



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

GESTION DE RIESGOS EN LOS PROCESOS CLAVE DEL HOTEL PLAYA COSTA VERDE.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Freddy Pico Arguelles

Tutor: MsC. Leudis Orlando Vega de la Cruz

HOLGUÍN 2019



PENSAMIENTO

“Los factores crecientes de riesgo requieren de un enfoque más completo para la administración de esos riesgos, que lo que nuestra riqueza y aislamiento nos han permitido en el pasado”

Jerome Lederer



DEDICATORIA

A mis padres, por haberme dado la vida y guiar mis pasos en todo momento para convertirme en lo que soy hoy.



AGRADECIMIENTOS

*Primeramente a Dios, ya que sin su ayuda no hubiese podido llegar hasta donde estoy.
A mis padres, con sus virtudes y defectos, por haberme dado amor infinito, educación y todo lo que necesité para hacerme profesional y sobre todo por creer siempre en mí a pesar de las dificultades.*

A mis hermanas Anisley y Milagrito, por siempre demostrarme el amor que sienten por mí a pesar de haber estado lejos del hogar en todos estos años.

A toda familia, que siempre ha permanecido unida a mi lado y me han demostrado el orgullo que sienten de mí.

A mi tutor Leudis, quien desde primer año me brindó sus conocimientos y apoyo incondicional y siempre estimuló el orgullo que debo sentir de ser ingeniero industrial.

A los trabajadores del Hotel Playa Costa Verde, en especial a Daulema, Felo, Yuliet, Rita y Yaíma.

A los profesores, que durante estos cinco años contribuyeron a mi formación y me brindaron su confianza

A Damaris, por ser amiga, hermana y mi compañera de batalla durante estos años a pesar de los problemas y las dificultades siempre estuvo ahí para apoyarme y ayudarme.

A García y Evert por fomentar una amistad de más de diez años y estar siempre presentes en los momentos más críticos, por ser esos hermanos que no tuve y sobre todo por nunca oír un “no” cuando necesite de ellos .

A mis amigos, en especial a Pichardo y José Alejandro, aunque fueron los últimos en llegar supieron demostrarme su amistad incondicional y ayudarme a superar las dificultades que se me presentaron.

A todos los que de una forma u otra forman parte de mi vida y han apostado siempre por mi felicidad.

RESUMEN

Los riesgos son aquellas acciones que pudieran generar resultados adversos para el cumplimiento de los objetivos de una organización empresarial y de los cuales ninguna está exenta. La sociedad se enfrenta a riesgos que afectan el quehacer socio-económico y la estabilidad de las organizaciones. Dentro del territorio, el sector del turismo no está exento de riesgos y por la importancia que tiene para la economía del país como uno de los principales renglones presupone la necesidad de gestionar y prevenir los mismos. Toda empresa debería establecer esquemas eficientes y efectivos de administración, gestión y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo de su negocio. La correcta y oportuna identificación de los riesgos puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa.

El objetivo de la presente investigación es la gestión de riesgos en los procesos clave del Hotel Playa Costa Verde a través de la aplicación de un procedimiento que permita gestionar detectar, evaluar y controlar los fallos, su ocurrencia, sus consecuencias y sus causas, además de prevenir los mismos mejorando así el servicio brindado. Como resultado se tiene la evaluación de los riesgos que permitieron elaborar el Plan de Prevención de riesgos. El uso de esta herramienta puede facilitar la toma de mejores decisiones, proporcionando a las autoridades más garantías sobre la capacidad para tratar riesgos potenciales en la organización.



ABSTRACT

The society faces risks that affect the socioeconomic task and the stability of the organizations. The tourism's sector is not exempt of risks and for the importance that it has for the economy of the country like one of the principal ruled lines within the territory you presuppose the need to try to obtain and to prevent the same. All company should establish efficient schemata and cashes of administration, step and control of all of the risks to which one find themselves risky in the development of its business. Risks are those actions that may generate adverse results for the fulfillment of the objectives of a business organization of which no one is exempt and. The correct and opportune identification of risks can mark the difference between success and a company's failure.

The objective of present it investigation is the risk management in the processes keys of the Green Hotel Playa Costa through the application of a procedure that it enable trying to obtain to detect, evaluating and controlling failures, his funny remark, his consequences and his causes , in addition to prevent the same improving the offered service that way. As a result the evaluation of the risks that they enabled has to elaborate Prevención's Plan of risks itself. The use of this tool can make easy the overtaking of better decisions, providing the authorities more guaranties on the capability to treat potential risks in the organization



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 Gestión de riesgos. Rasgos esenciales	5
1.1.1 Análisis conceptual de los riesgos. Clasificaciones.....	5
1.1.2 Gestión de riesgos en Cuba.....	8
1.2 La gestión de riesgos en entidades turísticas.....	11
1.2.1 Evolución del turismo en Cuba.....	11
1.2.2 Caracterización del turismo holguinero	13
1.2.3 La gestión de riesgo en el polo turístico holguinero	14
1.3 Tendencias actuales de la gestión de riesgos	15
1.3.1 Enfoques de la gestión de riesgo.....	16
1.3.2 Procedimiento para la gestión de riesgos.....	18
CAPITULO II: GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS CLAVE DEL HOTEL PLAYA COSTA VERDE	26
2.1 Fase I. Ambientación	26
2.1.1 Paso 1. Capacitación del grupo de trabajo	26
2.1.2 Paso 2. Comunicación y consulta	26
2.1.3 Paso 3. Establecimiento del contexto.....	26
2.1.4 Paso 4. Validar los procesos organizacionales y definir los críticos	29
2.2 Fase II. Identificación de riesgos.....	30
2.2.1 Paso 5. Identificación de todos los riesgos que afectan los objetivos	30
2.2.2 Paso 6. Clasificar los riesgos para su análisis.	32
2.3 Fase III: Evaluación de riesgos.....	32
2.3.1 Paso 7. Determinar la probabilidad e impacto	32
2.3.2 Paso 8. Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos	34
2.4 Fase IV: Control de riesgo.....	36
2.4.1 Paso 9. Determinar tipo de respuesta adecuada para cada tipo de riesgo.....	36
2.4.2 Paso 10. Construcción del plan de prevención de riesgo.....	38
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	41
ANEXOS	45



INTRODUCCIÓN

El turismo ha alcanzado un desarrollo gradual convirtiéndose en uno de los principales sectores de la economía nacional, por ser una fuente de ingresos en divisas y por las posibilidades para dinamizar otras actividades de la economía, por ello, debe convertirse en el sector líder en el control, de ahí que se justifiquen las permanentes exigencias hacia su perfeccionamiento para prevenir y enfrentar el delito, las ilegalidades y las posibles manifestaciones de corrupción; exigencias permanentes para el sector turístico. En la aprobación de los nuevos lineamientos establecidos en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba se encuentra enmarcada la política para el turismo donde se especifica que la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista.

Holguín tercer polo turístico en Cuba se caracteriza por la intensa competencia entre los destinos turísticos del territorio, resulta determinante atraer flujos turísticos crecientes sin sobrepasar por supuesto, la capacidad de asimilación y garantizarles niveles de satisfacción acorde con las expectativas de un cliente cada vez más exigente. En otras palabras, cada destino o negocio turístico debe concebirse y desarrollarse con una orientación hacia las necesidades, en constante dinámica y desarrollo, de sus clientes actuales o potenciales. Satisfacer al visitante, muchas veces implica que las organizaciones sean ágiles, capaces de cuestionar su pasado y de hacer las cosas de forma diferenciada. En estas condiciones, ser proactivo atendiendo a las amenazas y oportunidades en el entorno turístico es una práctica que asegura la efectividad empresarial, aspecto que está estrechamente relacionado con la gestión de riesgos.

La Gestión de los riesgos empresariales constituye hoy una buena práctica gerencial y es considerada como la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con una combinación óptima de costo-efectividad. Se ocupa del estudio de cómo realizar este análisis y con enfoque proactivo, predecir con la mayor exactitud posible de la ocurrencia de estos hechos causantes de perjuicios económicos a personas

físicas o jurídicas, con el fin de medirlos y analizarlos para lograrlos para su eliminación, o en caso contrario, disminuir sus efectos dañinos.

La gerencia de riesgos ha llevado a gran número de países a estudiar el fenómeno y formular normas que constituyen pautas a seguir en su gestión. Las normativas nacionales en cada país para la gestión de riesgos, definen el marco en el cual se deben desarrollar las actividades industriales y económicas para que estos no se produzcan. El proceso de la gestión de riesgos en Cuba se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico-técnicas que norman aspectos parciales, los trabajos desarrollados han tenido un enfoque eminentemente operacional y en la mayoría sólo se ha abordado la arista económica-financiera.

En estos tiempos de cambio en los que el control interno y los planes de prevención, ocupan, y preocupan, a muchos funcionarios de todos los niveles directivos de las entidades nacionales, los riesgos constituyen motivo de continua atención. Por solo citar algunos ejemplos de utilización del término riesgo en la legislación cubana reciente tenemos el caso de la derogada Resolución 297 del 2003 sobre el Sistema Control Interno (SCI) del Ministro de Finanzas y Precio (MFP), que establecía aspectos metodológicos de Identificación y Evaluación de Riesgos donde, tomando como modelo a la Lista de Comprobación de dicha Resolución (MFP, 2003) se estipulaba la necesidad de evaluar la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el análisis de pérdida que podría resultar de la existencia del riesgo.

Luego de creada la Contraloría General de la República(CGR) en el 2009, da a conocer la resolución 60 en el 2011 sobre todo lo relacionado con el SCI, evidenciando que este no es más que el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes de la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. Es importante resaltar que esta resolución, incluye lo relacionado con los riesgos en su concepción, además de la rendición de cuenta.

La administración¹ de riesgos como expresión del control interno constituye un elemento importante a considerar en el contenido y alcance del diseño y gestión integrada de procesos, aspecto a lograr para llegar a los niveles de integración deseados (Bolaño Rodríguez, 2011; Bolaño Rodríguez, 2014; COSOII, 2004). En las actuales condiciones de la economía, la Gestión de los Riesgos solo permitirá a las empresas turísticas obtener resultados superiores garantizando un correcto diseño, implantación y monitoreo del sistema de riesgos, integrado al sistema de dirección y potenciando la superación de todo el personal en la materia. Sin embargo, no abundan las empresas que poseen una metodología y/o procedimiento que garantice su desarrollo efectivo y el análisis integral. Específicamente en el Hotel Playa Costa Verde se encuentran una serie de deficiencias relacionadas con la gestión de riesgos como se describe a continuación:

- No se evidencia las técnicas y herramientas utilizadas para la gestión de los riesgos, no se realiza una evaluación proactiva de los riesgos imposibilitando su jerarquía según su severidad, influyendo en los objetivos de control y el Plan de prevención de riesgos.
- Insuficiente cultura de los riesgos pues no se tiene una definición de estos y confundido en ocasiones con deficiencias
- No se considera el enfoque por proceso para la gestión de los riesgos influyendo en las fichas de procesos en donde no se evidencia los riesgos, ni la relación de las áreas en un mismo proceso.

Teniendo en cuenta que todas estas razones referidas al componente Gestión de riesgos se agravan en los procesos clave de la entidad se impone un diagnóstico de la gestión de riesgos en el Hotel Playa Costa Verde, que permita conocer los aspectos que influyen negativamente en el cumplimiento de las metas. Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la situación problemática que fundamentó el inicio de esta investigación, que se resume en este trabajo de diploma.

Esto permitió definir el **problema profesional** siguiente: la deficiente gestión de riesgos en los procesos clave del Hotel Playa Costa Verde limita la efectividad del control interno en esta entidad.

El **Objeto** de esta investigación se dirige hacia la gestión y prevención de los riesgos.

