

APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA UN SISTEMA INTEGRAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA OFICINA DE VENTAS DE CUBANA DE AVIACIÓN S.A VARADERO.

Lic. Luisa M. Rodríguez Fajardo¹, Lic. Yeni Ortega Salgueiro²

1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. luisa.rodriguez@umcc.cu

2. Cimex Complejo Colón- Carretera Máximo Gómez, Colón, Matanzas, Cuba. yeniortega3@nauta.cu

Resumen

La Oficina de Venta de Cubana de Aviación S.A Varadero tiene como objeto social la reserva y venta de boletos de la Casa Matriz y la gestión de sus vuelos chárter; la misma presenta un sistema estratégico que contiene irregularidad en su proceso de desarrollo y una incorrecta gestión de los riesgos, además, los clientes se encuentran en ocasiones insatisfechos con la oficina por la falta de actividades que los estimulen, lo que provoca pérdida en las utilidades. Por lo expresado anteriormente, se llevó a cabo una aplicación de una metodología integral de planeación estratégica y control interno para la gestión de los riesgos en dicha oficina. La metodología permitió el desarrollo del sistema de objetivos, los cuales a su vez fueron analizados para lograr determinar las situaciones riesgosas pudiendo ser estas mitigadas, aceptadas, explotadas, transferidas y prevenidas permitiendo el incremento de las utilidades.

Palabras claves: planeación estratégica, gestión de riesgo empresariales, aerolínea

Introducción

El número de personas que viajan en avión por año asciende a 3 000 millones. Desde la antigüedad grandes mentes aportaron su granito con sus “ingeniosos modelos” para poder dominar el cielo: Arquista Tarento en 400 a.n.e, Giovanni Fontana 1420 n.e, fue Leonardo da Vinci(1452-1519) al realizar estudios detallados de las aves el que realizó diseños capaces de volar, un pájaro dirigido por las piernas y manos emulando el movimiento de estos y presentar el primer prototipo de helicóptero, aunque no fue hasta 1783 que los hermanos Montgolfier elevaran un globo sobre la ciudad Annomay; aumentando así el deseo del hombre por volar.

A lo largo de estos años, la obsesión de las aerolíneas fue crecer, debido a la presión que ejercían los gobiernos para crear nuevas rutas. Existía el convencimiento de que las aerolíneas banderas prestigiaban a la nación y que una mayor flota era igual a un mayor reconocimiento internacional. (Silva Frojál, 2012)

El 1 de noviembre de 1919 la compañía americana Aeromarine West Indies Airways (A.W.I.A.) inicia vuelos regulares de pasajeros entre Cayo Hueso y La Habana, fueron los primeros de este tipo en América.

La aparición de la aviación causó un gran impacto en las relaciones entre Florida y Cuba y con el pasar de los años, una corriente de turistas comenzó a viajar a Cuba en busca de vida exótica. Hoy en día el turismo cumple con ser unos de los renglones fundamentales de la economía cubana.

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

compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La planeación estratégica ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia sus metas, además, permite preparar para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente al explotar de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro; entonces es necesario apoyarse de herramientas que permitan controlar, supervisar y anticipar todo movimiento que ocurra en el entorno y dentro de la empresa.

La planeación estratégica se enfoca en fijar objetivos claros a mediano y largo plazo dentro de una empresa. Son muchos los tipos de planeación estratégica que se pueden implementar, sin embargo, es importante ser objetivo y tener bien definidas cuáles son las capacidades de la empresa.

Según Kotler (2001) la planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es moldear y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

No tendría sentido la implementación de la planeación estratégica desvinculado al control interno, de ahí que se perciba como objetivo la integración del mismo en el proceso de la elaboración del plan estratégico, con carácter sistémico.

La década de los 90 a nivel internacional se incrementó el interés por el control interno, lo que también contribuyó a estimular la introducción de la administración de riesgos a los procesos de gestión empresarial. La adopción de controles internos y gestión de riesgos es indispensable para la gestión satisfactoria del negocio en las empresas. (Calzada Pando & de León Cano, 2010)

Según COSO (2015)¹ en sentido amplio, se define como: un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Cuba se encuentra regulada en este sentido con la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la Republica, el cual encuentra sus bases en la norma COSO pero modificándola al sistema económico que presenta nuestro país. La Resolución está compuesta de 5 componentes que permiten realizar un análisis de las actividades de la empresa de forma interna y externa, en el marco de los principios básicos y las características generales, estos son los siguientes:

Componente 1: Ambiente de Control. sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno.

Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

Componente 2: Gestión y prevención de riesgos, este componente establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

Componente 3: Actividades de Control, este componente establece las políticas y disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondiente al marco de desarrollo de la actividad, así como la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo. Se estructura en las siguientes normas:

Componente 4: Información y comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de la información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos y metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.

Este componente está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectadas en las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas. Se estructura en las siguientes normas:

El control interno es un elemento crucial dentro de toda empresa, pero siempre teniendo en cuenta que vaya a la par con la planeación estratégica. Cada uno de sus componentes

enmarca la realización de un análisis detallado de cada paso que se realiza, al prestar una importancia significativa a el proceso de análisis del riesgo, a partir del cual se comienza a marcar la estrategia futura de la entidad.

El riesgo según Rodríguez Milián (2014) es la incertidumbre probabilizada, es decir, la probabilidad de que ocurra o no un suceso. Siempre que hay riesgo existe incertidumbre, sin embargo, puede haber incertidumbre sin riesgo.

El especialista Bravo Mendoza (2012) considera que los riesgos empresariales deben ser identificados en:

- Riesgos de entorno: se refieren a eventos externos como, por ejemplo, crisis financieras, cambios legales o regulatorios.
- Riesgos estratégicos o de supervivencia del esquema de negocio: inherentes a la formulación estratégica de la empresa, en donde se analizan los problemas que presenta el entorno y cambios en la demanda.
- Riesgos de asignación de recursos: se presentan en la captura de información, evaluación, toma de decisiones, ejecución de proyectos y todas aquellas actividades de la empresa que requieran de recursos.
- Riesgos de negocio u operacionales: se presentan durante la ejecución de la actividad económica de la compañía. Tienen que ver también con la gobernabilidad y la integridad.

