizar el pago de la estimulación material al trabajador.

6. Lograr la disminución de las indisciplinas, ilegalidades, delitos y hechos de corrupción.

7. Lograr mayor estabilidad en el control y uso del combustible y el transporte.

Factores claves de éxito

1. Modernización de la tecnología instalada.

2. Capacidad de respuesta a las cambiantes condiciones del entorno.

3. Calidad de los servicios.

4. Habilidades comerciales.

5. Garantía para los clientes.

Análisis Interno

Se realizó el análisis interno, en el que cada zona comercial y unidades funcionales determinaron sus puntos débiles y fuertes.

Fortalezas

1. Contar con personal técnico capacitado y con experiencia.

2. La no participación del Consejo de Dirección integral.

3. Contar con el comité de ingreso y con su eficiencia.

4. Buena calidad de los servicios prestados.

5. Control estricto en el sistema de venta de productos normados.

6. La correcta uniformidad en los colectivos de los trabajadores.

7. Contar con un folleto de normas para elaborar masas conformadas por cada centro de elaboración.

8. Contar con las normas técnicas del grupo 14 por cada zona comercial.

9. Contar con el sistema de evaluación del desempeño.

10. Contar con el grupo de enfrentamiento a la corrupción e ilegalidades.

Debilidades

1. Poca gestión de compra en empresas suministradoras.

2. Incumplimiento de los planes de venta, incluyendo el emergente.

3. Falta de combustible y transporte para el traslado de la mercancía.
4. No existe un fondo para el alquiler del transporte.
5. Productos ociosos y de lento movimiento.
6. No contar con las fuerzas de trabajo calificadas necesarias para el desarrollo del trabajo.
7. No contar con los medios de protección para el trabajo de aquellos que lo requieran.
8. Poca capacitación de la fuerza de trabajo.
9. No contar con un sistema automatizado en la empresa.
10. Escasa fluidez financiera, necesidad de un análisis integral por parte de los organismos globales.

- Áreas de resultados claves

Para la selección de dichas áreas se tomaron como principal criterio los factores críticos del éxito identificados en el análisis del entorno, Estas áreas quedaron conformadas como se muestra a continuación:

Dirección

Economía

Comercial

Recursos Humanos.

Aseguramiento

- Objetivos Estratégicos de la empresa

A partir de las indicaciones recibidas del Consejo de la Administración Provincial y los lineamientos del trabajo del partido y los Lineamientos del Ministerio, teniendo como referencia las Proyecciones del Quinquenio 2011-2015, se elaboró la propuesta de objetivos para alcanzar a largo, mediano y corto plazo. A continuación se exponen los principales objetivos estratégicos a alcanzar.

1. Implantar un sistema de análisis de control óptimo de los inventarios en proceso.
2. Garantizar la distribución, en los ciclos establecidos de los productos alimenticios normados y del mercado paralelo
3. Controlar mensualmente el comportamiento de los niveles de inventario de mercancía para la venta; alcanzando una disminución con relación al año anterior.
4. Garantizar el aseguramiento de los diferentes mercados de bienes y servicios, de acuerdo con la política trazada para la distribución y el consumo familiar, incrementando las ventas de bienes y servicios del sistema de Comercio Interior en no menos de un 9,7 %.
5. Concentrar con los productos nacionales el aseguramiento de los niveles de actividad que se planifican para las diferentes actividades del sistema de comercio, representando el 94,2 % de la circulación mercantil.
6. Preservar la venta normada de cigarrillos, fósforos, jabón de tocador, jabón de lavar, crema dental y detergente líquido en los niveles actuales de ofertas en estos productos, incorporados al mercado paralelo.

7. Incrementar la participación de las ventas de los productos no alimenticios en el mercado paralelo en no menos del 25 %, representando el 65 % de las ventas.
8. Los aportes al presupuesto deben ser superiores al 12 %, incrementándose para ello: en no menos del 10 % el impuesto de circulación y ventas, los aportes sobre utilidades, el rendimiento de la inversión estatal y un 6% el impuesto sobre los servicios.
9. Cumplir el plan de servicios físicos y de valor diseñado para cada programa, logrando una media per cápita de 12 servicios por habitantes.
10. Garantizar la recuperación de las unidades de comercio de productos no alimenticios a fin de elevar la calidad en la prestación del servicio a la población.
11. Reducir el consumo de portadores energéticos en términos de intensidad energética en un 1 %.

2.3 Expediente de acciones de control

Se revisó el expediente de acciones de control que posee la entidad, en el que se muestran las acciones efectuadas durante los últimos 5 años mostrándose así:

En el año 2007 se efectuaron 3 acciones ,2008 (8), en 2009 (12) , 2010 (10) y en el 2011 (15)

Presentándose como sigue:

Control gubernamental del consejo de La administración, en los cinco años se hicieron 12 controles.

Incidencias Fundamentales:

Falta de completamiento de plazas en el área económica, fundamentalmente la económica.

Falta de transporte para el traslado de mercancías y productos a la diferentes zonas comerciales.

Escasa liquidez, y poca posibilidad de otorgamiento de créditos.

Visita del sector 5

Incidencias Fundamentales:

Entrega de informaciones en tiempo al sector

Carencia de auditor interno y económico

Falta de financiamiento

Control del MINCIN 2

Incidencias Fundamentales: incompleta la entrega de algunos productos.

Verificación Fiscal 1

Incidencias Fundamentales: desfalcos económicos por parte de administrativos

Inspección de la ONIT -

Incidencias Fundamentales: -

Auditorías especiales UCAI 2

Incidencias Fundamentales: Calificación de Malo en la auditoría Especial realizada a los inventarios, no se realiza el muestreo en sus almacenes del 10% mensual , tampoco el 100 trimestral como lo establece la legislación vigente en el sistema nacional de contabilidad .