¹ En esta investigación se considera de igual manera la gestión y la administración por converger en su ciclo

El **Objetivo General** que se persigue es: gestionar los riesgos en los procesos clave del Hotel Playa Costa Verde.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico-práctico referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales de la gestión de riesgos, enfoques actuales y carencias en su implementación.
2. Seleccionar un procedimiento que permita la gestión de riesgos.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado, de forma parcial, para la gestión de riesgos en el Hotel Playa Costa Verde.

El **campo de acción** se limita a la implementación del componente Gestión y prevención de riesgos en el Hotel Playa Costa Verde.

Para dar respuesta al problema profesional se plantea la **idea a defender** siguiente: la gestión riesgos en el Hotel Playa Costa Verde, contribuye a la mejora de este componente del control interno y a los resultados de la organización.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, apoyados en un conjunto de técnicas y herramientas:

Histórico-lógico: permite comprender la evolución de la gestión de los riesgos y su importancia. También se empleó el de análisis-síntesis e inducción-deducción para buscar información a partir de la revisión bibliográfica y llegar a las conclusiones finales. Entre los métodos empíricos se utilizaron las entrevistas, revisión de documentos, cuestionarios, observación directa, tormenta de ideas, y herramientas del paquete Microsoft Office. Como métodos estadísticos se realizaron análisis de conglomerados, y la estadística univariada.

La tesis se estructura en dos capítulos, donde en el primer capítulo, se expone el marco teórico-práctico referencial en el cual se sustenta la investigación. En el capítulo II, se selecciona y aplica un procedimiento para la gestión de riesgos en la entidad objeto de estudio. Se elaboran las conclusiones generales, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y todos los anexos que fueron necesarios para el desarrollo de los capítulos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó un estudio bibliográfico encaminado al análisis de La Gestión y prevención de riesgos. La lógica seguida se representa en la figura 1.1. Se analizan conceptos de riesgo y gestión de riesgos y se profundiza en varios enfoques dados por autores nacionales e internacionales, además se realiza un análisis sobre la situación actual del Hotel Playa Costa Verde en la Gestión y prevención de riesgos.

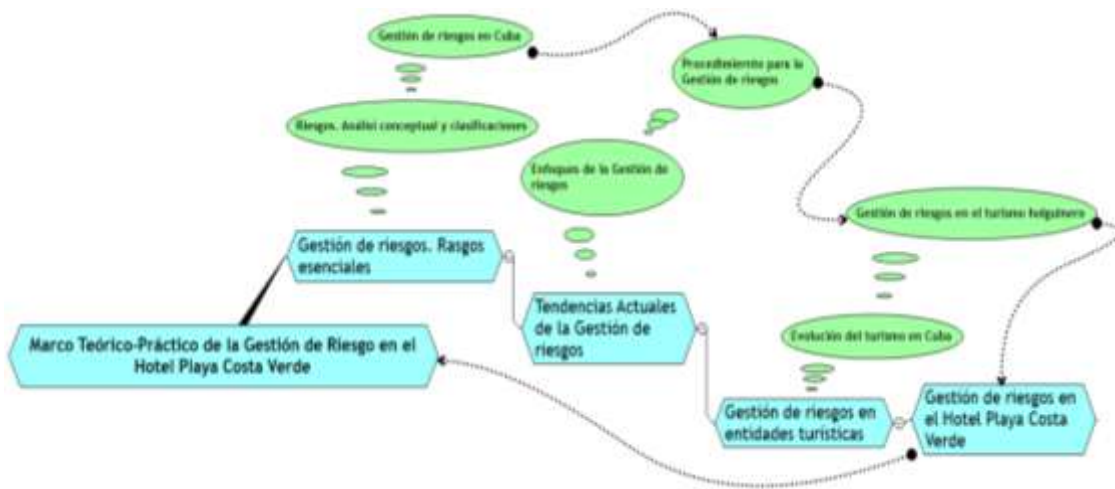


Figura 1.1. Hilo conductor para el marco de la investigación

1.1 Gestión de riesgos. Rasgos esenciales

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, de alguna u otra forma, las entidades, negocios y grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. Se detallará en este aspecto a continuación.

1.1.1 Análisis conceptual de los riesgos. Clasificaciones

El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos empresariales (Celaya Figueroa, 2004; López Parra, 2004; Koprinarov 2005) que afecten el cumplimiento de los objetivos (Markowitz, 1959; March y Shapira, 1987; Aaker y Jacobson, 1990; Millar y Leiblein, 1996; AS/NZS 4360,1999; Quiros, 2003; Norma IRAM 17550, 2005; Comptroller's Handbook, 2008; Álvarez Rodicio, 2009; Maxitana Cevallos y Naranjo Sánchez, 2009;

CVPRO, 2009; Rivero Bolaños, 2011; Segura Pinzón, 2011)². En el estudio de los conceptos realizado se puede apreciar una concordancia en los autores en cuanto a la utilización, para definir riesgo, de los términos o variables probabilidad y objetivo. Existiendo mayor discordancia en los demás términos o variables analizados en las definiciones de riesgos estudiadas (anexo 1).

Como conclusión de lo antes planteado el autor de esta investigación considera que se puede definir riesgo como: la probabilidad o posibilidad de que ocurra un evento no deseado en los procesos, provocando resultados sujetos a la incertidumbre de que el evento ocasione una consecuencia en la organización, resultando un impacto sobre los objetivos, que conlleva a una desviación del resultado esperado.

Clasificación de los riesgos

En la bibliografía estudiada se puede observar los diferentes tipos de clasificaciones de riesgos de acuerdo a la forma de donde proviene o el contexto. Como muestra de esto podemos encontrar:

- Para las definiciones de riesgos que consideran tanto las consecuencias negativas como positivas clasifican los riesgos puros o especulativos. En los puros existe la posibilidad de perder o no perder y en los especulativos existe la posibilidad de ganar y perder
- Teniendo en cuenta el entorno del cual provienen se pueden clasificar en riesgos internos y riesgos externos. Los factores externos incluyen los económico – financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros. Aunque un mismo riesgo puede tener causas internas o externas
- De acuerdo a la estructura y funciones de la empresa los riesgos se suelen clasificar en: económicos-financieros (crédito, liquidez, solvencia, rendimiento), de mercado, de legalidad, de carácter tecnológico (relacionados con los equipos, las tecnologías de información), operacionales (relacionados con las operaciones en los flujos de trabajo), organizacionales (los que afectan a toda la organización), estratégicos y de reputación. Este tipo de clasificaciones ha provocado la fragmentación de los riesgos a

² Referenciados en Bolaños Rodríguez (2014)

la hora de estudiarlos. Esto hace necesario su identificación en los procesos y no mediante la estructura y las funciones de la empresa como tradicionalmente se realiza en la práctica empresarial

- De acuerdo al análisis, interpretación y evaluación, los riesgos se pueden clasificar en: objetivos y subjetivos. Los objetivos son los que se determinan mediante cálculos matemáticos y datos estadísticos y los riesgos subjetivos a través de juicios intuitivos de las personas que los estudian
- La relación objetiva – subjetiva de las causas que provocan la ocurrencia de los riesgos abre paso a los inherentes e incorporados. Los riesgos inherentes nacen de la actividad propia de la empresa y los incorporados aparecen como resultado de errores o fallas humanas. También se clasifican en residuales siendo esto los riesgos que quedan luego de la aplicación del control a los riesgos inherentes

Desde el punto de vista empresarial, de la organización, del sistema, de la actividad empresarial, etc.; existen discrepancias entre varios autores analizados en cuanto a las clasificaciones y explicaciones de cada una de ellas. El autor concuerda con Vega de la Cruz, 2017 que los riesgos dentro de una organización o sistema se puede clasificar en:

- Estratégico: relacionado con las estrategias, relaciones, la planificación y planeación, etc.
- Comercial: todo lo referente a gestiones desde el punto de vista logístico en aseguramiento y ventas
- Operacional: es el que enmarca la mayoría de los riesgos inherentes de la actividad empresarial, incluye lo relacionado con los riesgos humanos, de fallas técnicas, gestión de información y los riesgos ocupacionales, relacionados con los riesgos presentes por desfavorables condiciones de trabajo entre otros
- Entorno: incluye todos los riesgos externos que afectan los objetivos de la entidad desde el punto de vista de regulaciones, leyes, sociales hasta los más acotados a los sectores donde se desempeña la entidad
- Económico-financiero: relacionado con toda la actividad financiera de la entidad tanto interna como externa
- Medioambientales: interacción organización – ambiente

- Tecnológico: los riesgos de tecnológicos tanto internos como externos, por falta, por fallos y avances de la misma

Lo antes explicado, de acuerdo con las referencias citadas, de forma más detallada se observa en la figura 1.2

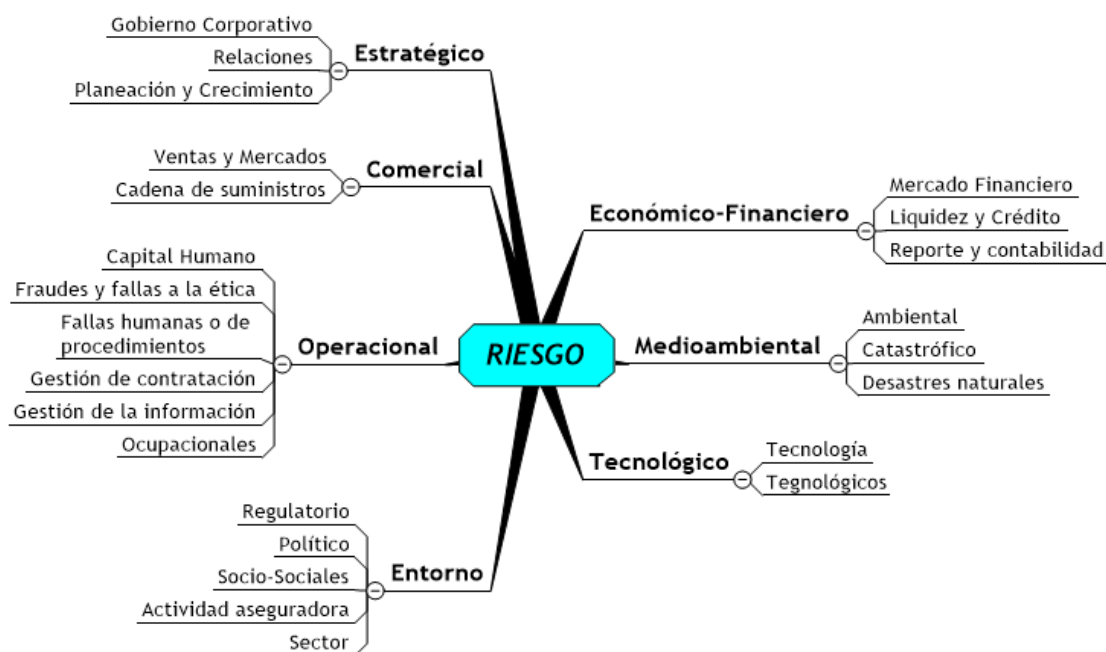


Figura 1.2 Clasificación de los riesgos en las organizaciones. Fuente Vega de la Cruz, 2017

1.1.2 Gestión de riesgos en Cuba

Gestionar riesgos ofrece beneficios auténticos e importantes para organizaciones, sus proyectos y sus participantes, pero éstos nunca se alcanzarán sin reconocer la importancia de gestionar riesgos en cada nivel del negocio o sin una eficacia operativa en desempeñar la gestión del riesgo en la práctica (Hillson, 2005). Existen diferentes normas que rigen las actividades del proceso de gestión de riesgos, en determinados contextos de interés. Estas normas orientan la necesidad de aplicación de herramientas, métodos y técnicas para cada uno de los pasos o actividades del proceso de gestión de riesgos (AS/NZN 4360: 1999; AIRMIC, ALARM, IRM: 2002; ISO 31000: 2009)

La especialización de la gestión de riesgos en las organizaciones ha permitido la incorporación de elementos relacionados con la gestión de riesgos en diferentes normas como:

- sobre la Seguridad y Salud del trabajo que hace énfasis en la gestión de riesgos laborales

- sobre el sistema de gestión de la calidad, incluye conceptos relacionados con el riesgo y su gestión. Actualmente existe la de norma ISO 9001: 2015 que incluye todo un capítulo sobre la gestión de riesgo para la calidad
- ISO/ IEC 27005 sobre el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información. Habla sobre la gestión de riesgo de seguridad de la información en una organización
- Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República sobre las Normas del Sistema del SCI.