Los administradores evalúan el riesgo de la organización al analizar las estrategias, mediante la definición de los objetivos relacionados con las mismas y el desarrollo de mecanismos para gestionar estos riesgos. La gestión de riesgo es la forma en que las empresas logran mantener el camino para el cumplimiento de sus metas.

Para temas la investigación se definió la gestión de riesgo es el análisis y dedicación a cada uno de los riesgos encontrados (sean negativos o positivo) según impacto, probabilidad y estrategias a seguir; logrando alcanzar la visión, sin afectar su planeación estratégica y teniendo como base el control interno.

El avance en la identificación de riesgos con fines de control ha sido impulsado por varias razones, entre ellas, la creciente normatividad expedida en diferentes campos y que

permiten una uniformidad en su gestión, tales son los casos de la norma COSO-ERM² o la ISO³ 31000.

Existen cinco tratamientos principales a la hora de gestionar un riesgo según la ISO 31000:

- **Prevención del riesgo:** es una estrategia de gestión de riesgos que consiste en reducir la probabilidad o el impacto de un riesgo sobre la organización, que, si llega a producirse, sus efectos serán mucho menores que si no se hubiesen adoptado medidas al respecto. Esta opción se usa sobre todo en aquellos casos en que los riesgos son inevitables o no dependen de la empresa en sí misma. La clave para una acertada mitigación del riesgo está en las acciones.
- **Transferencia del riesgo:** el riesgo es transferido en dependencia de la organización o, incluso, a una segunda empresa asociada. Se trata de un recurso muy común entre los grupos de compañías filiales o que comparten algún tipo de vínculo que permite esta transferencia. Por ejemplo, cuando al hablar de responsabilidad solidaria, una empresa puede asumir las deudas de otra que haga parte del conglomerado que las integra a las dos. El riesgo no se anula; sólo se redirecciona.
- **Aceptación del riesgo:** se trata de riesgos que no suponen mayores impedimentos para la consecución de los objetivos y que pueden convivir con la empresa, al implicar la elaboración de un plan de contingencia para adaptar el riesgo a las actividades de las empresas.
- **Explotación del riesgo:** no todos los riesgos son negativos. Algunas veces, su irrupción es una oportunidad para las organizaciones. Cuando eso ocurre, en vez de mitigarla o eliminarla, la estrategia de la empresa debe centrarse en sacar el máximo provecho de la circunstancia. Un riesgo con efectos positivos se puede potenciar gracias a la designación de más personal calificado, mayor apoyo económico o una adaptación a la planificación realizada al inicio.
- **Supresión del riesgo:** no es lo más habitual, pero a veces las organizaciones logran que desaparezcan los riesgos asociados a sus procesos. Esto se consigue cuando la labor de previsión se ha implementado de forma exitosa: obteniendo información adicional,

² *Enterprise Risk Management*

³ *International Organization for Standardization*

adquiriendo apoyo de expertos, añadiendo recursos adicionales o modifica los elementos de la planificación, entre otros elementos.

El entorno altamente regulado y competitivo junto con la complejidad operacional del mercado hace que las aerolíneas se encuentren expuestas a un número significativo de riesgos. La intención de las compañías es mitigar estos riesgos a todos los niveles del negocio, aunque algunos escapan del control de las mismas. (RAMÍREZ, 2017)

Esta es una industria en la que los riesgos operacionales toman una importancia muy relevante dado que se han producidos grandes cambios en el entorno y en las propias compañías. La volatilidad de los mercados hace que pequeños errores tengan consecuencias mayores. (Santayana, 2015)

1. Riesgos Financieros: los grupos de la industria están expuestos a una gran variedad de riesgos financieros: riesgo de mercado (incluye riesgo de tipo de cambio, riesgo de tipo de interés y riesgo de precio de la gasolina), riesgo de crédito y riesgo de liquidez. Los programas de gestión de riesgos de las aerolíneas se centran en la incertidumbre de los mercados financieros y buscan minimizar los efectos adversos potenciales a la actuación financiera de las empresas.

2. Riesgo tipos de interés: se define como la exposición de la situación financiera de una entidad ante movimientos en los tipos de interés del mercado. En el caso de las aerolíneas, la financiación de activos es principalmente contratada a tipos flotantes en concordancia con las prácticas del mercado. Además, las compañías llevan a cabo contratos para financiar o repagar deuda, su habilidad para financiar operaciones como planes de crecimiento de la flota de aviones u otras, es vulnerable a las condiciones del mercado. Dados los tipos de cambio, hoy históricamente bajos, las compañías convierten parte de la deuda en un tipo fijo mediante *swaps* y opciones.

3. Riesgo de tipos de cambio: el riesgo de tipo de cambio es la exposición de una entidad ante movimientos en las cotizaciones de las divisas que puedan afectar el rendimiento, coste y valor de los activos y pasivos denominados en moneda extranjera. Las compañías aéreas se encuentran expuestas al tipo de cambio en ingresos, compras y préstamos que están denominados en otra moneda distinta de la moneda de su país de origen. Los excesos del cambio de divisa son utilizados para contratos *forward* o cambiados en el momento a

dólares o libras. Los contratos *forward* de tipos de cambio y opciones sobre divisas son utilizados para cubrir ingresos y pagos operativos en una serie de monedas.

4. Riesgos Estratégicos: son los que amenazan generar disrupción en los supuestos en el corazón de la estrategia de la organización.

- Pérdida cuota de mercado: este riesgo consiste en la posibilidad que, por circunstancias adversas, la compañía vea en detrimento sus capacidades para generar negocio y atraer clientes por la condición de sus tarifas, económica o reputacional en el mercado. Como ejemplo de este riesgo se tiene la pérdida de cuota de mercado por parte de las aerolíneas estadounidenses frente a las líneas del Golfo, ya que las líneas del Golfo pueden ofrecer las rutas que ofrecían las estadounidenses a precios más bajos y seguir al ser rentables. Ante este problema en particular las compañías estadounidenses no pueden más que denunciarlo a las autoridades que conceden los permisos para volar en los espacios aéreos como hacen las compañías aéreas estadounidenses con el Departamento de Transporte de Estados Unidos y el Departamento de Estado.
- Guerra de precios: consiste en un ambiente de alta competitividad entre los *players* del mercado que conlleva disminución de tarifas. La industria de las aerolíneas es un clásico ejemplo de entorno de guerras de precios. El transporte aéreo es percibido por los consumidores como un *commodity* – viajar del punto A al punto B. Los servicios que ofrecen las aerolíneas son tan similares que los clientes primeramente se fijarán en el precio a la hora de elegir una u otra.
- Cultura organizativa: la cultura organizativa consiste en las creencias, valores y asunciones que dan forma a la organización. Un componente fundamental de cualquier sistema de gestión de riesgos es el identificar, definir y evaluar la cultura organizativa. Es necesario desarrollar un profundo entendimiento de las motivaciones y asunciones que mueven la empresa.
- Alianzas y M&A: las alianzas son muy comunes entre las aerolíneas, ayuda a las compañías a ampliar su red, reducir costes al compartir con los demás aliados instalaciones, oficinas y personal, y además proporciona beneficios para los pasajeros que ven reducidas las tarifas, tienen más horarios entre los que elegir y más destinos combinados. En este sector las fusiones están al ser muy usuales y viendo como las