Existen tarjetas de estibas sin las rebajas de las mercancías, con borraduras y tachaduras

Control Interno 1

Incidencias Fundamentales: El sistema de control interno, no se encuentra actualizado por la resolución 60/2011

No se encuentra identificado los riesgos por cada proceso en su totalidad

Auditoria de ONAT 4

Incidencias Fundamentales: incumplimiento de los pagos de los impuestos en sus fechas establecidas, así como las multas y recargos por mora, causa fundamental falta de financiamiento, sus ingresos no cubren la deuda actual ni la de años anteriores

2,4 Principales indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia

Economía

Indicador

Costo de venta de Comercio

Costo de venta de Gastronomía

Utilidad o pérdida en operaciones

Eficiencia

Indicador

Cumplimiento del plan de ingreso por actividad.

Productividad por trabajador

Eficacia

Indicador

Cumplimiento del plan de ingreso por actividad.

Productividad por trabajador

Principales indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia obtenidos en el primer trimestre del 2012

Economía

Indicador

Costo de venta de Comercio

Costo de venta de Gastronomía

Utilidad o pérdida en operaciones

Eficiencia

Indicador

Cumplimiento del plan de ingreso por actividad.

Productividad por trabajador

Eficacia

Indicador

Cumplimiento del plan de ingreso por actividad.

Productividad por trabajador

2.5 Situación actual en la identificación y evaluación de riesgos en empresa municipal de Comercio y Gastronomía de Abreus

Independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, las entidades se encuentran con riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva así como la cantidad de sus productos, servicios y empleados. No existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero. De hecho el riesgo es inherente a los negocios.

La dirección debe determinar cual es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo de los límites marcados., para esto es necesario llevar a cabo un proceso de operaciones en la entidad que proporcione una seguridad razonable al logro de los objetivos, es decir realizar un diagnóstico de los riesgos.

Existen factores de vulnerabilidad a los riesgos que se pueden evitar o reducir para disminuir las debilidades. En muchos casos se requieren recursos económicos, pero en otros casos los elementos principales son las decisiones políticas, económicas y sociales. Asimismo, la vulnerabilidad no es exclusivamente un problema de carencias, bajo recursos o pobreza, sino de cómo se asignan y utilizan los recursos disponibles

En este sentido los resultados de las indagaciones realizadas en el contexto de la presente investigación, confirman que de una manera u otra estos factores están presentes en la realidad de las empresas cubanas.

Teniendo en cuenta los cuatro pasos expresados en el capítulo anterior (Diagnóstico integral inicial, Análisis y Valoración de objetivos estratégicos, Identificación de riesgos, Evaluación de Riesgos) a continuación se desarrollarán los dos primeros que familiarizan con el contexto a trabajar.

2, 5,1 Diagnóstico integral inicial

Para el desarrollo de este Diagnóstico integral inicial como primera fase del proceso investigativo se utilizaron varias técnicas entre ellas: la entrevista, la observación y el análisis de documentos; dígame en este caso: Plan de Prevención, Expediente del Sistema de Control Interno, Expediente de acciones de control, resultados de la Guía de Comprobación Nacional del 2011

Listarlas

Las entrevistas se efectuaron a través de un cuestionario (Anexo D) aplicado por el entrevistador a los entrevistados, es decir se emplea la entrevista persona a persona, con el objetivo de conocer la funcionabilidad o relevamiento, es decir conocer la operatoria del sistema, buscando

debilidades o ineficiencias, a partir del conocimiento que los trabajadores tienen. Es bueno recordar que una entrevista es, en esencia, una sesión de preguntas y respuestas para obtener una información específica. En este caso se emplea la entrevista estructurada que se ajustada a una lista de preguntas cerradas

A continuación una breve descripción de las variables contenidas en el cuestionario. En este caso el objetivo fundamental es conocer si los trabajadores saben de la existencia de la resolución, y además si el colectivo se incorpora a ella de forma activa. Esto es importante ya que el recurso más importante de las organizaciones es el personal que la conforma, un sistema de control interno estará totalmente fortalecido si la organización administra de manera eficiente y eficaz este recurso.

- Conocimiento de los documentos que dan origen a la Resolución 60/11.
- Los planes de Acción que permiten darle cumplimiento a estos objetivos con fecha de cumplimiento y sus responsables, así como chequeo e informe del cumplimiento.
- Vías formales e informales para que los trabajadores sometan sus ideas y sugerencias
- Existencia de un programa estratégico de capacitación.
- Posibilidad de plantear sus inquietudes y ser escuchado.
- Procedimientos, reglamentos y legislación vigente para desempeñarse en su puesto de trabajo.
- Evaluación del desempeño a partir de los resultados obtenidos

Se emplea el programa SPSS de procesamiento de datos. Esto permite valorar, en términos generales, el funcionamiento de los mecanismos de control establecidos y agilizar la identificación de problemas significativos que afecten su desarrollo. Los resultados obtenidos (Anexo D) fueron los siguientes:

- De un total de 611 trabajadores el 95 % plantea conocer la Resolución 60/11, aspecto éste que por su novedad puede considerarse favorable.
- Es insuficiente el dominio que se tiene de la Misión y Visión, ya que sólo responde afirmativamente, es decir tener dominio, un 85%. A esto se une que de los trabajadores que componen el universo el 90 % refiere que están declarados y escritos los objetivos de su área.
- Solo el 50 % manifiesta que los planes de acción diseñados dan cumplimiento a los objetivos trazados en su área con fecha y responsable, elemento importante pues si la responsabilidad se diluye y no se enmarca en tiempo es difícil lograr las metas.
- El 85 % plantea que no se chequean ni informan las medidas contenidas en los planes de acción, elemento éste que reafirma lo expresado en la pregunta anterior.