En la resolución 60 del 2011 se describen cada una de las normas del componente gestión y prevención de riesgos las cuales plantean:

- a) **Identificación de riesgos y detección del cambio:** en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. Los factores externos incluyen los económico – financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los

casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

- b) **Determinación de los objetivos de control:** los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización.

Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos, un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

- c) **Prevención de riesgos:** esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético – moral, técnico – organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el plan de prevención de riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los

objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

El plan de prevención de riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del plan de prevención de riesgos, sean divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y la alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema.

El plan de prevención de riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

El autocontrol se considera como una de las medidas del plan de prevención de riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

1.2 La gestión de riesgos en entidades turísticas

El turismo genera empleos e ingresos que favorecen el desarrollo de otros sectores de la sociedad cubana, esta “locomotora” de la economía ingresa miles y millones de dólares cada año. En nuestro país la gestión de riesgos en entidades hoteleras se rige por la Resolución 60 del 2011 de la CGR sobre las Normas del SCI. Las entidades turísticas del país se subordinan a cadenas y grupos hoteleros como Cubanacán, Gaviota S.A, Islazul, Palmares, Campismo Popular entre otros. En este epígrafe se realiza un análisis detallado de cómo se encuentran el turismo cubano y específicamente el holguinero en la actualidad así como se gestionan los riesgos en los mismos.

1.2.1 Evolución del turismo en Cuba

El turismo no es una actividad nueva en Cuba. Al igual que en el mundo, tuvo su auge a partir de los años 50. En esa época, cuando el desarrollo turístico en la mayor de las Antillas estuvo muy ligado a la presencia de la mafia norteamericana en la Isla, Estados Unidos era el mercado principal, y el juego y la prostitución eran las principales ofertas de la Isla. Este turismo de ciudad condicionó el poco desarrollo del producto natural cubano en esa etapa. Con el triunfo de la Revolución comenzó la política norteamericana de

bloqueo y se eliminó el turismo proveniente de Estados Unidos. A partir de 1959, el desarrollo de la economía estuvo dirigido a otros programas importantes del país, por lo cual el turismo era entonces fundamentalmente nacional, hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional.

En los años 80 comienza la reapertura al turismo internacional, pero es en 1990 que se produce un nuevo enfoque del desarrollo de este sector, se crean las primeras empresas mixtas y corporaciones con capital foráneo, y el turismo lideró durante los últimos tiempos la inversión extranjera en Cuba. Esto genera un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes y en los ingresos. Desde 1996, cuando se logró por primera vez sobrepasar el millón de visitantes, Cuba se ha propuesto consolidarse como destino mundial y del Caribe.

Para comercializar su producto turístico, la mayor de las Antillas cuenta, principalmente, con la hospitalidad popular y calidad de su pueblo, excepcionales atractivos naturales, un patrimonio histórico autóctono, prolífica vida artística y cultural, un desarrollo sanitario único, la estabilidad política y la seguridad para los turistas. Toda la información y promoción turística de Cuba en Internet se puede encontrar en el Portal del Turismo en Cuba, que con una actualización diaria en los idiomas de inglés, español, alemán y próximamente en ruso y francés, brinda a quienes lo visiten detalles precisos de los atractivos, productos, modalidades, alojamiento y demás detalles del turismo en la Isla.

La etapa en que todo se limitaba a “sol bueno, mar de espuma y arena fina” quedó atrás, ahora hay turismo para escoger: social, cultural, de eventos, ecológico, de salud e histórico. Además, a muchos le seduce la idea de conocer un sistema diferente, que precisamente sobrevivió a la caída del campo socialista gracias al turismo, entre otros factores, Cuba encontró en sus paisajes y cultura una fuente inmediata de ingresos para salvar a la Revolución y sus conquistas sociales.

Desde 1996 Cuba se incorporó al reducido grupo de cinco países del Caribe insular que reciben más de un millón de visitantes extranjeros. Canadá, Alemania, Italia, España, Francia, Reino Unido y México son los siete principales mercados emisores de turistas hacia Cuba, al acaparar el 65,75% (1 108 726) del total de visitantes que arriban al país. El desarrollo del turismo ha sido uno de los pilares en la reanimación de la economía nacional. Al cierre del 2002 la industria nacional cubría el 68% de la demanda de insumos

en la industria turística, cuota que en 1990 era sólo del 12%. El turismo da empleo directo a unos 100 mil trabajadores, cifra que en 1990 era 52 mil.

En 2016, el sector del turismo rompió récords de visitantes a nuestro país con un total de 4 035 577, ello representó un crecimiento de un 14.5 por ciento con respecto al 2015 y un 9 por ciento por encima de lo previsto para el año. Hubo un crecimiento significativo de los tradicionales mercados emisores al país, que abarcan naciones como Alemania, Reino Unido, Francia y España; por América Latina sobresalen México y Argentina.

1.2.2 Caracterización del turismo holguinero

Holguín constituye uno de los más ricos escenarios de la naturaleza cubana. Altas sierras, fértiles llanos y playas de finas arenas se alternan en el paisaje de esta provincia de singular belleza y múltiples atractivos. Fue en esta zona de Cuba (Bariay) donde desembarcó el almirante Cristóbal Colón en 1492, quien quedó fascinado por su belleza. Las playas holguineras están entre las más pintorescas del Caribe; de aguas turquesas, cálidas y tranquilas por el resguardo natural que les ofrecen las formaciones coralinas son una activada recomendación para tomar el sol de Cuba. Están rodeadas de tupida vegetación, cuyo intenso color verde crea un contraste fabuloso con el tono blanco dorado de la arena y el azul claro del mar. La ciudad de Holguín garantiza una variada oferta de entretenimientos. Recorrerla, visitar la ciudad costera de Gibara , conocer aspectos de la cultura aborígen en Banes, internarse en algunos de sus bosques e irse a descubrir los encantos del parque Bahía de Naranjo, admirar la naturaleza de Cayo Saetía o practicar el senderismo en Pinares de Mayarí , son algunas de las opciones más interesantes.

Con el triunfo de la Revolución, el 26 de febrero de 1959 desde los balcones de La Periquera, actual Museo Provincial de Historia, Fidel en su alocución al pueblo le pregunta si tenían playas, si había comunicación con ellas, donde las querían y qué se necesitaba hacer en el caso de la playa de Guardalavaca. Comenzaría así con la fundación del Instituto Nacional de la Industria Turística y el Instituto Nacional de Turismo entre las décadas de 1960 y 1970, todo un desarrollo armónico para el disfrute de la población con la creación de las playas populares y el primer polo turístico de la ya provincia de Holguín con la inauguración en julio de 1976 del hotel Guardalavaca y todo el progreso posterior de su entorno.

La década de los 80 trajo entre otras mejoras la apertura del primer gran hotel en la ciudad capital: el Pernik, junto a las tradicionales villas de El Bosque y el Mirador de Mayabe. Con la creación en 1994 del Ministerio de Turismo Holguín pasaría a ser el tercer destino turístico de la nación, diversificando en las décadas siguientes sus productos, desde sol y playa hasta el turismo de naturaleza, cultural, de salud, de eventos, de buceo, entre otros. Instalaciones hoteleras como Brisas Guardalavaca, Club Amigo Atlántico Guardalavaca, Sol Club Río de Lunas-Mares, Pinares de Mayarí; paisajes naturales como Cayo Saetía, el Gran Parque Cristóbal Colón y la bahía de Nipe, en la que apareció sobre sus aguas la imagen de la Patrona de Cuba, por solo citar algunos, son conocidos por visitantes de todas partes.

Hoy, con más de cinco mil habitaciones en planta hotelera y un potencial de más de veinte mil en un futuro próximo, el turismo holguinero sigue forjando su historia en un destino que tiene como valor agregado la acogida de su gente y la belleza de diversos pueblos y ciudades como Holguín, con un amplio sistema de plazas públicas o la Loma de la Cruz y sus 458 escalones, todo enmarcado en el proyecto de Ciudad Parque de Cuba; los múltiples eventos culturales como la Semana de la Cultura, las Romerías de Mayo y la Fiesta de la Cultura Iberoamericana, entre otros. A eso se agregan de forma general en la provincia las atractivas playas con más de 60 km lineales, la variada flora y fauna de más de 140 especies, como parte de los atributos que lo particularizan dentro del variado prisma que es Cuba.

1.2.3 La gestión de riesgo en el polo turístico holguinero

La industria hotelera ha visto la necesidad de lograr la gestión de los riesgos por procesos; por ser una industria muy sensible a hechos o cambios políticos, de seguridad, de tecnologías, de salud, climatológicos, a guerras, acciones terroristas, crisis económicas, entre otros fenómenos que pueden aparecer; por encontrarse en un mercado altamente competitivo.

El polo turístico holguinero no está ajeno a esta situación aunque el análisis de la gestión de riesgo es un tema que ha sido poco tratado en este sector. El mismo está compuesto por varios hoteles, centros recreativos y de interés para el turista. Estas entidades se subordinan a varias cadenas hoteleras y de servicio (Gaviota S.A, Cubanacán, Islazul, Palmares, Campismo Popular) que de una forma u otra se encargan de aplicar

adecuadamente el SCI siempre rigiéndose por la Resolución 60 del 2011. Entre los pocos autores que han tratado el tema en la provincia se encuentra Leyva Campaña (2017) la cual se aplicó en las agencias de viajes.

1.3 Tendencias actuales de la gestión de riesgos

En la pasada década y en la actual ha tomado un auge el estudio de la gestión de riesgos en el sector empresarial dentro de nuestro país, así como en el ámbito foráneo. Después de una búsqueda detallada en el programa Scielo se tomaron en consideración varios aspectos para tener así una muestra de cómo está este tema en la actualidad. Se analizó un período de una década para observar cómo se comportaron las publicaciones y se pudo apreciar que los años 2013, 2014 y 2015 fueron en los que más se abordó sobre este tema sin embargo en el 2018 decrecieron considerablemente los artículos sobre este tema y en el tiempo que ha transcurrido del presente año no se observa un gran interés por escribir sobre el tema abordado esto se puede apreciar mejor en la figura 1.3 donde se encuentran detallado estos datos.