aerolíneas se juntan para aumentar su competitividad en el mercado complementándose y haciendo del negocio una realidad mucho más compleja y los modelos de negocio dejan de estar tan definidos; llegar a una estrategia híbrida.

5. Otros riesgos: estos son riesgos que escapan al control de las compañías de la industria y cuyas condiciones les afectan directamente.

- Riesgos legales: el riesgo legal también puede ser abordado desde la perspectiva operacional, por la carga regulatoria a la que está expuesto este sector, se ha clasificado fuera de los riesgos operacionales. La industria de las aerolíneas en ocasiones está ligada al órgano supervisor de cada país, como puede ser el gobierno regulador del país, esto no solo puede tener beneficios, en el caso de las líneas aéreas del Golfo (*Emirates* o *Qatar Airways*), sino también consecuencias regulatorias que pueden afectar gravemente al funcionamiento de la línea aérea. Las aerolíneas no pueden hacer nada frente a este riesgo salvo esperar que, por la naturaleza de su servicio y la necesidad del mismo, los gobiernos favorezcan su sostenibilidad como vienen haciendo desde el principio de la existencia de las compañías.

- Riesgo país: es la probabilidad de que se produzca una pérdida financiera por circunstancias macroeconómicas, políticas o sociales, o por desastres naturales en un país determinado. Este riesgo tiene gran influencia sobre las compañías aéreas pues se encuentran expuestas en un alto grado a circunstancias cambiantes tanto políticamente hablando como condiciones climatológicas que pueden ocasionar las catástrofes aéreas.

6. Riesgos Operacionales: estos son los riesgos con mayor peso dentro de la industria. El riesgo operacional se encuentra en todo el marco de operaciones de una aerolínea. Es por ello por lo que la eficiente identificación, evaluación y gestión de este riesgo es una actividad fundamental para que las aerolíneas puedan operar en el mercado de manera segura. La gestión del riesgo operacional es una disciplina relativamente nueva, surgió en la década de los 90 cuando el Comité de Basilea decidió integrarlo a la hora de definir una medición del capital regulatorio.

- Riesgo de mantenimiento: es el riesgo de que por tareas que realizan trabajadores que se encargan de que los aviones estén en perfectas condiciones para operar, se produzca un fallo y se pare el funcionamiento del aparato. En esta industria es importante el

mantenimiento de los aviones ya que un fallo en los mismos, puede provocar la pérdida de muchas vidas. Gracias al programa de auditoría sobre seguridad operacional de IATA queda mitigado por su exigente demanda a la hora de asegurar el mantenimiento de los aviones.

- **Riesgo de fallos en los sistemas informáticos:** es la incertidumbre de que se originen fallos en el software y aplicaciones tecnológicas de las aerolíneas. Este riesgo tiene que ver con la calidad y seguridad que las compañías aéreas ofrecen a sus clientes y por ello, IATA también contempla para su programa de auditoría el seguimiento de los sistemas informáticos y su correcto funcionamiento.
- **Riesgo de control interno:** consiste en la posibilidad de que se produzcan errores en el proceso de control interno y no se detecten los posibles problemas que un sistema correcto de control interno habría detectado. En el sector de las aerolíneas estas han establecido fuertes sistemas de control interno y además se han fundado asociaciones como la *International Association of Airline Internal Auditors (IAAIA)* que es una organización formada por 50 compañías principales con el fin de intercambiar información y las mejores prácticas entre los departamentos de auditoría interna. Esta asociación es no lucrativa y sus principales objetivos son el conectar a personas relacionadas con la función de auditoría interna dentro de las líneas aéreas del mundo; ayudar a desarrollar unos estándares para la práctica de la auditoría interna en la industria de las aerolíneas; promover el estudio y la investigación de la gestión de este departamento y sus prácticas en el sector y organizar conferencias, seminarios y otras actividades de la misma índole que promuevan estos objetivos; promover la cooperación entre miembros; y promover la profesión de auditoría en general y en la industria de las aerolíneas en particular.

Desarrollo

A los efectos de la investigación y teniendo en cuenta las características de la misma se decide aplicar la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y Control Interno de Rodríguez Milián. G. J (2013), ya que la misma integra la planeación estratégica con el control interno y la gestión de riesgos; al ser este último elemento el eje central sobre el cual gira la presente investigación.

Lo que sucede con esta, al igual que con el resto de herramientas de gestión, al menos en el caso cubano, y considerando que el resto del mundo lo haga de manera diferente, es que al aplicarlas casi nunca se tiene en cuenta la manera de incluirla y anidarla dentro de la estrategia general o global de la empresa, de ahí la importancia de solucionar la dificultad que surge de la aplicación aislada de la misma solo por los “presuntos implicados directamente”, cuando en realidad su uso y resultados derivados conciernen a todos los empleados de la empresa.

La metodología persigue como objetivo fundamental disponer de una herramienta que permita la integración de la planeación estratégica y control interno que contribuya al incremento de los ingresos.

Cuadro 1- Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.