- Es limitado el estímulo hacia el colectivo laboral para que éstos manifiesten sus ideas y sugerencias, pues el 85 % afirma que esto no es factible.
- El 95 % de los trabajadores afirma la existencia de un programa estratégico de capacitación y que conocen sus necesidades de capacitación
- Es insuficiente la divulgación de las políticas existentes ya que solo el 75 % dice conocer los procedimientos, reglamentos y la legislación vigente para el buen desempeño en el puesto de trabajo.
- El 80 % plantea que se les evalúa su desempeño a partir de los resultados obtenidos en el mismo.

Concluido el diagnóstico se detectaron las siguientes deficiencias que llevan implícitas riesgos para la organización.

- No consta en el personal vinculado a la actividad económica su expediente firmado como constancia del conocimiento del reglamento del código de ética para economistas y contadores.
- En la entidad no se encuentra elaborado el código de ética para el total de trabajadores.
- En los Consejos de Dirección el Control Interno no se analiza con la sistematicidad necesaria, pues no hay constancia de ello en sus actas.
- La Empresa tiene el Plan de Prevención aunque no es efectivo ya que las medidas a tomar no alcanzan el nivel deseado, al detectarse deficiencias en los temas comprobados que evidencian la falta de acciones de supervisión, dirigidas a eliminar o disminuir al máximo posible, las causas y condiciones que las provocan.
- No son suficientes las estrategias de calidad de los servicios y la eficiencia de los procesos
- No hay sistematicidad en la realización diaria de los matutinos para facilitar la orientación de las actividades, el control del personal y la disciplina laboral.
- No se aplican regularmente técnicas de diagnóstico como encuestas, entrevistas, etc. para conocer el estado de opinión de los trabajadores sobre aspectos claves en la gestión de la entidad, grado de motivación, satisfacción y otros.
- No siempre se cumple la prohibición a los trabajadores, durante el horario de trabajo de la atención a los familiares o visitantes al centro por cualquier motivo que lo obligue a desatender sus misiones y responsabilidades.
- Incumplimientos de los planes de Venta.
- No se conocen el inventario mínimo y máximo que debe tener por cada producto.
- Existencia de mercancías sin representar en el área de venta.
- Existen movimiento de Activos Fijos Tangibles entre áreas que no están soportadas por el modelo establecidos

- No se evidencia la existencia de ningún mecanismo para la identificación de riesgos
- No se cuenta con el mapa de riesgo
- No es factible relacionar los riesgos con sus actividades de control
- No existe un sistema informativo por escrito de la entidad ni de cada una de sus áreas.
- No están diseñados los canales de comunicación.

2.6 Análisis y valoración de objetivos estratégicos

El segundo paso a contemplar precisa de un estudio de los objetivos que se ha fijado la organización y a los que se ha hecho referencia

Todo el análisis anterior demuestra la necesidad de un profundo cambio en la Gestión y Prevención de Riesgos de la organización lo que reafirma la necesidad de esta investigación ya que la insuficiente o deficiente identificación y evaluación del riesgo podría dificultar la forma en que los riesgos deben ser gestionados y afectar la consecución de los objetivos.

2.6 Conclusiones del capítulo

Para minimizar los efectos adversos de los riesgos y su costo, a través de la identificación, evaluación y el control de los mismos es necesario lograr una combinación adecuada de los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de una empresa, y así decidir como manejar conscientemente los riesgos y obtener un resultado óptimo de costo – efectividad, ya que de todos es conocido que una empresa está expuesta por un lado a errores internos de buena fe, pero también a acciones que de manera accidental o no exponen a la misma a pérdidas. Todo esto hace que sea necesario conocer a fondo la entidad y las condiciones en que se está desarrollando la misma, en el caso de la empresa municipal de Comercio y Gastronomía de Abreus queda demostrada que resulta evidente la necesidad de identificar y evaluar los riesgos a que se ve expuesta si aspira a alcanzar sus metas.

Capitulo III

Capítulo 3 Identificación y Evaluación de Riesgos

3.1 Identificación y clasificación de los factores de riesgos

Siguiendo el orden investigativo establecido en el capítulo uno y ya concluidos los dos primeros pasos a seguir (Diagnóstico integral inicial y Análisis y Valoración de Objetivos Estratégicos) que permitieron situarse en la problemática actual corresponde pasar a la tercera fase: Identificación y clasificación de los factores de riesgos

En general, los riesgos se identifican aludiendo al daño al que se refieren , ya que como se ha analizado hasta aquí riesgo es la posibilidad de sufrir una pérdida que pudiera ser el percance que ocasiona un producto de menor calidad, costos más elevados, retrasos en un programa de actividades o la frustración en el alcance del éxito de un negocio y en esencia, el riesgo es un problema en espera de ocurrir o no y asevera, in extremis, que si se detuviera toda actividad productiva o de servicios, el riesgo siempre estaría presente, aunque en menor medida, pues el riesgo cero no existe.