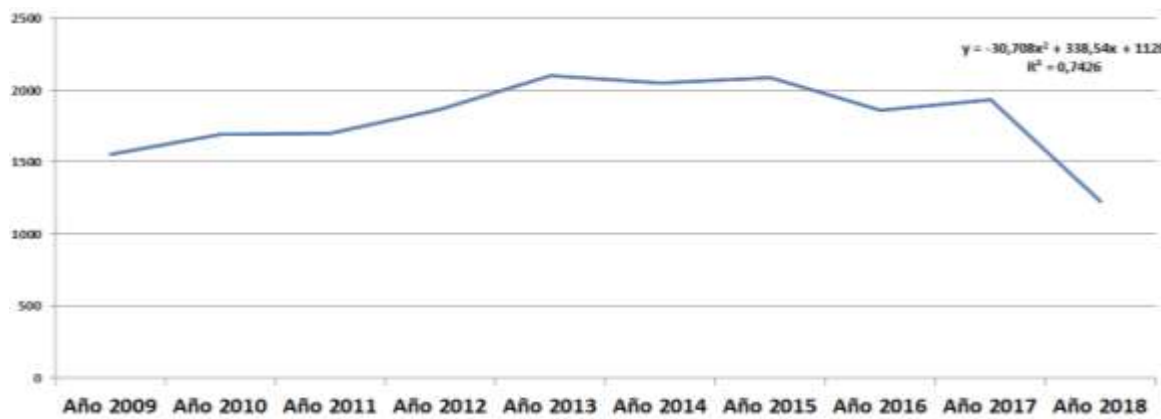


Figura 1.3 Publicaciones por años

La gestión de riesgos en sistemas empresariales es un tema muy controvertido en gran parte del mundo. Luego de analizar toda la base bibliográfica con la que se cuenta se puede resumir que de 30777 publicaciones un 1% pertenece al idioma francés, el 12% al portugués, el 17% al inglés y un 70% al español por lo que resultó más fácil el estudio de estos artículos como se observa en la figura 1.4.

La administración de riesgos se desarrolla como un proceso, con sus entradas, transformación y salidas. Las entradas al proceso son los eventos (riesgos), la transformación ocurre cuando se analizan los riesgos y se valoran todas las posibles

formas de tratamiento que requieren en función de su frecuencia e impacto y las salidas son los riesgos controlados. Este proceso se desarrolla en un ambiente formado por los objetivos de la organización, la filosofía de administración de riesgos y su cultura. Al ser el habla hispana el idioma con mayor porcentaje de publicaciones es evidente que Latinoamérica sea una de las grandes fuentes del aporte a este tema como se muestra en la figura 1.4 siendo Colombia el máximo exponente con 4150 publicaciones seguido por España que presenta 3815 y en un tercer lugar se encuentra nuestro país con 2559 artículos demostrando así el interés por gestionar mejor los riesgos lo cual sirve de gran apoyo a la investigación en proceso.

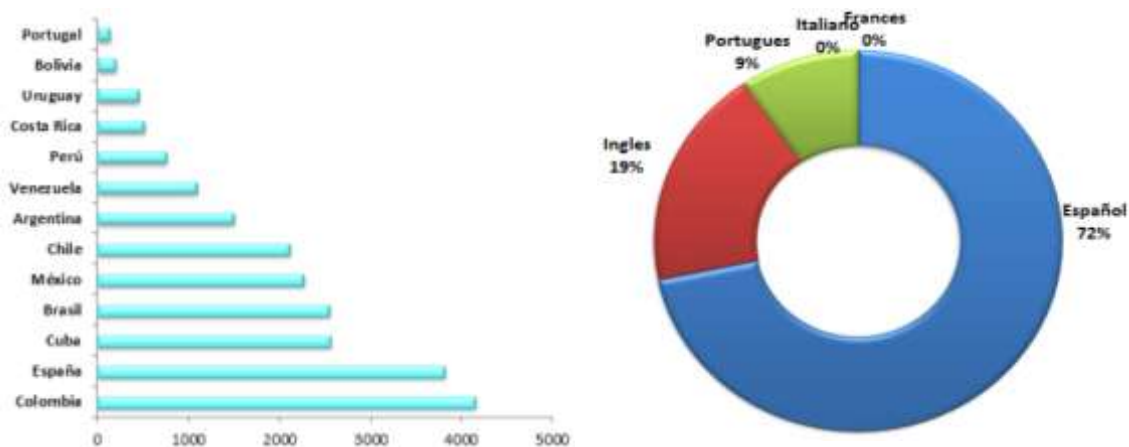


Figura 1.4. No de investigaciones por países e idioma

1.3.1 Enfoques de la gestión de riesgo

En esta investigación realiza un análisis de los principales autores que tratan la gestión de riesgo en entidades hoteleras y que brindan un procedimiento que permita gestionar los riesgos de una manera eficaz, para ello se procesó esta información en el programa Minitab 17, obteniendo un clúster (figura 1.5) que nos permite un mejor análisis de la información.

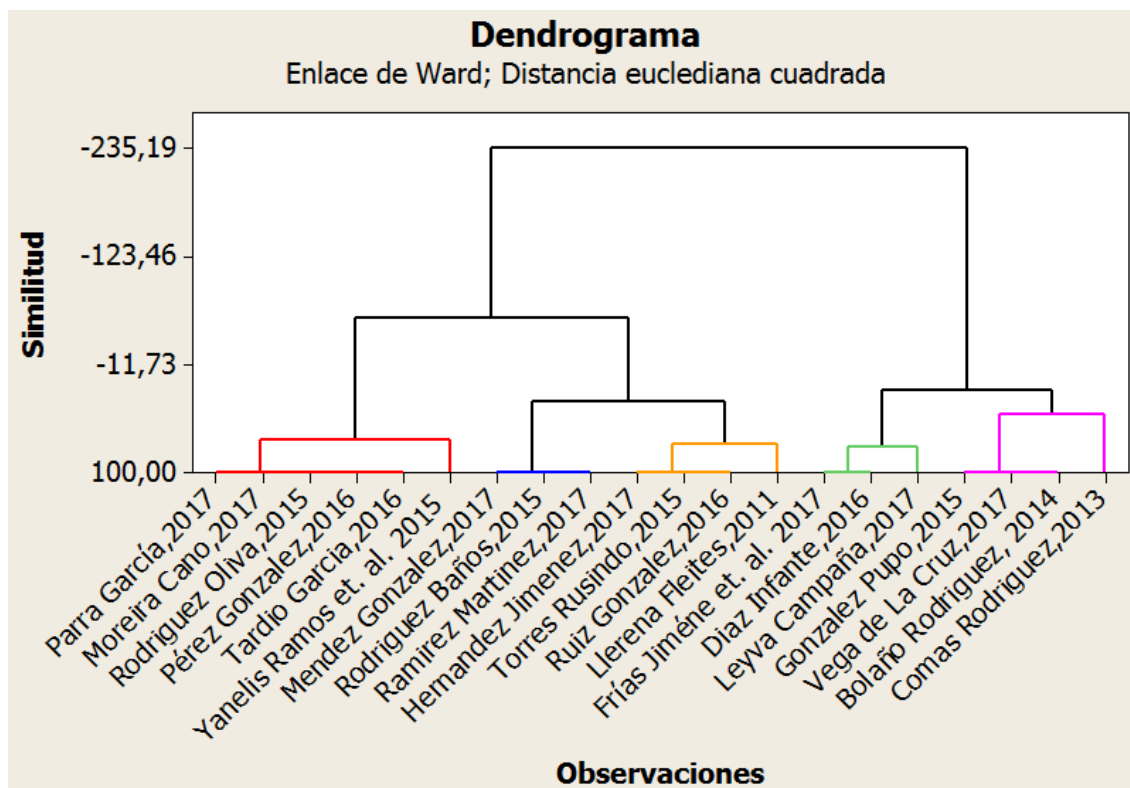


Figura 1.5. Análisis de los autores

En el primer grupo se puede apreciar que un conjunto de autores han trabajado la gestión de riesgos en Cuba en el turismo pero no bajo las pautas del control interno no emiten una clasificación de los riesgos y no lo materializan en procesos operativos de entidades hoteleras.

El segundo grupo gestiona los riesgos mediante una metodología en los procesos claves de entidades turísticas cubanas pero no bajo las pautas del control interno y no emiten una clasificación conceptual de los riesgos.

El tercer grupo gestiona los riesgos con un enfoque de procesos en el turismo no bajo las pautas del control interno ni se especializa en procesos hoteleros.

El cuarto grupo gestiona los riesgos bajo las pautas del control interno mediante una metodología para procesos turísticos. No emiten una clasificación conceptual del riesgo ni lo materializa en procesos claves.

El quinto grupo es el grupo más relacionado con el campo de acción. Emite un procedimiento detallado teniendo en cuenta el enfoque por proceso materializándolo en los procesos claves. Brinda una clasificación conceptual de los riesgos y de lo gestión de

riesgo y aunque no los aplicaron al turismo su procedimiento puede ser adaptado a estas entidades.

Comas Rodríguez, 2013 va más allá de la gestión de riesgos incluyendo otras herramientas del control de gestión (Gestión de Riesgo, Gestión de Procesos, Cuadro de Mando Integral). Bolaño Rodríguez, 2014 emite una metodología para la gestión de riesgo alineado a la estrategia, se aleja un poco de lo planteado por la Resolución 60.

Gonzales Pupo, 2015 y Vega de la Cruz, 2017 detallan un procedimiento para la gestión de riesgos y lo aplican en entidades de la salud en el caso de Vega de la Cruz, 2017 aunque plantea herramientas cuantitativas que pueden ser complejas para trabajadores del sector turístico este se puede aplicar en cualquier entidad y sus herramientas pueden ser flexibles pudiendo ser cambiadas por otras más simples por lo que será la investigación seleccionada a utilizar en esta tesis.

1.3.2 Procedimiento para la gestión de riesgos

Este epígrafe tiene como objetivo ilustrar el diseño del procedimiento seleccionado para la gestión y prevención de riesgos, el cual tuvo en cuenta el enfoque de identificación de riesgos por áreas y actividades. En el mismo se exponen y explican herramientas y técnicas que pueden ser utilizadas en cada paso a realizar.

El procedimiento propuesto por Vega de la Cruz, 2017; compuesto por cinco fases, y doce pasos. Este se representa en la figura 1.6.

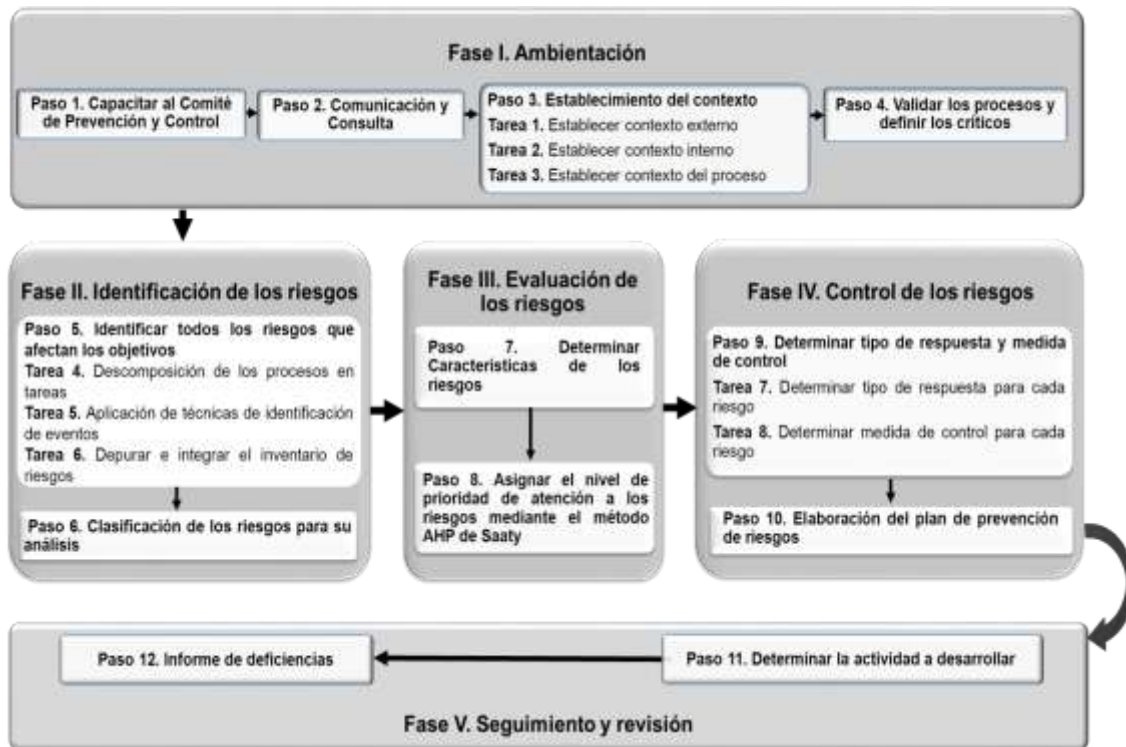


Figura 1.6 Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos. Adaptado de Vega de la Cruz 2017

Fase I. Ambientación

Objetivo: preparar las condiciones iniciales (capacitación del Comité y establecimiento del contexto) para la aplicación del procedimiento.

