

## La gestión de riesgos en la actividad de inventario. Estudio de casos

### *Risk Management in Inventory Activity. Cases Studie*

Héctor Álvarez Mursulí

Facultad de Contabilidad y Finanzas,  
Universidad de La Habana, Cuba.  
[halvarez@fcf.uh.cu](mailto:halvarez@fcf.uh.cu)

#### RESUMEN

El presente artículo se propone destacar la importancia de una identificación correcta de los objetivos de control relacionados con el inventario, lo que constituye un elemento esencial del sistema de control interno para esta actividad. Se realizó un estudio en cuatro entidades cubanas que demostró la efectividad de la metodología propuesta para la identificación y el tratamiento de los riesgos, los cuales, en la mayoría de los casos, no se asociaban a objetivos de control específicos. A partir del diseño de manuales de gestión de riesgos en dichas entidades, se definió una metodología de referencia para su confección, que constituye una aplicación del «Informe de gestión de riesgos corporativos-marco integrado. Técnicas de aplicación», del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, adecuado a las características de las entidades cubanas.

**PALABRAS CLAVE:** afectación, control, frecuencia, objetivos.

#### ABSTRACT

The present article aims at highlighting the importance of an adequate identification of control objectives related with the inventory, which constitutes an essential element of the internal control system for this activity. A study was performed in four Cuban entities, which showed the effectiveness of the suggested methodology for identification, and the handling of risks, which, in most cases, were not related with particular object of control. As from the design of risks management manuals in four Cuban entities, the reference methodology for their development was defined, which constitutes an implementation of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's «Corporate Risks Management Report-Integrated Framework. Application Techniques», fitted to the characteristics of Cuban entities.

**KEYWORDS:** affectedness, control, regularity, objectives.

**RECIBIDO:** 20/12/2013

**ACEPTADO:** 15/1/2014

**CLASIFICACIÓN JEL:** M42

## Introducción

El fortalecimiento del control interno basado en riesgos resulta cada vez más importante para las organizaciones cubanas. Es

por ello que este estudio presenta una guía para el diseño de manuales de gestión de riesgos, para cuya elaboración se tomó como referencia el «Informe de

Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado. Técnicas de aplicación» (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004), en lo adelante COSO ERM. La definición de la metodología para la confección de estos se basó en el diseño de manuales en cuatro entidades cubanas y constituye una aplicación del COSO ERM –que se adecuó a las características de las organizaciones cubanas–, pero con la aportación de nuevos elementos de cuantificación de los riesgos.

Para la identificación de riesgos se proponen elementos de referencia a tener en cuenta, denominados objetivos de control, los cuales son el resultado de la investigación aplicada en diferentes organizaciones. La cuantificación se realiza mediante la determinación de la frecuencia relativa, a partir del comportamiento histórico del riesgo y el impacto se determina según la afectación a los objetivos de la organización. De acuerdo con la cuantificación, se decide el tratamiento a seguir para cada riesgo, lo que representa una fase fundamental de la toma de decisiones en una organización, ya que se deben gestionar los riesgos determinando los costos de las acciones de control y los beneficios esperados al tratar el riesgo.

El objetivo de la investigación fue diseñar una metodología para la confección de manuales como herramientas efectivas para el tratamiento de los riesgos, los que contribuirán a lograr una eficiente gestión en la organización.

### **El papel de la gestión de riesgos en la organización**

En la gestión de las organizaciones, el control ocupa un lugar preponderante, lo que se evidencia por el intenso esfuerzo que se realiza, a nivel internacional, en la aplicación de los postulados establecidos en el COSO ERM (2004), documento en el cual se presenta un modelo de referencia para la gestión de los riesgos a que están sometidas las entidades.

El control interno es un concepto universalmente conocido, considerado en ocasiones como el sistema nervioso de una empresa, pues abarca toda la organización (Curbelo, 2011). En sus inicios, los sistemas de control interno se limitaban a las actividades de las áreas de contabilidad, de

acuerdo con lo que se denominaba control interno contable y control interno administrativo, sin relaciones establecidas a nivel de organización. El control interno no era considerado como un instrumento de gestión capaz de lograr eficiencia y eficacia en las operaciones de una entidad, sino que era visto solo como aquella herramienta que permitía establecer el control de los bienes y el correcto registro de sus operaciones en la organización.

Durante la década de 1990, en diferentes países del mundo se crearon varios grupos de trabajo para proponer modelos de control interno con una mayor participación de la dirección y del personal de la organización, con lo que se demostró la importancia y la necesidad de ejercer controles internos en las organizaciones.

En Cuba, el perfeccionamiento del sistema de control interno constituye una prioridad de la más alta dirección del país. En los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido, se plantea la necesidad de fortalecerlo, con el propósito de lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de los planes con eficiencia, disciplina y acatamiento de las disposiciones legales (Morales, 2013).