El proceso de identificar los riesgos debe incluir un ambiente en el que las personas sientan la libertad de expresar puntos de vistas especulativos o controversiales. Cuando los riesgos se perciben como algo negativo, los integrantes de un equipo se sienten renuentes a informar sobre ellos. En algunos proyectos, el mencionar los riesgos nuevos se toma como una queja. En ciertas situaciones, una persona que habla de los riesgos recibe el calificativo de conflictiva, y las reacciones se concentran en la persona, antes que en los riesgos. Bajo estas circunstancias, los miembros de un equipo tienen reservas para comunicar sus opiniones con libertad, seleccionan y suavizan la información de riesgos que deciden compartir para que no resulte demasiado negativa en relación con las expectativas de los demás integrantes.

Es un proceso interactivo que se encuentra integrado a la estrategia y planificación. Para la identificación del riesgo es conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. En definitiva para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de este y si puede afectar a la empresa o no.

La construcción de esta etapa se realizará a partir de los criterios de la experiencia personal de los funcionarios, inspecciones físicas y auditorías realizadas. Se consideran los 6 procesos a saber: Dirección, Recursos Humanos, Economía, Aseguramiento, Gastronomía y Comercio.

Dirección

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
D 1	Desactualizado el plan de prevención de riesgos.		
D 2	Desconocimiento de los trabajadores de las medidas a aplicar en el plan de prevención de riesgos.		
D 3	No analizar como corresponde la efectividad del plan de prevención de riesgos.		
D 4	Violación de la resolución que norma la entrega de información sobre las indisciplinas, hechos y delitos detectados.		
D 5	Descontrol de la efectividad del plan de prevención a través de los C/D, reunión de afiliados según los riesgos de mayor dificultad.		
D 6	Platilla incompleta de cuadros de la DPC, direcciones e instituciones provinciales y municipios subordinados		
D 7	Pérdida de valores en los cuadros e indisciplinas publicadas.		
D 8	Desconocimiento de los criterios que pueden emitir sobre los cuadros en periodos de evaluación.		
D 9	No evaluación sistemática de los cuadros.		
D 10	Cuadros sin seleccionar sus reservas y reservas no objetivas.		
D 11	Descontrol de los Activos fijos tangibles, pérdida		

Recursos Humanos

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
RH12	Falsificación de títulos y expedientes laborales incompletos.		
RH 13	Trabajadores “Fantasmas” en plantilla y nominas de pago		
RH 14	Trabajadores no idóneos		
RH 15	Falsificación de la documentación del comité de Expertos		
RH 16	Existencia de lazos de familiaridad sin contrapartida.		
RH 17	Desactualización de la tarjeta de salario y confección de la nómina.		
RH 18	No conformados los Comité de Expertos y desactualizada la documentación al respecto		
RH 19	Descontrol de los Activos fijos tangibles, pérdida.		

Economía

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
E 21	Trabajadores “Fantasmas” en plantilla y nóminas de pago.		
E22	Desactualización de la tarjeta de salario y confección de la nómina.		
E23	No conformados los Comité de Expertos y desactualizada la documentación al respecto.		
E24	Inestabilidad y falta de personal en el área de Economía.		
E25	Utilizar los recursos en forma arbitraria y con otros destinos que no sean los autorizados		
E26	Entrega fuera de fecha de los balances económicos e informaciones.		
E27	No existencia del desglose y cumplimiento del presupuesto por instituciones.		
E28	Desactualización en el sistema de almacenes y Medios Básicos.		
E29	Entrega fuera de fecha de los balances económicos e informaciones.		
E 30	Atraso de pagos envejecidos		
E31	Desactualización de registros contables.		
E32	Fraude y falsificación documentos		
E33	Atraso en la entrega de la información		
E34	Falta de capacitación del personal de economía.		
E35	No evaluación de los resultados económicos.		
E36	Atraso en la entrega de la información		
E37	Falta de capacitación del personal de economía.		
E38	Descontrol de los Activos fijos tangibles, pérdida		
E39	Descontrol en la caja		

Seguridad y Protección

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
SP40	No Tener Técnico de Protección y Seguridad		
SP41	Mal estado constructivo de algunos locales y su seguridad.		
SP42	Desatención de las medidas de protección.		
SP43	Desconocimiento de las misiones de la guardia obrera		

Informática

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
In 44	Introducción de soportes digital sin estar registrado		
In 45	Descontrol de los Activos fijos tangibles, pérdida		
In 46	No poseer el plan de seguridad informática y contingencia		
In 47	Robo de redes de correo electrónico		

Aseguramiento

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
A 48	Uso indebido del combustible		
A 49	Descontrol de los Activos fijos tangibles, pérdida		
A 50	Violación de normas de consumo de los productos		
A 51	Violaciones en la entrega de productos, mercancías, enseres ,etc.		
A 52	Violaciones en las cantidades en las recepciones		

Gastronomía

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
G 52	Deficiencia, descontrol con los abastecimientos		
G 53	Venta de productos al por mayor en las Unidades		
G54	Desvío de mercancías al mercado subterráneos		
G55	Tachadura, enmienda en los IPVC y salidas de almacén		
G56	Mercancía oculta, introducción de mercancías		
G57	Personal ajeno a las Unidades		
G58	Que no se corresponda las ventas con los depósitos		
G59	Que no se entreguen la cuota exacta de que le correspondan		

Comercio

Código	Denominación del riesgo	Clasificación	
		E	I
G 60	Deficiencia, descontrol con los abastecimientos		
G 61	Violación de precios		
G 62	Desvío de mercancías al mercado subterráneos		
G63	Tachadura, enmienda en los vales y salidas de almacén		
G64	Mercancía oculta, introducción de mercancías		
G65	Personal ajeno a tiendas, mercados		
G66	Descuadres de ventas diarias con los depósitos		
G67	Falsificación de documentos legales establecidos para la entrega de productos domésticos, canasta básica ,atención a casos sociales.		