Paso 1. Capacitación del Grupo de Trabajo

Capacitar al grupo de trabajo, del Hotel Playa Costa Verde, para la aplicación del procedimiento propuesto y en las técnicas a usar en el mismo. El mismo está encargado de la identificación, evaluación de los riesgos y la elaboración del plan de prevención de riesgos

Paso 2. Comunicación y consulta

Los planes de comunicación y consulta son uno de los primeros pasos a realizarse en cada fase del proceso de gestión de riesgos. Estos planes deben tratar temas relativos al riesgo, sus causas, consecuencias y las medidas a tomar para tratarlo. Las mismas deben ser eficaces para asegurarse de que las personas responsables de la implementación del proceso de gestión de riesgos y las partes interesadas comprendan las bases que han servido para tomar decisiones y las razones por las que son necesarias determinadas acciones.

Paso 3. Establecimiento del contexto

Mediante el establecimiento del contexto, la organización define sus objetivos, parámetros externos e internos a tener en cuenta en la gestión del riesgo, y establece el alcance y los criterios para el proceso restante.

Paso 4. Validar los procesos y definir los críticos

Se validarán los procesos que la organización determine como necesarios para el desarrollo de sus objetivos y metas. La validación de los procesos organizacionales se realizará de forma cualitativa mediante el criterio de expertos, definiciones de entradas y salidas, responsables, objetivos, etc. (ficha de procesos).

Fase II. Identificación de riesgo

Objetivo: Identificar y clasificar todos los riesgos para su análisis.

Paso 5. Identificación de todos los riesgos que afectan los objetivos

Con la utilización de herramientas como: Mapa de proceso, flujogramas, diagrama OTIDA, fichas de procesos, redes de Petri, entre otras, se descompondrá el proceso en subprocesos y, estos a su vez, en tareas. El administrador de riesgos debe ser capaz de analizar la actividad que realiza en cada etapa del proceso operativo y determinar cómo cada actividad puede resultar potencialmente peligrosa para el resto del proceso. Asimismo, debe estudiar la interrelación de las actividades propias con la de las entidades ajenas que influyen o pudieran influir con su empresa, ya sea por relación comercial, la vecindad u otra causa. Este análisis tiene como objetivo determinar cada uno de los riesgos que pueda afectar la continuidad de un negocio o empresa, y con ello reconocer la posibilidad de pérdida. También es importante identificar todo bien o interés de la empresa, pues los riesgos siempre se relacionan con estos.

Paso 6. Clasificar los riesgos para su análisis

Para facilitar el análisis de los riesgos se proceder a clasificarlos, por lo que se propone hacerlo según lo establece la resolución 60 del 2011 de Control Interno:

Interno: incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

Externos: incluyen los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos

Luego, para tener un mayor nivel de detalle, se agrupan, según el ámbito empresarial, utilizando la clasificación propuesta: Estratégico, Comercial, Operacional, Entorno, Económico-financieros, Medioambientales o Tecnológicos.

Fase III: Evaluación de riesgos

Objetivo: Evaluar y jerarquizar los riesgos para su tratamiento.

Paso 7. Determinar la probabilidad e impacto

Las dos variables fundamentales del riesgo son la probabilidad de manifestación y el impacto de sus consecuencias.

El administrador de riesgos dispone de técnicas cualitativas y cuantitativas que le permitirán desarrollar la evaluación de los riesgos a la que se expone su entidad. Se aplican técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Métodos cualitativos de análisis de riesgos:

Escala de probabilidad:

- Muy baja: evento muy improbable
- Baja: Evento Improbable
- Moderada: Evento posible
- Alta: Evento probable
- Muy alta: Evento prácticamente seguro.

Método del Criterio de Gravedad (Impacto):

Los riesgos se agrupan con arreglo a los criterios siguientes:

- Riesgo insignificante: impacto mínimo
- Riesgo leve: si el impacto es insignificante
- Riesgo moderado: si ocasiona pérdidas considerables
- Riesgo grave: si el impacto causa pérdidas importantes
- Riesgo catastrófico: si el impacto pone en peligro la supervivencia de la entidad.

Paso 8. Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor

probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto). Cada nivel de riesgo puede diferenciarse por un color.

Un riesgo elevado se representa por rojo, el color amarillo representa un riesgo moderado o medio y el verde un riesgo reducido o bajo. Los riesgos se organizan en orden de prioridad, en función de su nivel. El tratamiento que requiere cada uno de ellos depende de su nivel de prioridad y la naturaleza del riesgo. Los riesgos de alta prioridad exigen medidas más costosas que los riesgos de escasa frecuencia y leve impacto.

Fase IV: Control de riesgos

Objetivo: Conformar el plan de prevención de riesgos.

Paso 9. Determinar tipo de respuesta y medida de control

Una vez evaluados los riesgos relevantes, es el equipo gestor determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

Al considerar sus respuestas, el equipo evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios.

Evitar el riesgo: significa eliminar la actividad que probablemente genera el riesgo cuando esto es posible. Esta opción se aplica si el riesgo es insoportable para la empresa, pero puede conducir a la pérdida de oportunidades de obtener beneficios.

Eliminar sus causas y reducir los efectos: se actúa sobre las causas que originan el riesgo, de forma tal que se disminuyan los efectos adversos del mismo.

Retener o aceptar el riesgo: debe realizarse de manera consciente y activa, se refiere a pérdidas frecuentes y de bajo impacto financiero que la entidad como tal puede asumir, entre las cuales se encuentran entre otros, custodios, medidas de seguridad.

Compartir el riesgo: los efectos adversos de los riesgos se trasladan total o parcialmente a otra entidad, que los asume. Este mecanismo permite unos manejos financieros adecuados de los riesgos, sobre todo aquellos medianos y graves. Los mecanismos de transferencia de riesgos incluyen el uso de contratos comerciales, acuerdos de seguros y estructuras organizacionales

Paso 10. Elaboración del Plan de Prevención de Riesgos

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados se analizan las medidas o acciones de control necesarias y se elabora el plan de prevención de riesgos. El mismo constituye un instrumento de trabajo de la dirección

para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. El formato del plan de prevención de riesgos será el establecido por la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República.

Fase V: Seguimiento y revisión

Objetivo: el seguimiento a las medidas tomadas, informar y favorecer la mejora continua.

Paso 11. Determinar la actividad o el conjunto de ellas a desarrollar

El seguimiento y la revisión se planificarán en el proceso de tratamiento de riesgos y someterse a una verificación o una vigilancia regular. Esta verificación o vigilancia puede ser periódica o eventual.

Los resultados del seguimiento y de la revisión se registrarán e incluirán en informes internos y externos, según sea apropiado. La gestión de riesgos se supervisa llevando a cabo actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

Paso 12. Informe de deficiencias

Todas las deficiencias identificadas del proceso gestión y prevención de riesgos que afectan a la capacidad de entidad para desarrollar e implantar su estrategia, establecer y alcanzar sus objetivos se comunicará a sus respectivos responsables y se tomarán las medidas que la entidad determine necesaria.

1.4 Situación actual de la gestión de riesgo en el Hotel Playa Costa Verde

En la actualidad, cuando se habla de los Sistemas de Control Interno que deben implantar las entidades para hacer frente a los cambios económicos y sociales del entorno, no se trata solamente de las actividades de control propiamente, sino también, del establecimiento de un adecuado ambiente de control, de las actividades de evaluación de riesgos, la preocupación por la información y comunicación, así como la supervisión y monitoreo. En esta visión ampliada del control, significa mucho más que control financiero o control contable, considerándose el control como una función básica dentro de cualquier proceso de gestión que facilita la evaluación y la mejora del desempeño, ya que lo que no se controla no puede ser dirigido eficientemente. Para llevar a cabo el control interno, no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos. Son las personas, en cada nivel de organización, las que tienen la responsabilidad de realizarlo. El Sistema de Control Interno

se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento

En la entidad objeto de estudio la alta dirección ha designado mediante resolución dictada al efecto el Comité de Prevención y Control donde su presidente es el Director General, el vicepresidente es el Director Adjunto y los otros miembros son: Director de Área Asistente, Auditor A Asistente, Jefe Grupo Economía, Jefe de Animación, Jefe de Recepción, Jefe de Cocina, Jefe de Pisos, Jefe de Alimentos y Bebidas, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Higiene, Jefe de Calidad, Jefe de Seguridad y Protección, Jefe de Servicios Técnicos, Jefe de Compras, Jefe de Jardinería, Encargado de Almacén, Especialista A en Comercialización de producto turístico, Especialista C en Gestión Económica, Especialista C en Ciencias Informáticas. La situación actual de este componente es la siguiente:

- El control interno en el Hotel Playa Costa Verde se rige por la Resolución 60 del 2011 sin actualizarla con la nueva Guía de Autocontrol de enero del 2019
- Lo lleva a cabo la auditora con poca experiencia laboral encargada de archivar toda la documentación relacionada con la resolución 60 de manera independiente a las auditorías en el hotel
- En el hotel se identifican los riesgos sin evidenciar la documentación de las herramientas para gestionarlos y sin el enfoque por procesos
- En la entidad se establece el enfoque por proceso, existen las fichas de los procesos en donde no está evidenciada los riesgos
- No se determinan el impacto, frecuencia y la severidad de los riesgos identificados provocando que los riesgos no presentan un orden de prioridad
- Una gran parte del personal desconoce del tema de gestión y prevención de riesgos, no se capacitan en esta materia siendo de alta importancia que los trabajadores sepan identificarlos, los directivos en ocasiones confunden a los riesgos con deficiencias en el proceso, identificando varios riesgos que pueden ser considerado como el mismo. No está implantada una cultura de riesgos
- Deficiente selección del responsable y ejecutante en el plan de prevención de riesgos, este no es actualizado de manera permanente por lo que no se le da cumplimiento a este plan

- No se establece una relación entre áreas que se encuentran en el mismo proceso aun cuando su relación es fuerte directa
- El componente del control interno según la Resolución 60 del 2011 “Gestión y Prevención de Riesgos” es implantado según la Guía de autocontrol en donde se plante el “que” pero el “cómo” es responsabilidad de cada entidad.
- No existe una evaluación proactiva de los riesgos organizacionales
- No se definen los objetivos de control según severidad de los riesgos
- No se tiene una definición conceptual de las clasificaciones de los riesgos presentes en la entidad
- Incorrecta identificación de las áreas es confundida el área de recursos humanos con seguridad y salud en el trabajo.

CAPITULO II: GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS CLAVE DEL HOTEL PLAYA COSTA VERDE

Este capítulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento garantizando de esta forma el cumplimiento de la hipótesis planteada para dar solución al problema profesional y cumplir con el objetivo general de la investigación.

2.1 Fase I. Ambientación

2.1.1 Paso 1. Capacitación del grupo de trabajo

El grupo de trabajo está conformado por los responsables de las diferentes áreas:

- Auditor A Asistente
- Jefe de Animación
- Jefe de Recepción
- Jefe de Cocina
- Jefe de Pisos
- Jefe de Alimentos y Bebidas
- Investigador
- Tutor de la investigación

Con la colaboración del autor y tutor de esta investigación se capacitó al grupo de trabajo sobre la aplicación del procedimiento y las técnicas a aplicar en el mismo. Se elaboró y aprobó el cronograma de aplicación del procedimiento para la gestión y prevención de riesgos el cual se comenzó a aplicar a partir de marzo del 2019 (anexo 2).