El sistema de control interno debe estar diseñado para hacer frente a las necesidades de la empresa, a partir de objetivos definidos cuya consecución debe lograr el control interno (Alari, 2012), a través de las formas y vías establecidas para hacerlo, de modo que se garantice la preservación de los recursos, el correcto registro de las operaciones, el cumplimiento de políticas administrativas y económicas, así como la reducción de los riesgos que puedan provocar que la entidad no alcance sus objetivos, o que estos sean alcanzados, pero no por las vías más convenientes para la organización.

Aunque es innegable que el control interno puede realizar una gran labor para proteger a la organización contra el fraude y asegurar la confiabilidad de las operaciones, es importante reconocer la existencia de limitaciones inherentes a cualquier sistema de control (Álvarez, 2013). Pueden cometerse errores en la ejecución de los procedimientos de control, como resultado de

descuidos, incomprensión de las instrucciones, errores de juicio, distracción u otros factores humanos, o se puede mantener un sistema de control interno tan perfecto que garantice que cualquier error, riesgo o fraude sea imposible; generalmente, en el caso de que alguno de estos fuera posible, costaría más de lo que justificaría las amenazas de pérdidas.

La implantación de un eficaz sistema de control interno es imprescindible para toda empresa bien organizada (Aldecoa, 2013). Mientras mayor sea la entidad, mayor será la necesidad de lograr una adecuada aplicación del sistema de control interno.

Los componentes del control interno son elementos que, de manera integrada, ejercen una función específica para el cumplimiento de los objetivos del sistema de control interno y que se estructuran en normas de carácter general. Se trata de elementos que forman los pilares de la implantación de cualquier proceso que ayude al desarrollo de la organización. Previamente al establecimiento del sistema de gestión de riesgos, la entidad debe diseñar cómo desarrollar el proceso en la empresa e involucrar a todo el personal de la organización, tanto en su diseño como en su ejecución y evaluación.

El tamaño, la complejidad, el sector, la cultura, el estilo de gestión y otras características de una entidad incidirán, a favor o en contra, en el modo de implantar los conceptos y principios de la gestión de la manera más eficaz y eficiente posible.

Todos los conceptos de riesgo tienen puntos en común (Álvarez, 2013), pues siempre se relacionan con la ocurrencia o la no ocurrencia de un hecho que pudiera afectar los resultados de una entidad. Se entiende por resultados las consecuencias de todo tipo y, por afectación, la variabilidad que puede haber en el resultado, ya sea para beneficio o para perjuicio de la organización.

En el tema del control interno solo se estudia el riesgo asociado a las afectaciones negativas que pueden ocurrir y no a las posibles oportunidades que se desprenden de asumir un riesgo determinado. El riesgo, en control interno, se estudia como un fenómeno que puede afectar la consecución de los objetivos de una organización.

Para poder llegar a una definición precisa del riesgo, se debe comenzar por mencionar los factores que lo conforman. El primero de esos factores es el peligro, que consiste en una situación caracterizada por la viabilidad de la ocurrencia de un incidente potencialmente dañino; es decir, de un suceso apto para crear daño. El peligro es «real» cuando existe aquí y ahora, y es «potencial» cuando no existe ahora, pero se sabe que puede existir a corto, mediano o largo plazo, en dependencia de la naturaleza de las causas que lo generan. Un evento es peligroso por su propia naturaleza, la cual depende de sus características propias.

La existencia del peligro no es suficiente para reconocerlo como riesgo, pues ese reconocimiento depende de un segundo factor: la vulnerabilidad, asociada a cuánto daño puede ocasionar o no el incidente definido como peligroso, teniendo en cuenta que lo que puede ser riesgoso para algunos puede no serlo para otros; ello depende de las características de cada individuo u organización y de su entorno, o sea, de la vulnerabilidad ante el peligro.

En conclusión, el peligro hace «probable» un incidente, lo cual, unido a las características o condiciones para afrontarlo, forma el riesgo que hace «posible» el daño o la consecuencia del incidente. Por tanto, el riesgo es aquel fenómeno o evento definido como peligroso, que puede causar daño, en dependencia de las características y condiciones de las organizaciones para enfrentarlo y, en consecuencia, puede afectar la ejecución de acciones enfocadas a lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Lograr una correcta gestión de riesgos requiere de dos procesos fundamentales: la evaluación y el tratamiento del riesgo, para lo que se deben seguir tres pasos; estos son identificación, cuantificación y tratamiento. Es necesario identificar y cuantificar con el fin de evaluar los riesgos y para gestionarlos solo faltaría determinar el tratamiento a seguir con vistas a su erradicación o restricción, según las condiciones que permiten enfrentarlos y su propia naturaleza.