Leyenda

Dirección	D
Recursos Humanos	RH
Economía	E
Seguridad y Protección	SP
Informática	In
Aseguramiento	A
Gastronomía	G
Comercio	C
Externos	E
Internos	I

3.2 Evaluación de Riesgos

Una vez identificados los riesgos, se está en condiciones de acometer la cuarta y última etapa: Evaluación de Riesgos.

La evaluación que proporciona una visión global más clara de la problemática que puede surgir ante la ocurrencia de un riesgo es aquella que interrelaciona la probabilidad de ocurrencia con la intensidad o gravedad de los efectos. Se ha de considerar simultáneamente las variables, probabilidad e intensidad, por lo que se recomiendan métodos de evaluación del riesgo que consideren ambos factores, aplicando la ecuación básica de cálculo del riesgo. Partiendo de la

experiencia personal de los funcionarios se establece una jerarquía en la probabilidad e intensidad donde se considera los riesgos según su frecuencia y probabilidad de ocurrencia, así como por severidad de la pérdida que podría resultar. Se tomará una escala del 1 al 5 y se aplica la ecuación de exposición $VR = P \times C$, Donde VR es el Valor del Riesgo (1-25); P es el valor de la Probabilidad (1-5); C es el valor de la Consecuencia (1-5)

Se conformará una matriz por cada área donde aparece:

Código del riesgo.

Probabilidad de ocurrencia: 3 opciones que permiten evaluar la probabilidad de (Alto 5-4) Medio (4-3) Bajo (1)

Consecuencias o impacto: 3 opciones que permiten evaluar el impacto de (Alto 5-4) Medio (4-3) Bajo (1)

El resultado final se presentará en una matriz expresada en %

Dirección

Código	Probabilidad			Consecuencia			VR	%
	A (5-4)	M (3-2)	B (1)	A (5-4)	M (3-2)	B (1)		
D 1	5	-	-	5	-	-	25	100
D 2	5	-	-	-	-	1	5	20
D 3	4	-	-	-	3	-	12	48
D 4	-	3	-	-	2	-	6	24
D 5	-	2	-	-	-	1	2	8
D 6	-	3	-	-	2	-	6	24
D 7	-	3	-	-	3	-	9	36
D 8	-	-	1	-	-	1	1	4
D 9	-	3	-	1	2	-	6	
D 10	-	2	-	1	3	-	5	
D 11	-	3	-	-	2	1	12	

Recursos Humanos

RH12	5	-	-	5	-	-	25	100
RH 13	5	-	-	-	-	1	5	20
RH 14	4	-	-	-	3	-	12	48
RH 15	-	3	-	-	2	-	6	24
RH 16	-	2	-	-	-	1	2	8
RH 17	-	3	-	-	2	-	6	24
RH 18	-	3	-	-	3	-	9	36
RH 19	-	-	1	-	-	1	1	4

Economía

E 20	5	-	-	5	-	-	25	100
E 21	5	-	-	-	-	1	5	20
E22	4	-	-	-	3	-	12	48
E23	-	3	-	-	2	-	6	24
E24	-	2	-	-	-	1	2	8
E25	-	3	-	-	2	-	6	24
E26	-	3	-	-	3	-	9	36
E27	-	-	1	-	-	1	1	4
E28	3	2	-	-	2	-	6	
E29	-	-	-	-	-	-	9	
E 30	-	3	-	-	3	-	2	
E31	-	-	1	-	-	1	1	
E32	4	2	-	-	2	-	9	
E33	-	4	-	-	3	-	2	
E34	-	3	-	-	2	-	6	
E35	3	2	-	-	3	-	2	
E36	-	2	-	-	3	-	9	
E37	-	-	1	-	-	1	2	
E38	-	-	1	-	-	1	9	
E39	3	3	-	-	2	-	2	

Seguridad y Protección

SP40	5	-	-	5	-	-	25	100
SP41	5	-	-	-	-	1	5	20
SP42	4	-	-	-	3	-	12	48

Informática

In 44	5	-	-	5	-	-	25	100
In 45	5	-	-	-	-	1	5	20

Aseguramiento

A 46								
A 47								

Gastronomía

G48								
G49								
G50								
G41								
G52								
G53								
G54								
G55								

Referencia:

Eje x: Valor de la consecuencia.

Eje y: Valor de la probabilidad

% representado = $\frac{\text{Valor del Riesgo}}{\text{Valor de la consecuencia}} \times 100$

Leyenda:

Severidad %

Riesgo

Alto 50-100

Medio 16-49 %

Bajo 0-15 %

3,2 Validación de los resultados del trabajo investigativo

Resulta procedente conocer la viabilidad de la investigación desarrollada por lo que generalmente ésta se somete al criterio de personas vinculadas de una forma u otra al tema que se trata para lo cual existen diferentes vías.

El método de evaluación de expertos se emplea para comprobar la calidad y efectividad de los resultados de las investigaciones, tanto en su concepción teórica como en su aplicación en la práctica social, es decir, el impacto que se espera obtener con la aplicación de los resultados teóricos de la investigación en la práctica.

Cuando no se evalúa la propuesta por expertos y se le confiere el nombre a quienes la evalúan de "especialistas", se está considerando entonces que la propuesta la están evaluando individuos vinculados con el ejercicio de la profesión en relación con el objeto de estudio de la investigación.

Es especialista el que practica una rama determinada de la ciencia que están en capacidad de valorar la factibilidad, aplicabilidad, viabilidad de una propuesta dada.

Muchos investigadores evalúan la factibilidad de su propuesta por la vía experimental, contrastadas con el criterio de expertos o el criterio de especialistas, y ya se convierte en una variante más la consulta a los que se beneficiarán con esos resultados para valorar sus consideraciones. Esta variante es denominada "criterio de usuarios".