ETAPAS	NIVELES	PASOS	CONTENIDO	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
I-CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL DE LA ESTRATEGIA	1 A nivel de CONSEJO de DIRECCIÓN . Elaboración del plan estratégico en líneas generales de la empresa.	1er PASO Determinar la estrategia y alcance de la misma.	Análisis interno y externo (factores influyentes) Visión, misión, Valores corporativos y compartidos Formulación de la estrategia	AMBIENTE DE CONTROL	
II- DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y LA GESTIÓN DE RIESGOS.	2 Por departamentos. A partir del plan estratégico general, elaborar el plan estratégico por departamentos, incluyendo el plan de prevención, con la consecuente implementación de la res. 60/2011 CGR.	2do PASO Análisis y estructuración de la estrategia	Alinear Misión y Visión Trazar los objetivos Definir las perspectivas Análisis y desarrollo de la estrategia Gestionar los riesgos. Elaboración del Plan de prevención	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN (EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
III- INTEGRACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	3 A nivel de empresa (aerolínea). Integración de los planes estratégicos de los departamentos con el plan estratégico general, y discusión y aprobación del mismo con toda la masa de trabajadores. IMPLEMENTACIÓN	3er PASO Integración sistémica de todos los componentes. Implementación.	Construcción del CMI. Determinación del problema estratégico y su solución. Plan de prevención de la organización Confección del mapa estratégico y los posibles escenarios.	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN (EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
IV-PERFECCIONAMIENTO CONTINUO DE LA ESTRATEGIA.	4 A nivel de CONSEJO DE DIRECCIÓN se analizan los resultados obtenidos y se proponen las correcciones para el perfeccionamiento de la estrategia.	4to PASO Supervisión y monitoreo.	Monitoreo, aprendizaje Análisis de las estrategias emergentes Ajustes y evaluación del sistema.	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	

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

Como parte de esta investigación serán aplicados los pasos 1ro, 2do y 4to, formando parte de la estrategia a seguir para profundizar en la gestión de riesgos.

Etapa I. Conceptualización general de la estrategia

Esta etapa se desarrolla a nivel de Consejo de Dirección, con la participación de todos los Jefes de Departamentos. Para el mejor desarrollo de la misma se requiere de un moderador externo, preferentemente un experto en estrategia. (UCAB, 2009)

En la misma se establecen los conceptos generales y las líneas principales del plan estratégico a partir de una lluvia de ideas, dejando definidos a nivel de empresa la misión visión, y objetivos estratégicos.

Una vez definidas las generalidades de la estrategia a nivel de empresa, cada jefe de departamento o área se encargará de diseñar la estrategia en su área de responsabilidad alineada con la conceptualización definida en la primera etapa.

II. Diseño y análisis de la estrategia y la gestión de riesgos.

Como se explicó anteriormente, esta segunda etapa se ilustrará al considerar solo la gestión de ingresos. A tales efectos se considera como responsable al Departamento Comercial o de Ventas y Marketing, y específicamente al área del Revenue Management.

La forma de llevar a cabo el procedimiento es la misma que en la etapa anterior, es decir, se invita a un experto en planeación estratégica externo al departamento y a través de la lluvia de ideas se llega a la elaboración del plan estratégico del departamento (área), llegando hasta el plan de prevención. (Escalera Alcázar, 2005) Para ello se establecieron una serie de pasos según muestra el esquema 1.

Se traza la misión y la visión de cada uno de los departamentos en correspondencia con la misión y visión de la empresa (aerolínea), y se determina el sistema de objetivos para conseguir las mismas. El sistema de objetivos está basado en lo descrito en la metodología de COSO II (Eriksen, 2002):

- Estrategia: Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- Operaciones: Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- Información: Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.

- Cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

A partir de las actividades definidas se identifican cada uno de los riesgos que pueden afectar su realización en búsqueda del cumplimiento de los objetivos a los que corresponden, se clasifican los mismos y se valoran a través de la matriz de riesgos.

Y a continuación el mapa de riesgos que permitirá centrar la atención en los riesgos que mayor incidencia tienen en el cumplimiento de la estrategia, donde será determinado según el impacto y la probabilidad la medida a tomar por el mismo basado la norma ISO 31000.

En este caso, al modelo establecido por la Contraloría General de la República (CGR) a tales efectos, se le añade la columna de los objetivos, el gran ausente en la Resolución 60/11 sobre el Control Interno.

IV-Perfeccionamiento continuo de la estrategia.

Así, se vincula todo este proceso con la planificación estratégica, de manera tal que adquiera carácter integrador y sistémico y no como un ente aislado de este proceso. Los objetivos tienen que estar alineados con la misión y visión.

Actualmente Cubana de Aviación S.A, es la línea aérea de bandera en Cuba, se dedica al transporte de pasajeros, carga, correo y vuelos chárter. Cuenta con 32 sucursales en el exterior y 13 oficinas en el territorio nacional. Cubana de Aviación también cuenta con un servicio de vuelos privados. La aerolínea suele emplear aviones arrendados

La aplicación de la metodología comienza con la reestructuración de los elementos estratégicos de la empresa al punto en que se integren y permite que el control interno los supervise. La misión y visión de la empresa, así como cada uno de sus departamentos es esencial para poder determinar cuáles serán los objetivos estratégicos que se van a tomar, de ahí partirían los objetivos operativos dar paso a los objetivos de cumplimiento de las leyes que los regulan y la información que debe ser enviada a partir de los objetivos de información. Los objetivos tienen sus actividades para poder darle cumplimiento, que a su vez poseen riesgos que imposibilitan o ayudan a la realización de los mismos. Los riesgos son analizados y gestionados según estrategias determinados por su nivel de impacto y probabilidad elaborado en la matriz de riesgo y posicionado en el mapa de riesgo.

La implementación de la metodología tuvo su primer paso en la realización de una lluvia de idea con el personal de la Oficina de Varadero (de forma presencial) y el resto de los departamentos (a través de entrevistas) donde la autora de la tesis como interlocutora explicó la necesidades e importancia de congeniar la planeación estratégica con el control interno y se comenzó dando una pequeña explicación acerca del tema. Replantear los elementos ya existentes como la misión, visión, valores y matriz DAFO permitió a los trabajadores dar su criterio y aportar ideas para la reelaboración de los mismos.

La oficina posee la siguiente misión y visión, que fue elaborada previo a la realización de los vuelos chárter en la misma, ya que estas funciones fueron incrementadas al Cubana absorber a Aerocaribe:

Misión

Nuestra misión es realizar la reservación y venta de boletos aéreos en vuelos de Cubana de Aviación, S.A, garantizar la transportación de carga y correo desde los aeropuertos de la zona central. Desarrollar acciones que permitan alcanzar los niveles de rentabilidad en nuestra gestión, prestando un servicio y una atención al cliente, que nos situé en su preferencia y competir con otras agencias radicadas en el territorio.