Para comprender el proceso de gestión de riesgos se debe conocer, primeramente, qué se entiende por objetivos de una entidad. Los objetivos son resultados que la empresa espera alcanzar, mediante

la realización de acciones que le permitan cumplir con su misión; eso quiere decir que cuando se habla de un objetivo operativo o estratégico, significa que este está relacionado con el resultado que se quiere alcanzar, ya sea a corto o a largo plazo, inspirado por una visión para cumplir con una misión.

Los objetivos son la base para elaborar estrategias, que consisten en el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr el cumplimiento del objetivo. Estas acciones se agrupan en procesos y actividades, y corresponden a niveles y subniveles de la organización de las acciones. De ahí que los elementos no deseados afecten el desarrollo de las actividades, por lo que no sería del todo correcto expresar que los riesgos afectan el cumplimiento de los objetivos, cuando en realidad afectan el cumplimiento de las actividades, lo que provoca una reacción en cadena que concluye, en ocasiones, con el incumplimiento del objetivo.

La evaluación de los riesgos le permite a una entidad valorar la magnitud del impacto de los riesgos sobre los objetivos de la organización (Lavallo, 2012), para lo cual es necesario identificar y evaluar. La identificación es el proceso en el que la organización debe determinar todos aquellos acontecimientos internos o externos que pudieran afectar el desarrollo de sus actividades y provocar que la entidad no logre sus objetivos. La cuantificación del riesgo corresponde a la determinación, mediante cálculos, de la posible afectación que causaría en la entidad la ocurrencia del acontecimiento que pudiera convertirse en riesgo.

Para la cuantificación se determinan dos variables: la probabilidad y el impacto. La probabilidad, en términos estadísticos, mide la frecuencia con la que se obtiene un resultado, o sea, calcula qué probabilidad existe de que ocurra un hecho dentro de un cúmulo de resultados conocidos. En gran parte de la bibliografía relacionada con el control interno se hace referencia a la probabilidad, pero en realidad se trabaja con frecuencia histórica, o sea, se considera que la probabilidad de ocurrencia de un hecho se determina mediante la comprobación de su comportamiento en el pasado, por lo que a partir de ahora se le llamará frecuencia esperada. Existen varias formas de calcular la frecuencia esperada, pero el propósito es llegar a expresarla en términos porcentuales; se denomina, entonces,

frecuencia relativa y para determinarla se pueden utilizar distintos procedimientos, en dependencia de la forma en que se obtengan los datos.

La ventaja de expresar la frecuencia esperada en términos porcentuales (frecuencia relativa) es que permite determinar realmente el comportamiento de los riesgos. Por ejemplo, de existir determinado riesgo que históricamente ocurre dos veces al año, si solo se tomara en cuenta la frecuencia absoluta, el resultado sería bajo, ya que solo ocurre el riesgo dos veces anualmente; sin embargo, al utilizar la frecuencia relativa, aunque la operación o actividad susceptible al riesgo ocurra en dos ocasiones al año, esto reflejaría una frecuencia relativa del 100 %. De acuerdo con la frecuencia absoluta el riesgo no merecería tratamiento alguno, pero al analizar la frecuencia relativa sería de gran interés gestionar el riesgo identificado. También se puede detectar lo contrario, o sea, que se identifique un riesgo con una frecuencia absoluta alta y que la relativa sea baja, al tener en cuenta las veces que pudiera ocurrir el riesgo identificado. De cualquier manera, sería de gran utilidad para las entidades conocer la frecuencia relativa.

Por otra parte, el impacto, desde el punto de vista asociado al control interno y a los riesgos, es el cálculo de la posible pérdida debido a la ocurrencia de un acontecimiento considerado como riesgo, siempre que sea posible estimar el monto. En casi la totalidad de la normativa relacionada con el control interno (Ministerio de Finanzas y Precios, 2003; Contraloría General de la República de Cuba, 2011) y también en artículos publicados, se hace referencia al cálculo de la posible pérdida causada por un evento calificado como riesgo, en los casos en los que se pueda hacer una valoración del monto.

La nueva metodología propone utilizar los objetivos estratégicos para determinar el impacto, o sea, se plantea calcular el impacto de un riesgo de acuerdo con la afectación a los objetivos estratégicos. Una vez cuantificados los riesgos, se determinarían los más relevantes; este paso permite la verdadera gestión de los riesgos, ya que se discriminan aquellos que no se consideren importantes.

Por último, el tratamiento consiste en llevar a cabo todas aquellas acciones que permitan minimizar o eliminar los riesgos seleccionados como

relevantes. Para poder lograr el proceso de gestión de riesgos es necesario el cumplimiento de los procesos descritos, ya que sería más conveniente realizar acciones bien determinadas, concebidas solo para los riesgos clasificados como relevantes.