Los usuarios no necesariamente son especialistas en una materia, másteres o doctores que presentan un nivel de conocimientos académicos importante, no necesariamente tienen un conocimiento profundo del tema objeto de investigación y tampoco sus criterios evaluativos sobre un producto científico se consideran siempre autorizados.

El *criterio de usuarios* es considerado un método a través del cual se obtienen las opiniones que emiten los sujetos que se convierten en *usuarios o beneficiarios directos* de una propuesta, que por demás están o estarán responsabilizados con la aplicación de tales resultados en el futuro inmediato o mediano.

El método de criterio de usuarios no es el criterio de especialistas, no es el criterio de expertos, se diferencian entre ellos.

Primero: Por los fines que se persigue al utilizarlos.

Segundo: Por los requerimientos o exigencias de los sujetos que intervienen.

A partir del análisis efectuado en la presente investigación lo más conveniente resulta validar la investigación por criterio de usuarios.

Tomándose para este caso a los miembros del Comité de Prevención y Control de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Abreu conformado. Ellos están en condiciones de ofrecer valiosos criterios, que incluso pueden llevar a una podido remodelación o replanteo de variados aspectos para que el producto sea mejor asimilado

Las características de la composición del Comité de Control es la siguiente:

Del total de compañeros el XX % es graduado de..., le sigue un X % egresado

Se procedió, entonces, a convocar un encuentro con los miembros de este comité a los que se les presentó la propuesta de investigación. Los mismos debieron opinar sobre los siguientes aspectos:

1. Están todas las áreas de la organización presentes en los riesgos identificados
2. No quedó algún riesgo por identificar.
3. La identificación de los riesgos responde a la consecución de los objetivos estratégicos de la entidad.
4. La probabilidad establecida es la correcta.
5. La frecuencia establecida es la correcta.
6. La severidad establecida es la correcta.

Los criterios emitidos fueron positivos unánimemente para un 100% de consenso, lo que evidencia que todos los riesgos identificados se encuentran en el listado elaborado y que no se ha excluido alguno por pensar que no sea importante y/o significativo, demostrando que se realizó un análisis de riesgos completo. Con relación a la evaluación de los mismos hay coincidencia en el grado de severidad concedido respecto al impacto en los objetivos, por lo posibilita la contribución a impedir o minimizar los efectos adversos y anticipar la acción preventiva.

Encuesta a Económico o Especialista en Contabilidad.

En la Empresa "Comercio y Gastronomía Abreus.

Queremos identificar y evaluar los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de trabajo. Su opinión es de suma importancia. Por lo cual le agradeceríamos mucho que nos concediera unos minutos para transmitirnos sus criterios sobre el tema.

Ocupación: Económico: _____ Esp. Contabilidad: _____

Téc. Gestión Econ. Inventarios: _____

Por favor Marque con una X	Si	No	N/Siempre
1- Los submayores de inventarios del área contable están al día		x	
2- Está elaborado el plan anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados		x	
3- Se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados de acuerdo con el plan aprobado			x
4- El área contable revisa los precios y cálculo de los productos recepcionados	x		
5- Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias			x
6- Los modelos que se utilizan para las operaciones de inventarios contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente		x	
7- Se actualizó el Plan de Prevención a partir de las deficiencias e Irregularidades detectadas en este tema		x	
8- Se realiza el cuadre diario de las cuentas de inventario			x

Encuesta aplicada a Personal de Abastecimiento.

En la Empresa Comercio y Gastronomía Abreus

Queremos identificar y evaluar los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de trabajo. Su opinión es de suma importancia. Por lo cual le agradeceríamos mucho que nos concediera unos minutos para transmitirnos sus criterios sobre el tema.

Ocupación: J' Abastecimiento: _____ Encargado de Almacén: _____ Comprador: _____

Encargado de Almacén entrante: _____

Por favor Marque con una X	Si	No	N/Siempre
Comercialización y Almacenamiento			
1- Se cuentan según corresponda los productos recibidos en el almacén	X		
2- Se miden y pesan los productos recibidos en el almacén			X
3- El encargado del almacén hace la recepción a ciegas	X		
4- Las tarjetas de estiba están colocadas junto a los productos almacenados o en un lugar próximo.			X
5- Las tarjetas de estiba están actualizadas		X	
6- Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén a través de la tarjeta de estiba	X		
7- El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas después de anotados los movimientos.	X		
8- Están establecidos los nombres cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de producto.	X		
9- El personal del almacén tiene firmadas las actas de responsabilidad material.	X		
10- A los productos que se reciben en los almacenes procedentes de otras entidades o proveedores se les elabora el modelo informe de recepción.	X		
11- Tiene faltantes o sobrantes en el almacén	X		

Conclusiones

Conclusiones

Al Finalizar el trabajo de investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

- No existe constancia del conocimiento del reglamento del código de ética para economistas y contadores y no se encuentra elaborado el código de ética para el total de trabajadores.
- En los Consejos de Dirección el Control Interno no se analiza con la sistematicidad necesaria, pues no hay constancia de ello en sus actas. Posee el Plan de Prevención aunque no es efectivo ya que las medidas a tomar no alcanzan el nivel deseado, detectándose deficiencias
- No son suficientes las estrategias de calidad de los servicios y la eficiencia de los procesos y no se aplican regularmente técnicas de diagnóstico como encuestas, entrevistas, etc. para conocer el estado de opinión
- No hay sistematicidad en la realización diaria de los matutinos.
- No siempre se cumple la prohibición a los trabajadores, durante el horario de trabajo de la atención a los familiares o visitantes al centro por cualquier motivo que lo obligue a desatender sus misiones y responsabilidades.
- Incumplimientos de los planes de Venta.
- No se conocen el inventario mínimo y máximo que debe tener por cada producto. Existencia de mercancías sin representar en el área de venta.
- No se evidencia la existencia de ningún mecanismo para la identificación de riesgos
- No se cuenta con el mapa de riesgo
- No es factible relacionar los riesgos con sus actividades de control
- No existe un sistema informativo por escrito de la entidad ni de cada una de sus áreas.