2.1.2 Paso 2. Comunicación y consulta

Se realizó una reunión inicial donde se establecieron las pautas, reglas, deberes, derechos, confiabilidad de la información y acuerdos a seguir a lo largo del procedimiento.

2.1.3 Paso 3. Establecimiento del contexto

El Hotel Vacacional de Playa Las Dalias, es un Hotel de familia, servicio “All inclusive” tiene como nombre Comercial “Playa Costa Verde”, ubicado en el marco del polo turístico de Holguín , administrado y comercializado por el Grupo de Turismo Gaviota S.A, es uno de los más atractivos por su ubicación y la calidad de los servicios que ofrece ,de categoría 4 estrellas plus, se encuentra en las playas de arena fina y blanca de Playa Pesquero perteneciente al Municipio Rafael Freyre en Holguín, a 50 kilómetros del Aeropuerto internacional Frank País de la misma provincia, inmerso en una exuberante y

poli cromática vegetación. Se dedica al alojamiento de clientes internacionales fundamentalmente en la modalidad de paquete turístico. Para el disfrute de los clientes una vez en el hotel, existen las comodidades de alojamiento correspondientes a un hotel cuatro estrellas. Posee un sistema de restaurantes y bares con comidas y bebidas nacionales e internacionales. Se desarrollan además actividades de animación diurna y nocturna para los cuales existen varios programas incluyendo uno para niños y otro para adolescentes. Se desarrollan visitas al entorno, y recorridos ambientalistas dentro de la propia instalación. Para el disfrute de los clientes existen variados deportes acuáticos y terrestres con equipamientos e instrucción. Para garantizar estas actividades que se desarrollan de cara al cliente, existen un grupo de funciones tales como mantenimiento a los equipos instalados y reparaciones de fallas y averías. De igual manera el sistema de Seguridad y Protección garantiza el adecuado disfrute de los clientes de sus vacaciones y el cuidado de los bienes con que cuenta la instalación. El hotel garantiza los suministros necesarios para todas las actividades anteriormente descritas así como el sistema de administración y control de las mismas.

Misión: Satisfacer y exceder las necesidades y expectativas de quienes nos eligen en el disfrute de sol y playa, distinguiéndonos por los altos niveles de confort en el alojamiento y atributos excepcionales incluidos todos en un mismo precio, matizados por el desempeño y profesionalidad de nuestros recursos humanos

Visión: Ser el Hotel líder y preferido por los clientes en precio y calidad de los servicios, para el turismo de familia y de incentivos

Objeto social:

- Promover, vender, y administrar servicios hoteleros y extra hoteleros, para el turismo nacional e internacional, no solo respecto al turismo convencional, sino también el especializado, como el de salud, caza, bases náuticas, marinas, pesca, buceo, fotografía, científico, cultural, y de eventos internacionales en general.
- Promover el desarrollo de nuevas instalaciones y servicios con capital nacional o mixto, en aquellos polos turísticos seleccionados y en otros de interés donde los estudios de mercado y la evaluación económica da la inversión así lo aconsejen
- Promover y vender servicios de transportación terrestre y marítima de pasajeros vinculados al turismo.

- Promover y vender servicios gastronómicos, en todas sus modalidades, en sus instalaciones hoteleras y extra hoteleras, a bordo de todos sus medios de transporte terrestre y marítimo, servicios de cafetería, de alimentos ligeros, a través de los puntos de ventas permanentes, así como móviles, en los polos turísticos.

Objetivos de Trabajo:

- Concentrar la promoción y publicidad en los mercados emergentes y consolidarla en los mercados maduros
- Consolidar las ventas online
- Crecer en Ventas Turísticas
- Crecer en Utilidades Antes de Impuestos en CUC (UAI CUC)
- Mantener las Cuentas por Cobrar (C x C) y por Pagar (C x P) en término
- Mantener los niveles de inventarios acorde a la operación
- Satisfacer a los clientes que eligen nuestros servicios
- Categorizar o actualizar la categoría NC 127:2014 por el MINTUR
- Certificar el SGC con Norma ISO 9001: 2015
- Implementar el Sistema HACCP
- Implementar la Estrategia Ambiental (Resolución 184/2016 del Presidente de Gaviota)
- Obtener reconocimientos nacionales que nos distingan en el sector de la Hotelería de Cuba
- Lograr un producto turístico actualizado
- Lograr el incremento sostenido de la disponibilidad técnica y la eficiencia de los sistemas tecnológicos
- Implementar SOFTWARES CORPORATIVOS que permitan el procesamiento y trasmisión oportuna y veraz de la información contable, comercial y operacional, sobre la base de una plataforma informática única
- Generalizar implementación de la RED WIFI CORPORATIVA en el territorio
- Generalizar alcance en todas las áreas y habitaciones de la RED WIFI para clientes en las unidades del Territorio Oriental del GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A.
- Garantizar el completamiento de la plantilla

- Dotar al personal de las competencias requeridas para sus puestos de trabajo, acorde a las exigencias del turismo internacional
- Alcanzar niveles aceptables de Satisfacción Laboral
- Lograr disminuir los niveles de fluctuación laboral del 2018 en un 2 %
- Disminuir el índice de ausentismo a menos de 3%
- Aumentar la actividad del sistema de seguridad y protección
- Elevar los niveles de preparación para la Defensa

Para el logro de su objetivo el hotel cuenta con un personal calificado, el 67% de la fuerza laboral está compuesta por mujeres mientras que el restante 33% por hombres. Al analizar la cantidad de trabajadores por área, se observa que recepción cuenta con 23 trabajadores, pisos con 89, animación con 28, cocina con 123, y por su gran importancia las área de A y B , que es donde se desarrolla mayor parte del servicio que se presta, cuenta con 115 trabajadores, como se muestra en las figura 2.1

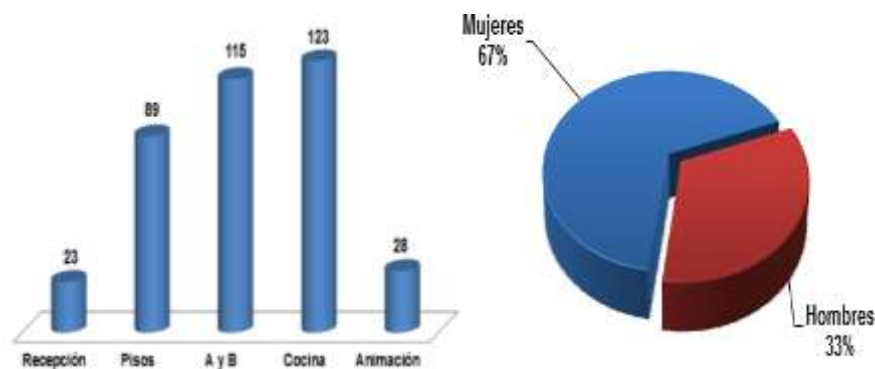


Figura 2.1 Cantidad de trabajadores por áreas y sexo de la fuerza laboral

2.1.4 Paso 4. Validar los procesos organizacionales y definir los críticos

Se seleccionaron los procesos clave (Alojamiento, A&B, Animación) como se muestra en el Mapa de procesos de la entidad (Anexo 3) según la importancia que le atribuye el Hotel Playa Costa Verde, además es de interés de la alta dirección y según las deficiencias presentadas en auditorías internas, concordándose que los procesos claves son elementos susceptibles de control y de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.2 Fase II. Identificación de riesgos

2.2.1 Paso 5. Identificación de todos los riesgos que afectan los objetivos

Para alcanzar un mayor nivel de detalle se analizaron las fichas de procesos de los procesos clave y las instrucciones pertinentes por las que se rige el hotel. Las técnicas de identificación de eventos usadas fueron: entrevistas y cuestionarios, revisión de manuales e inspecciones. Como resultado de la aplicación de estas técnicas se obtuvo el listado de riesgos:

Proceso de alojamiento

RAL01- Descontrol de las llaves

RAL02- Descontrol de los inventarios

RAL03- Exposición a altas esperas en el recibo de la habitación

RAL04- Deficientes medios

RAL05- Indisciplinas de las camareras

RAL06- Desvío de recursos del cliente

RAL07- Deficiente calidad en el servicio de lavado

RAL08- Tarjetas de estibas desactualizadas en el almacén de ropa

RAL09- Incorrecta conciliación de los inventarios de lencería

RAL10- Falta de higiene en las áreas públicas del hotel

RAL11- Descontrol de medios

RAL12- Inexperiencia del personal

RAL13- Incorrecta informatización de las reservas

RAL14- Deficiencias en el sistema para la diferenciación de las manillas

RAL15- Insuficiente consumo de servicio producto al cambio de moneda

RAL16- No cobro de los faltantes de lencerías a los clientes

RAL17- Errores de factura fuera de término

Proceso de A y B

RAB01- Escases de recursos en el área de servicio de bares

RAB02- Descontrol de los medios en el servicio de bares

RAB03- Caída al mismo nivel

RAB04- Escases de productos en bares

RAB05- Poca variedad del producto

- RAB06- Deficiente calidad de algunos platos
- RAB07- Exposición a altas esperas del cliente en el servicio de alimentación
- RAB08- Escases de productos en alimentación
- RAB09- Falta de higiene
- RAB10- Descontrol del producto en alimentación
- RAB11- Indisciplinas del personal del servicio
- RAB12- Electrificación por contacto
- RAB13- Exposición de los alimentos a contaminación
- RAB14- Pérdida de información producto a relaciones personales con el cliente
- RAB15- Incorrecta toma de las muestras testigos
- RAB16- Incumplimiento de las normas de almacenaje de los productos
- RAB17- Áreas abiertas, de fácil acceso para personal ajeno y clientes
- RAB18- Desvío de recursos
- RAB19- No controlar los recursos al tener desactualizadas las actas de responsabilidad material
- RAB20- No identificación del cliente nacional en el servicio de cenas

Proceso de animación

- RAN01- Cambio climático
- RAN02- Deficiente estimulación material al cliente ganador
- RAN03- Escases de medios
- RAN04- Descontrol de los medios
- RAN05- Deficiencias en la contratación del talento artístico
- RAN06- Poca variedad de animación
- RAN07- Insuficiente promoción de las actividades
- RAN08- Incumplimiento de horario de las actividades
- RAN09- Falta de ficha técnica
- RAN10- Caída al mismo nivel
- RAN11- Ocultar información sensible o mantener relaciones íntimas con clientes
- RAN12- Robo o pérdida de medios en el departamento de animación y en las áreas y locales de trabajo
- RAN13- Exposición a una deficiente situación micro climática producto al sol

RAN14- Electrificación por contacto

RAN15- Ingestión de bebidas alcohólicas o alimentos no autorizados durante el turno de trabajo

2.2.2 Paso 6. Clasificar los riesgos para su análisis.

La clasificación de los riesgos en los procesos claves se observa en los anexos 4, 5 y 6. En el marco organizacional predominan los riesgos operacionales, como se muestra en la figura 2.2, ya que están relacionados con el comportamiento del factor humano.