Sería una paradoja que el control interno esté diseñado para que las entidades cumplan sus objetivos con eficiencia y eficacia, y que la naturaleza de este viole los preceptos antes mencionados; es decir, que las entidades no sean capaces de lograr un sistema de control interno que sea eficaz y eficiente.

### Metodología aplicada para el estudio de casos en entidades cubanas

A lo largo de cuatro años se han realizado estudios relacionados con la gestión de riesgos del inventario en diferentes entidades cubanas, entre ellas las siguientes: Compañía de Seguridad y Traslado de Valores (Trasval), corporación Habanos, corporación Cimex-División Logística y Complejo Plaza Vieja, perteneciente a la Corporación Habaguanex (Piedra, 2009; Orta, 2010; Pérez, 2011; Abad, 2012).

Este estudio tuvo como meta fundamental evaluar el proceso de gestión de riesgos en entidades cubanas. Para ello se realizó un diagnóstico, cuyo resultado demostró que la gestión de riesgos en Cuba solo se encamina a objetivos específicos y que no se concibe el control interno como un proceso abarcador. Ejemplo de esto es que antes de 2011, cuando estaba vigente para el control interno la Resolución N.º 297 (Ministerio de Finanzas y Precios, 2003), uno de los objetivos era, precisamente, la eficiencia y eficacia en las operaciones de la entidad; sin embargo, en la revisión de los expedientes únicos de auditoría, ahora expedientes de acciones de control, no se detectaron, en ningún caso, resultados negativos provocados por la mala gestión de las entidades, pues en todos estos resultados se hacía referencia a dos objetivos fundamentales: control de los recursos de todo tipo y cumplimiento de disposiciones. Cabe concluir que no se cumplía con la normativa vigente para la calificación de las auditorías (Ministerio de Auditoría y Control, 2008). Los elementos a evaluar continúan en la nueva normativa para la calificación del control interno como parte de la auditoría (Contraloría General de la República, 2012).

Se determinó como problema que las entidades no contaban con un marco de referencia de objetivos de control para poder definir los riesgos a los que está expuesta la actividad de inventario en las organizaciones. Para la solución del problema, se diseñó una investigación en la cual, a partir de los riesgos más afectados en cuatro entidades objeto de estudio, se podría establecer un marco de referencia de objetivos de control, con la seguridad de que las conclusiones presentadas estarían en correspondencia con el diagnóstico realizado.

Sobre la base del resultado obtenido en cada una de las entidades mencionadas, se pretendió llegar a una aproximación a los temas imprescindibles para lograr una eficaz gestión de los riesgos que afectan el inventario, los cuales se hicieron coincidir con objetivos de control.

Para reconocer los riesgos que afectan a los objetivos de las entidades, el primer paso es definir correctamente estos objetivos; solo así es posible identificar aquellos acontecimientos que afectan su cumplimiento. Posteriormente, se determina la afectación de cada uno de los objetivos, mediante el análisis de la cantidad de veces que son afectados y la frecuencia relativa, la cual sirve para medir la afectación comparando cada objetivo con el resto, para calcular en qué porcentaje es perjudicado el objetivo y compararlo con el promedio; entonces se discriminan los que estén por debajo del promedio y se identifican como objetivos más afectados aquellos que se encuentren por encima este.

### Resultados

En la tabla 1 se muestra la cantidad de objetivos que se definió para la actividad de inventario y la de riesgos que se identificaron, por cada una de las entidades estudiadas.

**Tabla 1. Objetivos definidos y riesgos identificados.**

ENTIDAD	CANTIDAD DE OBJETIVOS DEFINIDOS	CANTIDAD DE RIESGOS IDENTIFICADOS
Trasval	8	37
Habanos	12	23
Cimex	12	20
Habaguanex	13	20
<b>Promedio</b>	<b>11,25</b>	<b>25</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Las entidades analizadas se trazan, como promedio, alrededor de 11 objetivos relacionados con el inventario e identifican un promedio de 25 acontecimientos que pudieran afectar el logro de los objetivos propuestos. Para comprender y analizar cómo los riesgos afectan de manera directa a determinados objetivos se elaboraron tablas donde se exponen, por cada riesgo, los objetivos que son afectados.

En las figuras se muestran los objetivos de cada entidad; el propósito principal es determinar cuáles son los más perjudicados, mediante la determinación de la frecuencia relativa, que consiste en la división de la cantidad de veces que es afectado cada objetivo entre el total de afectaciones de todos los objetivos. En resumen, se trata de buscar el que más necesita un tratamiento preventivo y expresarlo en por ciento. En todos los casos, el resultado obtenido se compara con el promedio de la frecuencia relativa de cada organización y, entonces, se convierten en prioridad para su tratamiento todos aquellos objetivos cuya frecuencia relativa se encuentre por encima del promedio de la frecuencia relativa para cada organización.