Visión

La unidad de Varadero tiene la visión de extender la red de venta y reservación de boletos Internacionales a las principales ciudades del territorio central con un modelo seguridad, excelencia y eficiencia que responda a las exigencias de nuestros clientes.

Posterior a la realización de la lluvia de idea, se le fueron presentados varias propuestas a los trabajadores, donde por mayoría de votos se tomaron la siguiente.

Oficina de venta y reservas de vuelos de Cubana de Aviación S.A Varadero

Misión

Ejercer como aerolínea bandera en la transportación de pasajeros, distinguido por el confort, seguridad y puntualidad en busca de la satisfacción del cliente; ofreciendo un servicio de vuelos chárter y reserva-venta de boletos en la zona Occidental, con un alto índice de eficiencia, eficacia, calidad y sostenibilidad con un personal altamente calificado.

Visión

Para el 2022 nos colocaremos como una aerolínea competitiva en el mercado Latinoamericano, distinguidos por nuestra seguridad, calidad y puntualidad permitiendo el disfrute de nuestro país, su cultura y ecosistemas; con altos índices de rentabilidad y eficiencia.

El conocimiento de los elementos externo e internos que afectan a la empresa se toma como base para definir las estrategias a seguir luego de conocer cuál es su problema estratégico, se llevó a cabo el desarrollo de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) donde se alcanzaron los siguientes resultados:

Debilidades

1. No satisfacer completamente las exigencias de los clientes con la flota de la Casa Matriz.
2. No existen vuelos domésticos operando directamente de los aeropuertos de la zona Occidental-Este.
3. Deficiencias en el funcionamiento de los sitios online.
4. Mala gestión al chartear los aviones.
5. Poseen contrato con un único cliente.
6. Deficiente parque de equipamiento para satisfacer las operaciones.
7. Falta de credibilidad en la aerolínea.
8. No existencia de estudios de factibilidad que posibilite la explotación de los recursos con que dispone la sucursal.

Amenazas

1. Incidencia del Bloqueo económico y comercial implantado por el gobierno de los Estados Unidos de América.
2. Competencia de oficina comerciales de aerolíneas extranjeras en Varadero que poseen igual ruta con precios y servicios más competitivos.
3. Alta competencia de las aerolíneas en gestión online.
4. La falta de autonomía de la Oficina.
5. Disminución del cuadro de ruta de Cubana de Aviación.
6. Incumplimiento con el itineraria de los vuelos de la Casa Matriz.

Fortalezas

1. Ser la aerolínea, bandera de Cuba.
2. Estabilidad del personal.
3. Posicionamiento geográfico.
4. Personal altamente calificado y con gran experiencia; caracterizados por brindar un servicio con elevados índices de profesionalidad y excelencia.
5. Liderazgo a nivel de Oficina.
6. Alto sentido de pertenencia.
7. Ventaja para clientes nacionales.
8. Modernización del sistema de venta a Sistema Amadeus hacia Sistema Amadeus Alteas.

Oportunidades

1. Explotación del mercado nacional como principal cliente hacia los viajes domésticos y extranjeros.
2. Necesidad de vuelos a puntos turísticos que no son explotados.
3. Existencia de clientes potenciales que desean realizar contrato chárter.
4. Necesidad de vuelos domésticos a otros puntos del país.
5. No existencia de aerolíneas que viajen a corta distancia desde el aeropuerto de Varadero.

Los elementos anteriores fueron ubicados en la matriz DAFO donde se utilizó el rango de 1-5, el más utilizado en Latinoamérica y ser propuesto en la metodología. Los factores que mayor incidencia tuvieron fueron:

- Debilidad: No existencia de estudios de factibilidad que posibilite la explotación de los recursos con que dispone la sucursal.
- Amenaza: La falta de autonomía de la Oficina.
- Fortaleza: Ser la aerolínea, bandera de Cuba.
- Oportunidad: Existencia de clientes potenciales que desean realizar contrato chárter.

Problema estratégico general:

Si no se supera la falta de estudios de factibilidad; así como la insatisfacción de los clientes con nuestra flota y sigue asechando la falta de autonomía y la alta competencia en la gestión de ventas *on line*, entonces ni siquiera potenciando que Cubana es la aerolínea bandera, la ventaja a los clientes nacionales y el liderazgo que se representa a nivel de Oficina será posible aprovechar la existencia de clientes potenciales que desean realizar contratos chárter y necesidad de vuelos a puntos turísticos que no son explotados para el cumplimiento de la misión.

Solución estratégica general:

Si se potencia que Cubana es la aerolínea bandera, la ventaja a los clientes nacionales y el liderazgo que se representa a nivel de Oficina y se supera la falta de estudios de factibilidad; así como la insatisfacción de los clientes con nuestra flota, entonces será posible aprovechar la existencia de clientes potenciales que desean realizar contratos chárter y necesidad de vuelos a puntos turísticos que no son explotados y sigue asechando la falta de autonomía y la alta competencia en la gestión de ventas *on line*, para el cumplimiento de la misión.

La identificación de estos elementos permitió la realización de la matriz DAFO, dando a conocer que el tercer cuadrante, el adaptativo, presenta la mayor puntuación en comparación con el resto de los cuadrantes por lo que la administración de la Oficina debe enfocarse en superar las debilidades para aprovechar sus oportunidades y poder dar cumplimiento a la misión, para lograr este cometido la empresa realizó un sistema de objetivos.

El sistema de objetivos está compuesto por los objetivos estratégicos, operativos, cumplimiento e información. Los objetivos estratégicos marca las actividades que se realizaran durante los próximos 3 años para poder dar solución al problema estratégico y alcanzar la visión de la empresa, dándole paso a los objetivos operativos donde se llevara a cabo operaciones para cumplir las actividades de los objetivos estratégicos, regulado por las leyes y normas que abarca los objetivos de cumplimiento y abalado por los objetivos de información donde muestra los resultados a partir de la información enviada a la Casa Matriz. Debido a lo anteriormente explicado se le dará mayor importancia a los objetivos

estratégicos y operativos sin dejar de tener en cuenta los de información y cumplimiento. Los riesgos que a los que se expone cada una de estas actividades deben ser analizados para poder asegurar el correcto funcionamiento de las mismas, al tomar una posición sobre cada uno de ellos.