Recomendaciones

La investigación realizada a la Empresa Comercio y Gastronomía Municipal de Abreus logra establecer instrumentos para la gestión y prevención de los riesgos de la Empresa identificados por área, se recomienda a la empresa:

- 1- Continuar trabajando en la identificación de los riesgos más vulnerables por procesos.
- 2- Realizar conversatorios o rondas informativas sobre el tema de control interno y sus componentes, así como estudiar las nuevas indicaciones sobre la implementación del mismo reglamentado por la Contraloría General de la República
- 3- Actualizar el Plan de Prevención con nuevas medidas a tomar a partir de los nuevos riesgos identificados.
- 4- Utilizar la investigación, como una herramienta bibliográfica para incrementar los conocimientos de los interesados en el tema.
- 5- Habilitar con un personal competente la plaza de auditor interno que ayudaría a su implementación y control eficiente de los recursos de la entidad y mantendría informada a los directivos de la situación actual de forma sistemática

Bibliografía

Arelys Tóledo Navarro. (2011). *Rediseño del Sistema de Control Interno en la Empresa de Productos Lácteos Escambray*.

Contraloría General de la República. (2009). Reglamento Ley 107/2009.

Contraloría General de la República. (s.d.). Guía General de Autocontrol Interno.

Contraloría general de la República. (2009). Anteproyecto Ley.

Contraloría General de la República. (s.d.). Compendio de Resoluciones.

Decreto Ley 219. (s.d.). .

Gaceta Oficial. . Contraloría General de la República. (2011). Resolución 60/2011. Control Interno.

Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación. (2010). Resolución 45/2010.

Maritza Rodríguez Consuegra. (2009). *Evaluación del Sistema de Control Interno en la Empresa El Tablón*.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2008). Resolución 31/2008.

Ministerio de auditoría y Control. (1995). Decreto Ley 159.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2007). Resolución 10/2007.

Ministerio de Finanzas y Precio. (2007a). Resolución 09/2007.

Ministerio de Finanzas y Precio. (2009b). Resolución 12/2009.

Ministerio de Finanzas Y Precios. (2009). Resolución 20/2009.

Ministerio de Finanzas Y Precios. (2003). Resolución 297/2003.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). Resolución 235/2005.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2007). Resolución 91/2007.

Ministerio de finanzas y Precios. (2008). Resolución 259/2008.

Oficina Central de Auditoría. Abreus. (2011). Informe de Auditoría.

Oficina Central de Auditoría. Abreus. (2011). Registro de Auditorías.

Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado. (1994). Decreto Ley No.147.

Unidad Presupuestada Deportes Abreus. (s.d.). Expediente Único.

Anexos

ANEXO D

Estimado Cro (a):

Estamos comprobando el nivel de preparación en materia de Control Interno, para lo cual, las opiniones de ustedes, los trabajadores, constituyen un elemento importante. Por tal razón le solicitamos responder a las siguientes preguntas:

1 ¿Conoce Ud. la Resolución 60/11?.

Si _____ No _____

2 De los diferentes Procesos que participan el Sistema de Control Interno diga:

a. ¿Conoce Ud. La MISION y VISION de la Empresa?.

Si _____ No _____ Algo _____

b. ¿Están declarados y escritos los Objetivos de su área?.

Si _____ No _____

c. ¿Los planes de Acción que permiten darle cumplimiento a estos objetivos, tienen definida la fecha de cumplimiento y sus responsables?

Si _____ No _____ A veces _____

d. ¿Se chequean e informan el cumplimiento de las medidas que son de interés para los trabajadores contenidas en los planes de acción?

Si _____ No _____

e. ¿Existe en la empresa vías formales e informales para que los trabajadores sometan sus ideas y

sugerencias (por ejemplo: buzón de sugerencias, concursos de ideas, etc.)?

Si _____ No _____

f. ¿Su Organización cuenta con un Programa estratégico de Capacitación?

Si _____ No _____

g. ¿Conoce Ud. cuáles son sus necesidades de Capacitación?

Si _____ No _____

h. ¿Puede Ud. plantear sus inquietudes y ser escuchado?

Si _____ No _____ A veces _____

i. ¿Conoce Ud. los procedimientos, reglamentos y legislación vigente para desempeñarse en su puesto de trabajo?.

Si _____ No _____ Algunas _____

j. ¿Se evalúa el desempeño que Ud. tiene en su puesto de trabajo a partir de los resultados obtenidos en el mismo?

Si _____ No _____ A veces _____

Por su participación, Muchas Gracias.