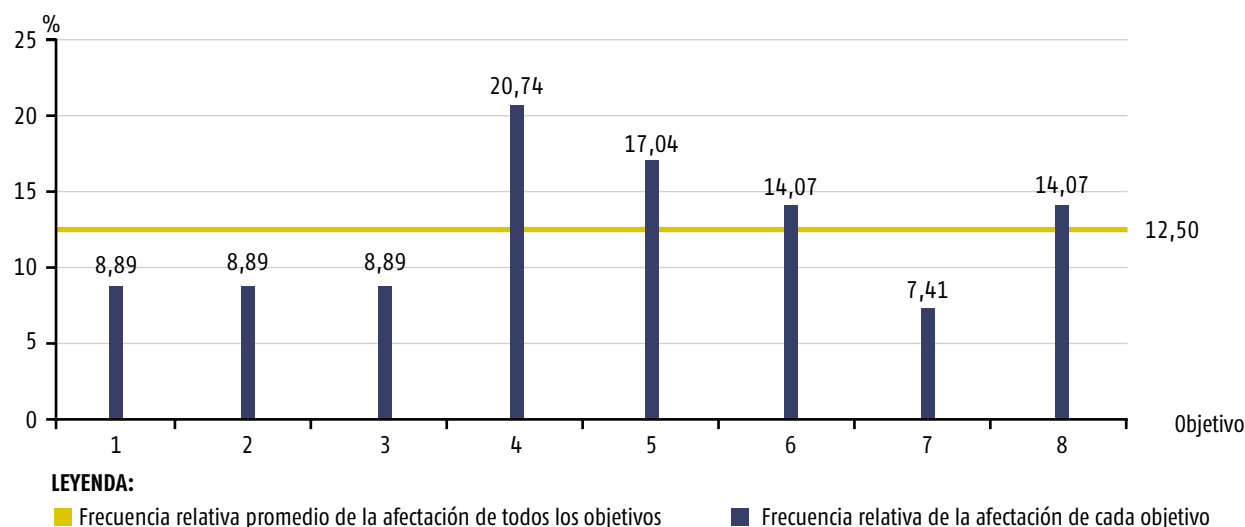
En la figura 1 se observa que en la entidad Trasval los objetivos más afectados son los identificados con los números 4, 5, 6 y 8, ya que son los que se encuentran por encima del promedio

de afectación. Estos están relacionados, en su mayoría, con recursos humanos, específicamente asociados a condiciones de seguridad en el puesto laboral, capacitación y evaluación del desempeño. Resulta importante, además, el objetivo correspondiente a los resultados positivos en acciones de control.

La figura 2 permite apreciar que los objetivos más afectados para la actividad de inventario en la corporación Habanos son los representados por los números 3, 5, 6 y 7. Estos hacen referencia a la satisfacción de los clientes y entre sus temas se encuentran la calidad del producto, el pronto despacho, las causas de rechazo por parte de los clientes, entre otros.

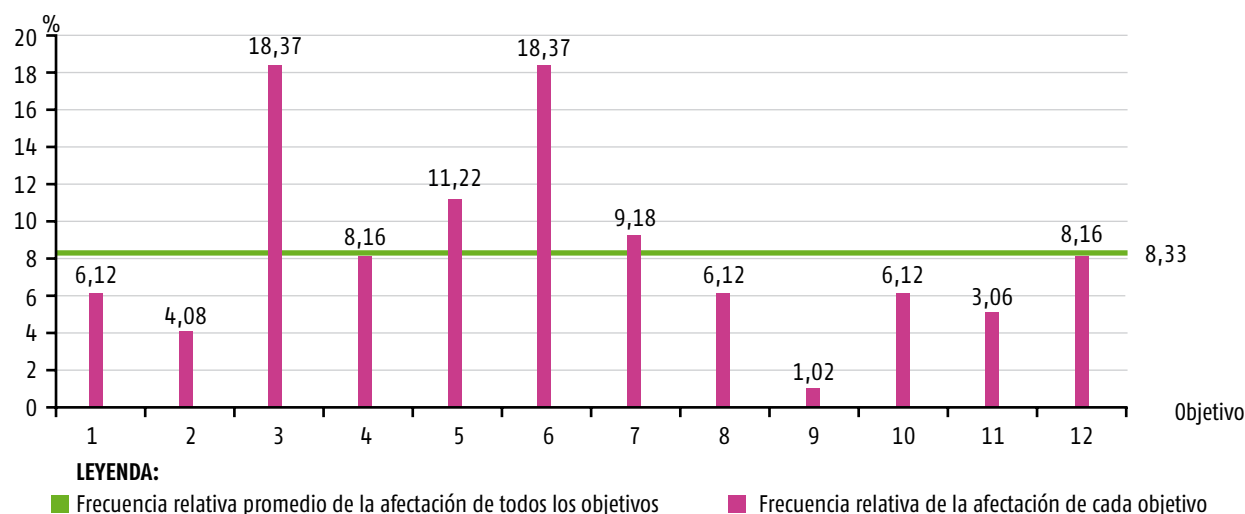
Por otra parte, de los 12 objetivos relacionados con la actividad de inventario en la corporación Cimex-División Logística, 5 –los correspondientes a los números 2, 5, 6, 11 y 12– se encuentran más afectados que el resto, ya que sobresalen en relación con la media, tal como se muestra en la figura 3. Algunos de estos objetivos se relacionan con la calidad del producto; otros, con la gestión en la manipulación de los inventarios y el mantenimiento de la infraestructura y de los equipos de apoyo a la actividad.