Los 4 objetivos estratégicos que se consideraron, que apoyaran a llegar a la visión de la empresa a través de la solución estratégica donde cada uno tiene sus respectivas actividades:

- 1 Aumentar el número de rutas que realiza actualmente la oficina. (4 actividades)
- 2 Prestar un servicio de calidad y eficiente en la reserva y venta de los pasajes a la Casa Matriz. (4 actividades)
- 3 Mantener un personal motivado y eficiente en el trabajo. (4 actividades)
- 4 Desarrollar la imagen digital de la Oficina en las redes sociales a través de las nuevas tecnologías de la información. (5 actividades)

Las operaciones que se realizan en las empresas es a través de un sistema de objetivos que son trazados a partir de la estrategia de la empresa. Los objetivos operativos se componen de todas las actividades para cumplir las leyes, regulaciones, normas y resoluciones, tomando como base los objetivos estratégicos; los objetivos operativos que se definieron en esta investigación fueron:

1. Implementar estrategias que contribuyan a elevar los niveles de satisfacción de nuestros clientes e integrado al sistema de Gestión de Calidad. (10 actividades)
2. Implementar un Sistema de Control Interno. (17 actividades)
3. Prevenir, supervisar, controlar y enfrentar las manifestaciones delictivas en la Unidad, evitando se produzcan hechos. (4 actividades)
4. Alcanzar un coeficiente de disponibilidad técnica de las aeronaves a un 98%. (5 actividades)
5. Alcanzar ingresos por Exportación de Servicios de transportación de pasajeros por 1 225 000 CUC y 315 600 CUP. (4 actividades)
6. Tramitar el 100% de las insatisfacciones, implementando acciones efectivas para su solución. (4 actividades)

7. Garantizar los objetivos de seguridad y protección a los vuelos contra actos de interferencias ilícitas a los pasajeros, aeronaves y demás bienes del patrimonio de Cubana de Aviación. (2 actividades)
8. Cumplir el itinerario internacional en un 98%. (2 actividades)

La información que se envía a la organización superior en este caso la Casa Matriz es de vital importancia para corroborar y contrastar los resultados objetivos en la Oficina. Los objetivos de información son todos aquellos datos que deben ser controlados y supervisados, definiéndose:

1. Informar de las actividades financieras. (3 actividades)
2. Informar de las actividades comerciales. (2 actividades)
3. Informar de las actividades operacionales. (2 actividades)

Los objetivos operativos deben ser llevadas a través de leyes, normas, manuales, resoluciones y regulaciones que son las que conforman los objetivos de cumplimientos:

1. Sistema de Gestión de Calidad Norma ISO 9001. (1 actividad)
2. Sistema de Control Interno Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República. (1 actividad)
3. Sistema de Gestión de Capital Humano Norma ISO 3001. (1 actividad)
4. Manual sobre reglamentación del transporte aéreo internacional. (1 actividad)
5. Regulaciones Aeronáuticas Cubanas (RAC) por el Instituto de Aeronáutica Civil Cubana (IACC). (1 actividad)

Las actividades dan permiten cumplir los objetivos tienen emparejadas, en la mayoría de los casos, riesgos que pueden entorpecer o apoyar la realización de las mismas, los riesgos pueden tener mayor o menor relevancia de acuerdo a 3 elementos; la probabilidad, pérdida e impacto.

En la investigación se determinó un total de 142 riesgo, de ellos 34 estratégicos, 97 operativos, 9 de información y 5 de cumplimiento, los cuales fueron ubicados en la matriz de riesgo, los riesgos se distribuyeron de la siguiente forma:

Tabla 1. Distribución de los riesgos en la Matriz de riesgo.

Actividades (Procesos/Sub procesos)	Exte rno	Inte rno	Frecuencia			Perdida			Impacto		
			Poco Frecu ente	Frecu ente	Muy Frecu ente	Le ve	Mode rada	Gr ave	Le ve	Mode rado	Gr ave
Objetivos Estratégicos	11	23	25	4	5	14	9	11	17	11	6
Objetivo Operativos	21	76	49	41	8	23	43	31	20	41	38
Objetivos Información	1	8	7	2	0	2	3	4	2	2	5
Objetivos de Cumplimiento	0	5	4	1	0	1	2	2	1	2	2
Total	33	112	85	48	13	40	57	48	40	56	51

Fuente. Elaboración Propia.

Los datos obtenidos de la matriz permitieron la elaboración del mapa de riesgo al tener en cuenta los valores de la probabilidad e impacto, determinando el rango de influencia del riesgo en la empresa verde (bajo), amarillo (mediano) y rojo (alto). La nomenclatura utilizada representa el objetivo, el número de la actividad y el riesgo que representa

Tabla 2. Mapa de riesgo.

Probabilidad	Frecuen	E1A2R1, E2A1R1, E4A5R1, O1A6R4	E4A3R1, O1A2R2, O1A6R3	E1A4R1, O5A2R2, O6A2R3, O8A1R1, O8A1R2
	Frecuente	E2A3R4, E4A4R1, O1A7R1, O1A8R1, O2A3R1, O2A3R2, O2A11R1, O2A12R2, O4A3R4, O6A2R1	E3A4R1, E4A2R1, O1A1R1, O1A2R1, O1A4R2, O1A6R1, O1A11R1, O1A10R2, O2A8R1, O2A14R1, O2A14R2, O3A1R1, O3A2R1, O3A2R3, O4A1R2, I2A1R1, I2A2R2, O5A2R1, O6A2R2, O6A4R1, C2A1R1, C3A1R1	O1A4R1, O1A6R2, O2A4R1, O2A5R1, O2A4R1, O4A1R3, O4A4R2, O4A4R3, O5A1R2, O5A3R1, O5A3R2, O5A4R1, O5A4R2, O7A2R1, O8A2R1, I2A2R1, C1A1R1