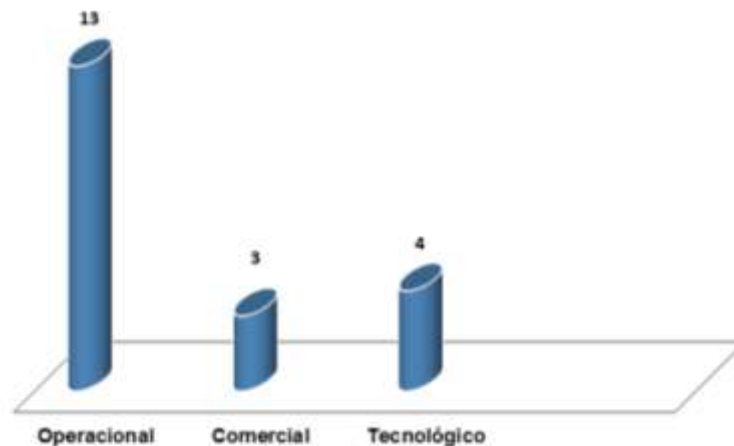


Figura 2.2 Comportamiento de la clasificación de los riesgos

Como resultado de este análisis se obtiene que en sentido general las medidas a tomar tengan que estar dirigidas a la mejora de las actitudes del personal y mayor compromiso hacia el trabajo.

2.3 Fase III: Evaluación de riesgos

2.3.1 Paso 7. Determinar la probabilidad e impacto

Se determinó la probabilidad y el impacto de cada riesgo mediante la aplicación de técnicas cualitativas, ya que no era posible aplicar alguna técnica cuantitativa por la falta de datos históricos, estadísticos, estudios anteriores del tema, etc. Con el uso de entrevistas con personal con mucha experiencia se estableció el valor de probabilidad e impacto de cada área como se muestra en los anexos 4, 5 y 6.

Tabla. 2.1 Matriz de riesgo de los procesos claves

Muy Alta (5)		RAN13 RAL12	RAL11	RAB10 RAB17 RAB20	
Alta (4)			RAB02 RAB07 RAN02 RAL04	RAB01 RAB05 RAB18 RAB19 RAL05 RAL09	
Moderada (3)			RAB13 RAB14 RAN04 RAN06 RAL15	RAN03 RAN07 RAL01 RAL02 RAL16	
Baja (2)	RAN09	RAB04	RAB03 RAB09 RAB15 RAN08	RAB06 RAB11 RAB16 RAN05 RAN11 RAN12 RAN15 RAL03 RAL08 RAL10 RAL13 RAL14 RAL17	RAN10
Muy Baja (1)		RAB08	RAN01 RAL07	RAB12	RAN14 RAL06
Probabilidad /Impacto	Insignificante (1)	Leve (2)	Moderado (3)	Grave (4)	Catastrófico (5)

2.3.2 Paso 8. Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos

Después de determinar la probabilidad e impacto de cada riesgo se aplicó la técnica de la matriz de riesgos para asignar el nivel de prioridad de cada uno de ellos en los procesos claves. Se construyó la matriz de riesgo según la probabilidad e impacto como se muestra en la tabla 2.1

La matriz representa la abundancia de riesgos moderados (prioridad media), además, ilustra una cantidad considerable de riesgos elevados (prioridad alta) que refleja las deficiencias que tienen los procesos claves del Hotel Playa Costa Verde en la gestión y prevención de los mismos.

Riesgos de Alta Prioridad:

RAL11- Descontrol de medios

RAB10- Descontrol del producto en alimentación

RAB17- Áreas abiertas, de fácil acceso para personal ajeno y clientes

RAB20- No identificación del cliente nacional en el servicio de cenas

RAB01- Escases de recursos en el área de servicio de bares

RAN03- Escases de medios

RAN07- Insuficiente promoción de las actividades

RAL01- Descontrol de las llaves

RAL02- Descontrol de los inventarios

RAL16- No cobro de los faltantes de lencerías a los clientes

RAB05- Poca variedad del producto

RAB18- Desvío de recursos

RAB19- No controlar los recursos al tener desactualizadas las actas de responsabilidad material

RAL05- Indisciplinas de las camareras

RAL09- Incorrecta conciliación de los inventarios de lencería

RAN10- Caída al mismo nivel

Riesgos prioridad media:

RAB06- Deficiente calidad de algunos platos

RAB11- Indisciplinas del personal del servicio

RAB16- Incumplimiento de las normas de almacenaje de los productos

RAN05- Deficiencias en la contratación del talento artístico

RAN11- Ocultar información sensible o mantener relaciones íntimas con clientes

RAN12- Robo o pérdida de medios en el departamento de animación y en las áreas y locales de trabajo

RAN15- Ingestión de bebidas alcohólicas o alimentos no autorizados durante el turno de trabajo

RAL17- Errores de factura fuera de término

RAL03- Exposición a altas esperas en el recibo de la habitación

RAL10- Falta de higiene en las áreas públicas del hotel

RAL13- Incorrecta informatización de las reservas

RAL14- Deficiencias en el sistema para la diferenciación de las manillas

RAB13- Exposición de los alimentos a contaminación

RAB14- Pérdida de información producto a relaciones personales con el cliente

RAN13- Exposición a una deficiente situación micro climática producto al sol

RAL12- Inexperiencia del personal

RAB02- Descontrol de los medios en el servicio de bares

RAB07- Exposición a altas esperas del cliente en el servicio de alimentación

RAN02- Deficiente estimulación material al cliente ganador

RAL04- Deficientes medios

RAN04- Descontrol de los medios

RAN06- Poca variedad de animación

RAL15- Insuficiente consumo de servicio producto al cambio de moneda

RAB03- Caída al mismo nivel

RAB09- Falta de higiene

RAB15- Incorrecta toma de las muestras testigos

RAN08- Incumplimiento de horario de las actividades

RAL08- Tarjetas de estibas desactualizadas en el almacén de ropa

RAB12- Electrificación por contacto

RAN14- Electrificación por contacto

RAL06- Desvío de recursos del cliente

RAN01- Cambio climático

RAL07- Deficiente calidad en el servicio de lavado

Riesgos prioridad baja:

RAN09- Falta de ficha técnica

RAB04- Escases de productos en bares

RAB08- Escases de productos en alimentación

Se puede apreciar que predominan los riesgos de prioridad media en los procesos clave mientras que el proceso de A&B es el que mayor cantidad de riesgos de prioridad alta presenta por lo que esto es un factor clave a tener en cuenta en su gestión. (Figura. 2.3). El procedimiento se aplicó a los procesos clave de la entidad, ya que influye directamente en los resultados de la misma.

De forma general en el Hotel Playa Costa Verde los riesgos presentes en los procesos clave se comportan según se muestra en la figura 2.3. Se puede concluir que existe un predominio de riesgos de prioridad media ya que representan el 65% de los mismos, sin embargo, el 29% de los riesgos analizados son de alta prioridad y solo un 6% son de baja reflejando la necesidad que presenta la organización de la aplicación de medidas para prevenir o disminuir el efecto de estos.

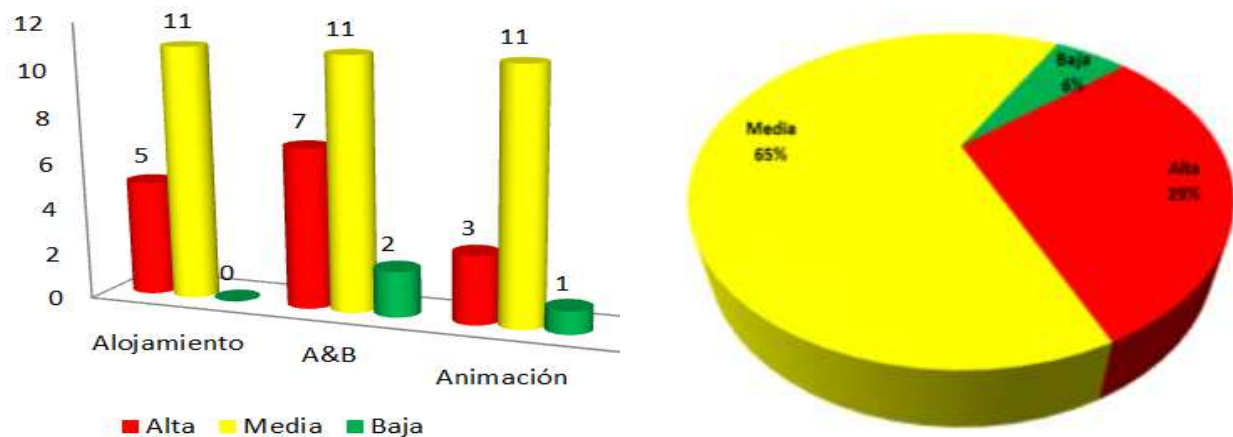


Figura 2.3 Análisis de prioridad de los riesgos

2.4 Fase IV: Control de riesgo

2.4.1 Paso 9. Determinar tipo de respuesta adecuada para cada tipo de riesgo

Como resultado de la evaluación realizada a cada riesgo se determinó el tipo de respuesta para cada uno de ellos, así como la medida organizativa a implementar, el tipo de respuesta y la medida de control de los riesgos de prioridad alta de los procesos claves ya que son los que más afectan al hotel como se muestra en la tabla 2.2

Tabla 2.2 Tipo de respuesta y medida de control

No	Riesgo	Tipo de Respuesta	Medida de Control
RAL11	Descontrol de medios	Eliminar	Técnica
RAB10	Descontrol del producto en alimentación	Eliminar	Técnica
RAB17	Áreas abiertas, de fácil acceso para personal ajeno y clientes	Aceptar	Humana
RAB20	No identificación del cliente nacional en el servicio de cenas	Eliminar	Organizativa
RAB01	Escases de recursos en el área de servicio de bares	Eliminar	Organizativa
RAN03	Escases de medios	Eliminar	Técnica
RAN07	Insuficiente promoción de las actividades	Eliminar	Organizativa
RAL01	RAL01- Descontrol de las llaves	Eliminar	Organizativa
RAL02	RAL02- Descontrol de los inventarios	Eliminar	Organizativa
RAL16	RAL16- No cobro de los faltantes de lencerías a los clientes	Eliminar	Humana
RAB05	RAB05- Poca variedad del producto	Compartir	Organizativa
RAB18	RAB18- Desvío de recursos	Eliminar	Humana
RAB19	RAB19- No controlar los recursos al tener desactualizadas las actas de responsabilidad material	Eliminar	Organizativa
RAL05	RAL05- Indisciplinas de las camareras	Eliminar	Humana
RAL09	RAL09- Incorrecta conciliación de los inventarios de lencería	Eliminar	Organizativa
RAN10	RAN10- Caída al mismo nivel	Aceptar	Técnica

2.4.2 Paso 10. Construcción del plan de prevención de riesgo

Seguido de esta valoración se creó el Plan de Prevención de riesgos para cada uno de los de los riesgos que presentan probabilidad alta. En él se muestran los riesgos, las posibles manifestaciones, se proponen las medidas a tomar, los responsables de gestionar las mismas, así como los ejecutantes y la fecha de cumplimiento de cada una de ellas, sobre las cuales se van a aplicar los controles. Se ilustra el Plan de Prevención de Riesgos elaborado en el anexo 7.

CONCLUSIONES

1. La conceptualización de la gestión de riesgos abarca términos fundamentales en la investigación como procesos, identificación, control, etc.
2. Se aplicó, de forma parcial, el procedimiento propuesto en los procesos clave del Hotel Playa Costa Verde, lo que permitió contribuir a la mejora del mismo, además trajo consigo resultados favorables, permitiendo identificar los objetivos de control.
3. Se identificaron los procesos o áreas más críticas, así como los riesgos más predominantes en los diferentes procesos permitiendo dar un orden de prioridad a estos, obteniendo un 29% de riesgos de alta prioridad.
4. Se confeccionó el plan de prevención de riesgos según la Resolución 60 del 2011 por la CGR según los objetivos de control.