Por último, se identificaron los objetivos más afectados en el Complejo Plaza Vieja, de la corporación Habaguanex. Para esta entidad, la



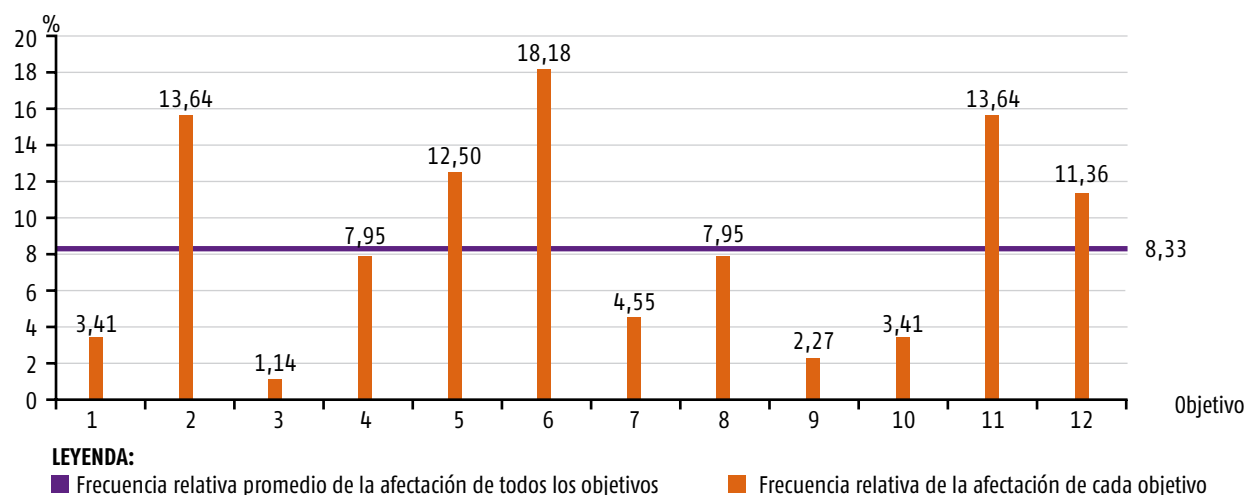
**Figura 1.** Frecuencia relativa de la afectación de cada objetivo, comparada con el promedio de afectación de todos los objetivos, en la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores (Trasval).

**Fuente:** elaboración propia.



**Figura 2.** Frecuencia relativa de la afectación de cada objetivo, comparada con el promedio de afectación de todos los objetivos, en la corporación Habanos.

**Fuente:** elaboración propia.



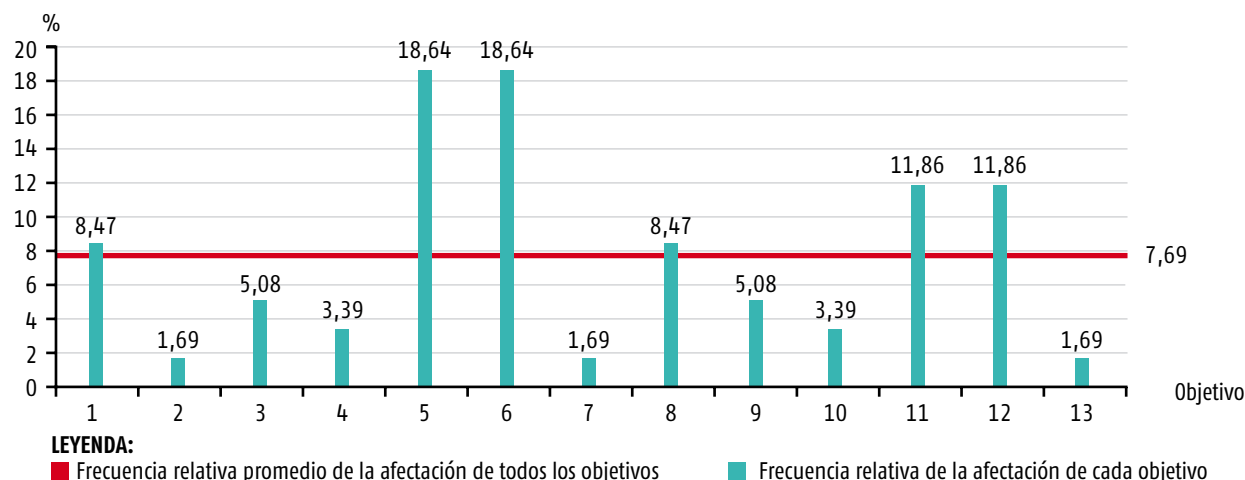
**Figura 3.** Frecuencia relativa de la afectación de cada objetivo, comparada con el promedio de afectación de todos los objetivos en la corporación Cimex-División Logística.