Poco Frecuente	E1A4R2, E2A1R2, E2A1R3, E2A1R4, E2A2R2, E2A2R3, E2A3R1, E3A1R1, E3A1R2, E3A2R1, E3A3R1, E3A3R2, O1A1R2, O1A2R3, O1A5R2, O1A6R5, O1A9R2, O2A2R2, O2A12R1, O2A3R3, O4A4R1, O6A1R1, O6A1R2, I2A1R2, I3A1R1, C4A1R1	E1A1R1, E1A3R2, E2A2R1, E2A2R4, E2A3R2, E2A3R3, E3A2R2, E3A3R3, O1A3R3, O1A5R1, O1A6R6, O1A10R1, O2A2R3, O2A3R4, O2A7R2, O2A10R1, O2A11R1, O2A13R1, O2A15R1, O2A16R2, O2A17R2, O2A17R3, O3A2R2, O4A1R1, O4A3R1, O4A3R2, O4A3R3, O7A2R2, O7A2R3	E1A3R1, E2A4R1, E4A1R1, O1A3R1, O1A3R2, O1A4R3, O2A1R1, O2A2R1, O2A5R2, O2A7R1, O2A9R1, O2A16R1, O2A16R3, O2A17R1, O3A1R2, O3A1R3, O4A2R1, O4A2R2, O4A5R1, O5A1R1, O7A1R1, O7A1R2, I1A1R1, I1A2R1, I1A3R1, I3A2R1, C5A1R1
	Leve	Moderado	Grande
<i>Impacto</i>			

Fuente. Elaboración Propia.

La gestión de riesgo permite tomar diferentes actitudes, basándonos en la norma ISO 31000 para el caso de estudio se tomaron las aptitudes de transferir, aceptar, explotar, prevenir o simplemente llevarlo a los consejos de dirección, teniendo siempre en cuenta el impacto y la probabilidad de los mismos para determinar la trascendencia de cada uno.

La transferencia es delegar la responsabilidad del riesgo a otra empresa. El caso de estudio aportó 10 riesgos transferibles, algunos solucionables con las mismas respuestas.

- Como órgano rector del funcionamiento de las empresas, la Casa Matriz de Cubana de Aviación es responsable de ciertas actividades que tienen posibles manifestaciones de riesgo: capacitación del personal, la implementación y mantenimiento de los sistemas informáticos, el desarrollo de los presupuestos y distribución de los recursos económicos, la demora y retraso de sus vuelos.
- La contratación de proveedores que brinden servicios de estudio de mercado permitiría a la empresa poder obtener, desde otra óptica las condiciones y recursos que posee.
- Los servicios especializados en programación de página web o marketing digital no se encuentran dentro de las funciones del Especialista "C" en Ciencias Informáticas por lo que es necesario la contratación de un equipo de desarrollo capaz de realizar

la página oficial de la Oficina. La propagación de la imagen a partir de los medios digitales necesitará empresas especializadas en dichos temas, como es el caso de los SEO⁴ que se encargan del posicionamiento en los buscadores o SMM⁵ que administran las redes sociales.

- La realización de los contratos y ser dictaminados por los miembros es siempre importante. Los contratos con las empresas distribuidoras; ECASA⁶ y AEROCATING⁷ que realizan en apoyo en la parte técnica y de suministros y Cubatur cliente de los vuelos chárter de la Oficina, muestra el buen trabajo que se realizó al confeccionar los contratos y las consecuencias del incumpliendo del mismo.

La aceptación de los riesgos es cuando los mismos no influyen en el desempeño de los objetivos de la empresa o no pueden ser asimilados por la misma. El alto nivel de la competencia trae consigo la persecución de riesgos que no pueden ser analizados por las condiciones que presenta la aerolínea en estos momentos, a pesar del alto nivel de impacto y probabilidad que estos presentan.

Existen oportunidades o riesgos que pueden ser explotados para beneficio de la empresa, al manifestarse de forma positiva se encuentra la forma de utilizarlos, de los riesgos analizados 12 pueden ser explotados:

- Involucrar a la Casa Matriz en el uso y explotación de las nuevas rutas, permitiendo optimizar el desempeño de los aviones que posee la Oficina.
- A partir del apoyo en terceros en la gestión de marketing y comercialización lograr la implementación de procedimientos propios de la empresa.
- Los programas de fidelidad, podrían ser un gancho para aumentar el número de clientes que utilicen la aerolínea, al ser una posibilidad la implementación de dichos programas.

⁴ Search Engine Optimization

⁵ Social Media Marketing

⁶ Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos S.A

⁷ Empresa de suministro a las aerolíneas.

- Implementar un proceso de mejora del sistema de conectividad, que permitirá realizar un mayor número de ventas en menor tiempo.
- La gestión adecuada de los riesgos tomando como base los resultados obtenidos en esta tesis permitiría, aumentar el beneficio de la empresa al implementar el procedimiento.
- Las oportunidades que posee la empresa son inmensas, aunque no son explotadas correctamente, determinar las principales oportunidades para ser explotadas sería un paso crucial en el avance de la misma.
- La satisfacción del cliente debería ser el punto rector en el desarrollo de actividades de la empresa, dando la posibilidad de conocer su criterio de mejora o perfeccionamiento.
- La superación de los cuadros y la implementación del criterio de los expertos permitirá perfeccionar los sistemas de integración de la planeación estratégica y control interno y la elaboración del Plan de Prevención de Riesgo respectivamente.

La supresión de un riesgo es difícil de conseguir, pero no imposible con las técnicas correctas, poder disminuir el impacto o cancelar por completo un riesgo posibilita una disminución en las actividades a tener en cuenta en el plan de prevención, 16 de los riesgos del caso fueron determinados como suprimibles:

- Exigir a la Casa Matriz que cumpla con sus funciones de: velar por el cumplimiento de los estándares de aterrizaje a todos los aeropuertos del país; actualice a las sucursales diariamente todas las rutas ofertadas y sus precios; la correcta elaboración de la guía de autocontrol y perfeccionar la elaboración de tarifas con toda la información requerida y sin ambigüedades.
- Coordinar el cumplimiento de las condiciones necesarias para la tripulación tal como se gesticula en el contrato.
- Perfeccionar el proceso de selección del personal donde demuestre su idoneidad.

- La tercerización de la elaboración de la página web, exigir a los terceros contratados velar por los objetivos de desarrollo; brindando el servicio de actualización y mantenimiento en el tiempo estipulado en el contrato.
- Exigir a Cubatur la cantidad de boletos vendidos con los datos personales de los pasajeros con 2 horas de anticipación.
- ECASA y la Casa Matriz son las encargadas de ofertar e informar de los cursos que se brindan.