Preparación en materia de Control Interno

Conocimiento Resolución 60

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	19	95.0	95.0	
no	1	5.0	5.0	
Total	20	100.0	100.0	

Visión y Misión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	85.0	85.0	
no	1	5.0	5.0	
algo	2	10.0	10.0	
Total	20	100.0	100.0	

Objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	18	90.0	90.0	
no	2	10.0	10.0	
Total	20	100.0	100.0	

Planes de Acción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	10	50.0	75.0	75.0
no	8	40.0	19.0	94.0
a veces	2	10.0	6.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Cumplimiento de medidas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	85.0	85.0	85.0
no	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Ideas y sugerencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	17	85.0	85.0	85.0
	no	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Programa de Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	19	95.0	95.0	95.0
	no	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Necesidades de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	19	95.0	95.0	95.0
	no	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Inquietudes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	17	85.0	85.0	85.0
	no	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Reglamentos

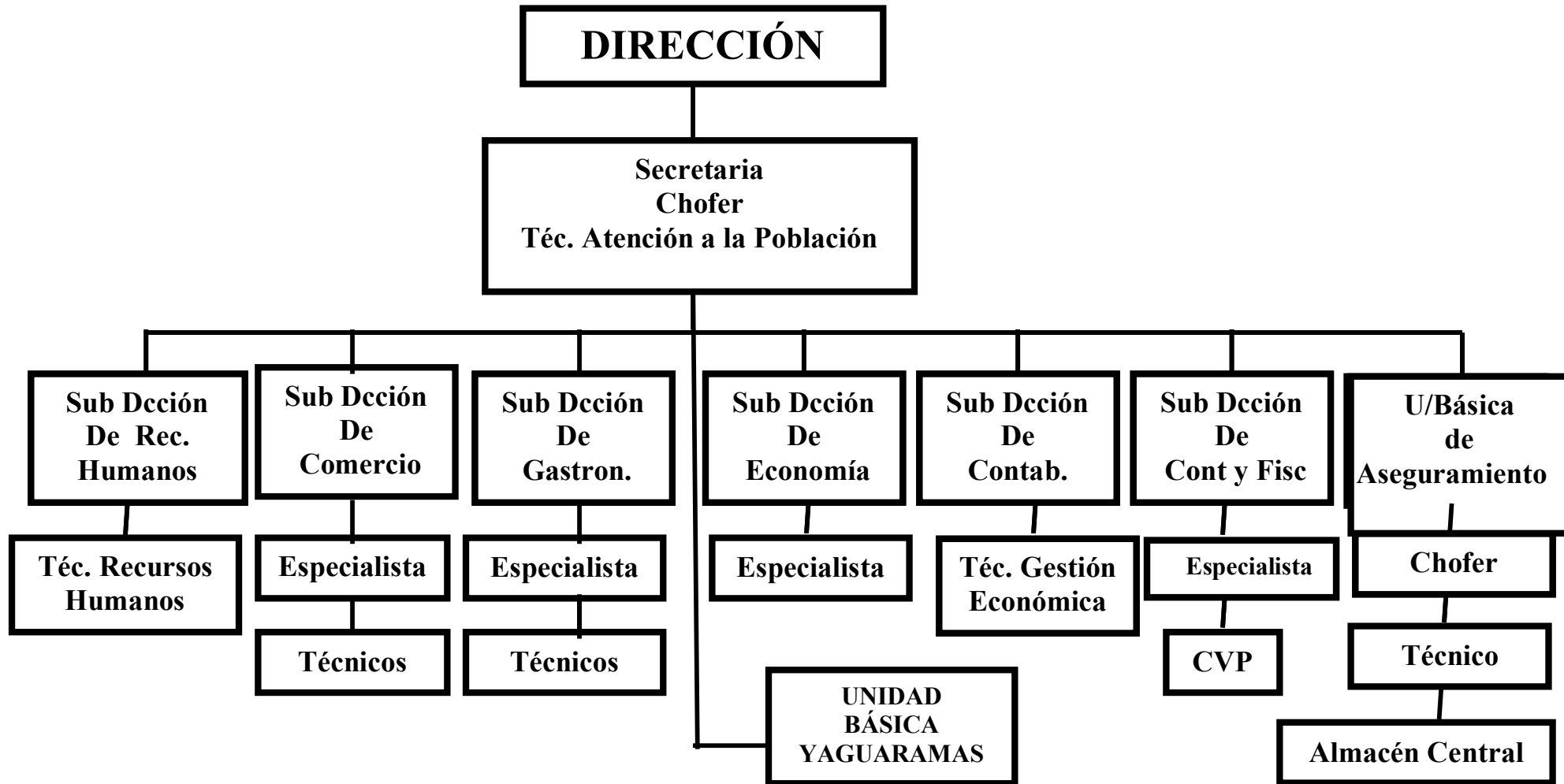
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	15	75.0	75.0	75.0
	no	3	15.0	15.0	90.0
	algunas	2	10.0	10.0	100.0

Total	20	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

Evaluación desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	16	80.0	80.0	80.0
no	3	15.0	15.0	90.0
algunas	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

EMPRESA COMERCIO Y GASTRONOMÍA ABREUS
ORGANIGRAMA



PREGUNTAS DE VERIFICACION	SI	NO	Aclaración - Observaciones
I EVALUACIÓN DE RIESGOS			
1. Identificación del Riesgos.			
1.1 ¿ Están identificados los riesgos derivados de fuentes externas?	X		
1.2 ¿ Está realizado el estudio o mapa de riesgos?	X		
1.3 ¿Están identificados los riesgos provenientes de fuentes internas?	X		
1.4 ¿ Están identificados los riesgos por actividad ?	X		
1.5 ¿ Se realiza la identificación de los riesgos según su frecuencia y probabilidad de ocurrencia, así como por la valoración de la perdida que podría resultar?	X		
2. Determinación de objetivos de control.			
2.1 ¿ La dirección ha establecido objetivos generales?	X		
2.2 ¿ Los objetivos generales se le comunican a los trabajadores?	X		
2.3 ¿ Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados?	X		
TOTAL	8	-	