**Fuente:** elaboración propia.

figura 4 muestra los objetivos con mayor afectación –identificados mediante los números 1, 5, 6, 8, 11 y 12–, los cuales se vinculan con aspectos como la capacitación del personal, la seguridad de los recursos en el almacén y la calidad en la manipulación de los productos.

Luego de analizar las figuras, se procede a mostrar en una tabla los objetivos más afectados por cada entidad objeto de estudio. Los riesgos que fueron identificados en las figuras mediante números aparecen referidos por su contenido

en el anexo 1. Este paso es fundamental en la investigación, ya que los objetivos afectados están vinculados con algún tema del inventario y el resultado deseado es establecer objetivos de control relacionados con este. Dicho en otras palabras, este momento permite determinar elementos importantes en la gestión de inventario, los cuales deben ser especialmente atendidos a la hora de identificar objetivos y, por supuesto, de identificar los riesgos que pudieran afectar la consecución de esos objetivos.



**Figura 4.** Frecuencia relativa de la afectación de cada objetivo, comparada con el promedio de afectación de todos los objetivos, en la corporación Habaguanex.

**Fuente:** elaboración propia.

### Propuesta de objetivos de control relacionados con la actividad de inventario

Luego de analizar los resultados generales, se pueden enunciar los elementos que no deben faltar al determinar los objetivos relacionados con el inventario y al identificar los riesgos. Estos elementos se denominan objetivos de control; los que se proponen a continuación deben servir de referencia para las entidades y cada una podría hacer las modificaciones que considere necesarias:

1. Funciones básicas de inventario. Este objetivo incluye todos los aspectos relacionados con las funciones de recepción, custodia y despacho de inventario; se encarga de cada una de esas actividades y de la documentación que generan, y sirve también de base para el registro contable.
2. Gestión de los inventarios. Está relacionada directamente con la disponibilidad de los inventarios, se trata de contar con el producto –o un sustituto de este– que necesite el cliente en el momento y en las cantidades que lo demande.
3. Actividades de apoyo al inventario. Son todas las actividades complementarias, necesarias para desarrollar las funciones básicas de inventario. En esta categoría se encuentran los equipos de transportación y manipulación en general, y en casos específicos, los equipos de climatización y cualquier otro elemento que se necesite. Dependen totalmente de las características propias del inventario.
4. Infraestructura del inmueble. Se refiere esencialmente a las características y el mantenimiento del inmueble seleccionado como almacén. Se debe tener presente que el inventario se protege de la interacción con el medio ambiente y de una posible sustracción. Depende, además, de las características del inventario, para lo cual se crean y modifican los inmuebles, de manera que sirvan como medio de protección.
5. Satisfacción de los clientes. Al tomar como referencia que el cliente es el elemento más importante para las organizaciones, es necesario determinar objetivos de control que analicen la satisfacción de este. Para analizar la satisfacción de un cliente, en relación con el inventario, se deben tener en cuenta tres elementos fundamentales: disponibilidad, calidad del producto y pronto despacho.
6. Recursos humanos. Son la base para el logro de cualquier objetivo que se trace una organización; de ahí que sea necesario definir objetivos encaminados al tratamiento del personal, de manera que este se sienta satisfecho dentro de la organización. Se deben definir objetivos enfocados a determinar el desempeño del personal.



## Conclusiones

Como resultado de la aplicación de la investigación realizada en cuatro entidades cubanas, se ha propuesto un conjunto de objetivos de control relacionados con el inventario. Se determinaron en estas entidades las mayores afectaciones vinculadas con cada uno de sus objetivos y se hizo un análisis estadístico que permitió medir la afectación y reagruparlos por objetivos de control afectados.

De este modo, se ha logrado el propósito principal de la investigación: proponer objetivos de control que sirvan de referencia al identificar riesgos asociados a la actividad de inventario.

En cuanto a los aspectos teóricos, es válido destacar la inclusión de elementos nuevos para elaborar una definición de riesgo, lo que resulta imprescindible para lograr una adecuada gestión de este.