Prevención

La prevención en Cuba es normada por la Resolución 60 del 2011 del MFP, en el proceso de su elaboración se llevaron a cabo diferentes pasos:

1. Integrar los riesgos que tenían características muy parecidas y en el momento de redactar la manifestación negativa y la actividad de control serían las mismas.
2. La manifestación negativa tuvo como base los objetivos anteriormente planteados.
3. La fecha de cumplimiento fue definida por los valores en la matriz de riesgo, al ser más constantes los de mayor impacto y probabilidad.

La siguiente la tabla es parte del Plan de prevención del cual se tomó como muestra.

Tabla 3. Muestra del Plan de Prevención de Riesgo.

Objetivos	Actividades Procesos/ Subprocesos	Riesgo	C o l o r	Manifestaciones Negativas	Actividad de Control	Responsable	Ejecutante	Fecha de Cumplimiento
Objetivo Estratégico	Determinar por parte de la técnica la posibilidad de las aeronaves de realizar las nuevas	Los aviones no tienen la capacidad para realizar nuevas rutas		1. Insuficiente crecimiento en los planes de ingreso de la empresa.	1. Verificar que se hallan realizados estudios de factibilidad a las rutas de los	Jefe de la Oficina de Ventas y Reservas de Varadero	Especialista de la Técnica	17 de junio 18 de septiembre 18 de diciembre

rutas.				aviones.			
	No existen los medios necesarios para poder dar mantenimiento ni reparación a los aviones.		2. Falta de calidad en el servicio prestado por la aerolínea.	2. Verificar la ejecución e inecuación del presupuesto asignado para este fin.	Jefe de la Oficina de Ventas y Reservas de Varadero	Especialista de C en Gestión Económica	15 de junio de 20 de noviembre
Capacitar el personal en cada una de sus áreas. Perfeccionamiento continuo.	No se encuentra delimitada la capacitación del personal.		3. Falta de competencia en el personal que labora en la aerolínea.	3. Comprobar la existencia del análisis del cumplimiento del Plan de Capacitación.	Jefe de la Oficina de Ventas y Reservas de Varadero	Especialista de C en Gestión Económica	15 de junio de 20 de noviembre

Fuente. Elaboración Propia.

La implementación de la metodología se logró gracias al esfuerzo del personal de la oficina y su interés en el desarrollo del mismo.

Ventajas de la aplicación de la metodología

- La metodología permite a la empresa poder autoevaluar las condiciones de su entorno y alinearse con los recursos que posee, teniendo una visión de su futuro.

- Realiza un análisis a fondo de los aspectos medulares de la planeación estratégica permitiendo integrarla al control interno.
- Permite la utilización de herramientas que se adapten mejor a las características de la empresa.
- Desarrolla un conjunto de objetivos del cual parten actividades para su cumplimiento.
- La gestión de riesgos utilizada permite darle un tratamiento diferenciado a cada uno.
- Los resultados alcanzados en dicha investigación pueden ser utilizados en cualquier Oficina de Cubana de Aviación S.A en Cuba.

Desventajas de la aplicación de la metodología

- Debido a la falta de autonomía de la Oficina se puede limitar el desarrollo de algunas de las actividades programadas.

Limitaciones de la metodología

- La metodología no contempla el análisis cuantitativo de la gestión de los riesgos ni su tratamiento; aspectos que quedaran como recomendación en la presente investigación.

Conclusiones

La aplicación de la metodología permitió a la Oficina poder orientar su objeto social, reflejado en la nueva visión y misión de las mismas, así como de cada uno de sus departamentos. El análisis de los elementos externos e interno a través de la matriz DAFO logró formular solución al problema estratégico y sentar las bases para la estrategia de la empresa. Los objetivos estratégicos fueron definidos para un plazo de 3 años, al tomar para su desempeño los objetivos operativos que a su vez deben guiarse por las leyes que se contemplan en los objetivos de cumplimiento e informar a los órganos superiores a través de los objetivos de información. Los objetivos analizados necesitan actividades para poder lograr completarse, las que contemplan riesgos que pueden ayudar o entorpecer el desempeño de la empresa. Los riesgos fueron gestionados y se tomaron estrategias para poder aprovechar o disminuir el impacto de los mismos.

Bibliografía

- ÁVILA, Y. C. El Control Interno, según la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República. In *control interno en las entidades cubanas*: eumed.net-Enciclopedia Virtual. 2013
- BRAVO MENDOZA, O. S., CELIS. *Gestión Integral de riesgo* (B. Sánchez Ed. 3 ed.). 2012.
- CALZADA PANDO, R., & DE LEÓN CANO, J. M. Características de la gestión de riesgos en las empresas cubanas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 4(3-4). 2010.
- CIENFUEGOS, S. La gestión integral del riesgo en las organizaciones: metodologías de apreciación del riesgo. Retrieved from <http://prevenblog.com/la-gestion-integral-del-riesgo-las-organizaciones-metodologias-apreciacion-del-riesgo/>. 2016.
- COSO. Los nuevos conceptos del control interno. 2015.
- KOTLER, P. *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*: Magíster en Administración-Tiempo Parcial 29, ESAN. 2001.
- PARKER, T. Calculating Risk and Reward Retrieved from <http://www.investopedia.com/articles/stocks/11/calculating-risk-reward.asp#ixzz4eiZfpHuF> 2016.
- RAMÍREZ, M. P. F. B. D. M. *Gestión integral de riesgos: un enfoque orientado en la asignación de recursos para micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del sector transporte en Colombia, caso fast boys*. (Trabajo de grado), UNIVERSIDAD DE LA SALLE, BOGOTÁ, Retrieved from http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/25000/63131027_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y 2017.
- RODRIGUEZ MILIÁN, G. *Administración de Riesgo*. 2014.
- RODRÍGUEZ MILIÁN, G. Control Interno, COSO, ERM y la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba. Un caso práctico de aplicación en el MINTUR. *VII ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO*. 2011.
- SANTAYANA, G. T. C. D. *Industria de las aerolíneas: La industria y sus riesgos*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, Retrieved from <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/3841/1/TFG001118.pdf>. 2015.
- SERICES, A. Identificación de los riesgos estratégicos. Retrieved from https://enablement.acl.com/helpdocs/risk/current/user-guide/es/Content/strategy/risk_identification/identifying_strategic_risk.htm. 2019.
- SILVA FROJÁL, R. Iberia Líneas Aéreas: Rediseñando su estrategia para hacer frente a los nuevos retos. *IE Business School*(28006). 2016.