### Anexo 1. Objetivos más afectados y temas con los que estos se relacionan.

ENTIDAD	OBJETIVOS	TEMAS RELACIONADOS
Trasval	Lograr en más del 85 % de las evaluaciones del desempeño resultados de bien, aceptable o satisfactorio.	Recursos humanos
	Elevar la preparación cultural y técnico-profesional, el comportamiento ético y el desempeño de los cuadros, reservas y trabajadores, así como consolidar los valores de la cultura cubana.	Recursos humanos
	Fortalecer las acciones encaminadas a elevar las condiciones de vida y trabajo del personal.	Recursos humanos
	Continuar alcanzando calificaciones positivas en los controles ministeriales y en los realizados por el Estado en más del 95 % de las unidades comerciales.	Surge como resultado de cumplir los objetivos
Habanos	Analizar al 100 % las causas de los rechazos inherentes a la calidad y disminuir su incidencia.	Satisfacción de clientes
	Cumplir los planes para el control interno en la lucha contra los delitos y las ilegalidades.	Surge como resultado de cumplir los objetivos
	Garantizar la calidad del producto durante los procesos de recepción, tramitación, control y despacho de los inventarios.	Funciones básicas de la actividad de inventario
	Garantizar la rapidez en los procesos de recepción, tramitación, control y despacho de los inventarios.	Satisfacción de clientes
Cimex	Garantizar la calidad del producto durante los procesos de recepción, tramitación, control y despacho de los inventarios.	Satisfacción de clientes
	Incrementar la eficiencia y la eficacia del proceso de distribución y entrega de mercancías.	Satisfacción de clientes
	Perfeccionar la gestión de los inventarios y que se logre el 100 % de cumplimiento de las acciones propuestas.	Gestión del inventario
	Cumplir los planes para el control interno en la lucha contra los delitos y las ilegalidades.	Surge como resultado de cumplir los objetivos
Habaguanex	Cumplir al 100 % los mantenimientos planificados para la infraestructura, el transporte y los equipos.	Infraestructura del inmueble Elementos de apoyo
	Disminuir el ciclo de rotación de los inventarios.	Gestión del inventario
	Alcanzar la calificación de aceptable en auditorías e inspecciones externas, así como la condición de confiable en la contabilidad, para cumplir con la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.	Surge como resultado de cumplir los objetivos
	Garantizar las condiciones indispensables para lograr la seguridad y la protección de los recursos almacenados.	Funciones básicas de la actividad de inventario
	Lograr una preparación técnico-profesional, político-ideológica y ética del colectivo de trabajadores.	Recursos humanos
	Realizar los procesos de recepción, control y entrega de inventarios en el menor tiempo posible y con los cuidados requeridos.	Funciones básicas de la actividad de inventario
	Lograr resultados positivos en la implementación y seguimiento del plan contra la corrupción y las ilegalidades.	Surge como resultado de cumplir los objetivos

Fuente: elaboración propia.

**BIBLIOGRAFÍA**

- ABAD, M. (2012): «Manual de gestión de riesgos en la actividad de inventario», tesis de diploma, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
- ALARI, C. (2012): «Propuesta de manual de organización para la Facultad de Contabilidad y Finanzas», tesis de diploma, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
- ALDECOA, M. (2013): «Manual de gestión de riesgos a la actividad de inventario en la empresa ALASTOR», tesis de diploma, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
- ÁLVAREZ, H. (2013): «Guía para manuales de gestión de riesgos a la actividad de inventario», tesis de maestría, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF TREADWAY COMMISSION (1997): «Los nuevos conceptos de Control Interno», New York.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF TREADWAY COMMISSION (2004): «Informe de gestión de riesgos corporativos-marco integrado. Técnicas de aplicación», New York.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2011): Resolución N.º 60 «Sobre las Normas del Control Interno», *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (extraordinaria), n.º 13, La Habana.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2012): Resolución N.º 36 «Metodología para la evaluación y calificación de las auditorías», *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (ordinaria), n.º 7, La Habana.
- CURBELO, A. (2011): «Diseño del componente gestión y prevención de riesgos en el control interno de Suchel Presto», tesis de diploma, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
- LAVALLE, D. (2012): «Diseño del manual integrado de gestión y prevención de riesgos de la Facultad de Contabilidad y Finanzas», tesis de diploma, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
- MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL (2008): Resolución N.º 353 «Metodología para la evaluación y calificación de las auditorías», La Habana.
- MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS (2003): Resolución N.º 297 «Definiciones de Control Interno», La Habana.
- MORALES, B. (2013): «Manual de organización de Expocuba», tesis de diploma, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
- ORTA, J. (2010): «Manual de gestión de riesgos en la actividad de inventario», tesis de diploma, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
- PÉREZ, Y. (2011): «Manual de gestión de riesgos a la actividad de inventario», tesis de diploma, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
- PIEDRA, Y. (2009): «Propuesta de un manual de gestión de riesgos empresariales a la actividad de inventario», tesis de diploma, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.

• • •