RECOMENDACIONES

1. Extender la aplicación del procedimiento a otras organizaciones de producción y servicios para su generalización.
2. Aplicar este procedimiento a demás procesos del Hotel Playa Costa Verde para lograr una mejor gestión de riesgos.
3. Introducir mejoras al procedimiento aplicado a través de la inserción de nuevas técnicas y herramientas que permitan la obtención de resultados cuantificables y controlables.
4. Continuar la divulgación de los resultados de esta investigación mediante su publicación y presentación en artículos y eventos científicos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bolaño Rodríguez, Y. (2011). Modelo de Administración de Riesgos para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. Aplicación parcial en la Empresa Central de Equipos Cubiza (Tesis en opción al título de Máster en Dirección), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. La Habana.
2. Bolaño Rodríguez, Y. (2014). "Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa". (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (Cujae).
3. Colectivo de autores. (2007). Seguridad y Salud en el Trabajo: Editorial Félix Varela. La Habana.
4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). "Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado: Técnicas de Aplicación.
5. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Normas del Sistema de Control Interno Resolución 60/11.
6. De los Ríos Musso, M. (2009). Plan de Gestión de riesgos para la construcción de Túneles de conducción superior en el proyecto Hidroeléctrico El Diques del instituto costarricense de electricidad. (Maestría en Administración de Proyectos), Universidad para la cooperación internacional (UCI). San José, Costa Rica.
7. Díaz Infante. (2016). Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos en el proceso de renta de autos en la Sucursal Transtur Camagüey. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
8. Díaz Rodríguez, A. (2015). Diseño de una metodología de gestión del riesgo basada en cibernética organizacional para una empresa social del estado de III nivel atención de la ciudad de Bogotá D.C (proyecto de grado para optar por el título de ingeniero industrial). Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Facultad de Ingeniería. Bogotá.

9. Dopazo, P. (2009). "La gestión integral de riesgos en el entorno empresarial actual". FUNDACIÓN MAPFRE Universidad Carlos III de Madrid. from www.fundacionmapfre.org/.../gestión-integral-del-riesgos-Pilar-Dopazo
10. Dorta Velázquez, J. A. (2004). La Evaluación de riesgo como componente básico del sistema de control interno: una aplicación a las fuentes de financiación de la ULPGC.
11. Espinoza Cruz, M. (2011). "La Auditoría para el apropiado Control Interno en una institución educativa de nivel superior" (Trabajo de Investigación, auspiciado por la Universidad Privada de Tacna), Universidad Privada de Tacna. Perú.
12. Gonzales Pupo, R. (2015). Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos. Aplicación en el proceso de esterilización del Hospital General Universitario "Vladimir Ilich Lenin". Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Holguín. Cuba.
13. González-Cueto Longres, A., & Pando Franco, M. (2006). La Administración de Riesgos Empresarial en el contexto actual del Control Interno. (Universidad de La Habana. CUBA. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México).
14. Hernández Barros (2012). Los riesgos de las entidades aseguradoras en el marco del Enterprise Risk Management (ERM) y el control interno. Madrid, España.
15. Hernández Jiménez. (2017). Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos por procesos en el Hotel "Los Caneyes". Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
16. Hillson, D. (2005). Gestión del Riesgo: ¿importante o eficaz (o las dos cosas)? Retrieved from david@risk-doctor.com website: www.risk-doctor.com
17. ISO 31000. (2009). Risk Management - principles and guidelines.
18. Leyva Campaña. (2017). "Gestión de riesgos en el proceso clave de la Agencia de Viajes Gaviota Tours de Holguín". Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Holguín. Cuba.
19. Librado Magallanes, R. (Junio 2011). Sobre algunos conceptos de Confiabilidad & Gestión de Riesgo.

20. Méndez González. (2017). Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos en el proceso de servicio gastronómico en el hotel Los Caneyes de Villa Clara. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas.
21. Muñoz Sepúlveda, E. (2005). “Sistema de gestión integral de riesgos”. Medellín, Colombia.
22. NC 18001. (2005). Seguridad y Salud en el Trabajo - Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. La Habana.
23. NC ISO 9001. (2008). Sistemas de gestión de la Calidad. Requisitos.: ISO copyright office. 2008.
24. Pacheco López, D. (2009.). Riesgo Operacional: Conceptos y mediciones. Dirección de Estudios y Análisis Financiero. Documento de trabajo. Departamento de Estudios, Unidad de Riesgos. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile. dpacheco@sbif.cl.
25. Pulido Catasús, J. R. (2013). “Toda una experiencia sobre: la administración de riesgos”. Asesoría, Auditoría y Asesoría Económica (CANEC S.A.).
26. Ramírez Martínez. (2017). Gestión de los riesgos en el proceso de manipulación y elaboración de los alimentos en el restaurante buffet “1514” en el hotel “Brisas Trinidad del Mar”. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas.
27. Rodríguez Baños. (2015). Gestión de los riesgos en el proceso de restauración del Buffet en el Hotel “Memories Flamenco”. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas.
28. Rodríguez Oliva. (2015). Gestión de riesgos laborales en el hotel “Brisas Santa Lucía”. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas.
29. Rozen, C. F. (2005). Gestión integral de riesgos. X Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna (X CLAI).
30. Ruiz González. (2016). Gestión de los riesgos en el proceso de conservación y manipulación de los alimentos del restaurante Buffet Trinidad en el Hotel Playa

- Coco. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas.
31. Sánchez Quintero (2015). Procedimiento Gestión de Riesgos. Universidad Sergio Arboleda Seccional Santa Marta. Bogotá. Colombia.
 32. Sánchez, E. (2010). Análisis de la gestión de riesgos en la UPCT con PILAR Retrieved from Esteban. sanchez@si.upct.es.
 33. Silberfich, P., & Cruz, A. (2009). Análisis y Gestión de riesgos en TI ISO 27005- aplicación práctica, Trabajo presentado en el Quinto Congreso Argentino de Seguridad de la Información. Hotel Sheraton. Buenos Aires. <http://www.segurinfo.org.ar>.
 34. Tardío García. (2016). Diseño de los perfiles de competencias de los puestos relacionados con la gestión de riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas.
 35. Torres Rusindo. (2015). Gestión de los riesgos en el proceso de recepción del hotel “Brisas Trinidad del Mar”. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas.
 36. Vega de la Cruz, L. O. (2017). Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos. Tesis en opción al título de máster. Holguín. Cuba.
 37. Victori Amador, D. (2006). “Aplicación del sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control en el restaurante buffet Timonel del hotel Sol Sirenas Coral”. (Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
 38. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

ANEXOS

Anexo 1: Conceptos de riesgos

Autores y año	Conceptos
Sawyer, 1990	Es la frecuencia relativa de los resultados discretos que es probable que ocurra como consecuencia de una elección.
Baird y Thomas, 1990	Es la distribución probabilística de los resultados futuros
Sitkin y Pablo, 1992	Es una característica de las decisiones definida como la existencia de incertidumbre sobre los potencialmente significativos y/o desagradables resultados de la decisión, teniendo como base a la incertidumbre de los resultados, las expectativas de los resultados y los resultados potenciales.
Cardona, 1993	Es el resultado de la concurrencia de condiciones de vulnerabilidad y de posibles amenazas.
Millar y Leiblein, 1996	Riesgo downside es la función de la magnitud de la desviación de los resultados obtenidos respecto a las aspiraciones deseadas.
AS/NZS 4360:1999 Estándar Australiano	La posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. Se le mide en términos de consecuencias y probabilidades.
Ambrustery, 2001	Cualquier condición que produzca una condición adversa en detrimento del producto.
Resolución 31, 2002	Combinación de la probabilidad de que ocurra un daño y la gravedad de las consecuencias de este.
Lavell, 2002	Es la probabilidad que se presente un nivel de consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un período de tiempo definido.
AIRMIC, 2002	Riesgo: es la combinación de la probabilidad de un evento con las consecuencias que puede originar.
Microsoft Solution Framework, 2002	Riesgo: Cualquier evento o condición que puede influir de forma positiva o negativa en el resultado del proyecto.
Gary Stoneburner, Alice Goguen, and Alexis Feringa	Es un impacto negativo por la realización de actividades y la vulnerabilidad, considerando tanto la probabilidad como el impacto del acontecimiento o evento.

2002	
Quiros, 2003	Es la probabilidad de ocurrencia de hechos o fenómenos internos o externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en la organización.
León, 2004	Es cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una.
Madrigal, 2004	Es el resultado de la probabilidad o frecuencia de ocurrencia de un peligro definido (problema, fallo, accidente, catástrofe natural, fraude, error humano, etc.) y la severidad o magnitud de las consecuencias de este hecho indeseable en caso de que ocurra.
Celaya Figueroa, López Parra, 2004.	Riesgo: Probabilidad de que la empresa no pueda enfrentar alguna situación inherente a su actividad.
The Institute of Internal Auditors, 2004	Riesgo: Es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. Se en términos de impacto y frecuencia.
Ricardo Wilson-Grau, 2004	Riesgo = Evento futuro incierto + Consecuencias x Probabilidad
Norma venezolana. 3661, 2004	Riesgo: Es la probabilidad que se generen consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un tiempo de exposición determinado. Se obtiene de relacionar la amenaza con la vulnerabilidad de los elementos expuestos.
COSO ERM, 2004	Los eventos pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los que tienen un impacto negativo representan riesgos que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor existente.
E. Grifiell-Tatjé y P. Marqués-Gou, 2005	El riesgo ex ante de una actividad es la exposición a la posibilidad de la no consecución de los objetivos previstos para la actividad. El riesgo ex post de una actividad es el grado en que no se han conseguido los objetivos previstos para la actividad.
Koprinarov, 2005	El riesgo empresarial podría definirse como un fenómeno subjetivo-objetivo del proceso de toma de decisión entre diferentes alternativas en situación de incertidumbre, con la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo después de realizarse la acción decidida un resultado peor del previsto.
International Conference on Harmonisation (ICH) Q9, 2005.	Riesgo es definido como la combinación de la probabilidad de ocurrencia de un daño y la severidad de ese daño.
Norma IRAM	Es la contingencia de que suceda algo que tendrá un impacto en los

17550: Estándar de Gestión de Riesgos Argentino, 2005	objetivos.
Gonzalo Alonso, 2006	Es algo que en caso de materializarse puede producir tanto efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenazas)."
Chang HaK, Kim y otros, 2006	Para el contexto de la ingeniería de software el riesgo se puede definir como la posibilidad de pérdidas o disminución del nivel por sucesos que ocurren dentro del software y que afectan el desarrollo de este.
Del Carpio, 2006.	Un riesgo es un evento, el cual es incierto y tiene un impacto negativo
Alfonso B., y otros, 2007	Se define el riesgo como la posibilidad que un evento adverso, desgracia o contratiempo pueda manifestarse produciendo una pérdida.
Comptroller's Handbook, 2008	Es un evento potencial esperado o no esperado que puede traer impactos adversos en las ganancias financieras, y los planes financieros en actividades internacionales por la exposición del país.
Álvarez Rodicio, 2009	Riesgo del Negocio: amenaza que un hecho o acción afecte negativamente a la capacidad de la empresa de lograr sus objetivos y de maximizar su valor. Se le mide en términos de consecuencias y probabilidades.
Pacheco López, 2009	Riesgo operacional es la posibilidad de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos en los procesos, personal y sistemas internos o bien por causa de eventos externos.
ISO 31000, 2009	Riesgo es: "(...) el efecto de la incertidumbre sobre el logro de los objetivos".
Dopazo, 2009	Gestión de riesgo: Consiste en la identificación, evaluación y análisis de los riesgos a los que se expone una organización/empresa como consecuencia del desarrollo de su actividad –negocio
Maxitana Cevallos J.D., Naranjo Sánchez B.A., (2009)	Riesgo: Según Fernando Izquierdo Duarte: "El Riesgo es un incidente o situación, que ocurre en un sitio concreto durante un intervalo de tiempo determinado, con consecuencias positivas o negativas que podrían afectar el Cumplimiento de los objetivos".
CVPRO, 2009	Es un evento no previsto que, de ocurrir, genera fallas o una aplicación inadecuada de la TI, con el potencial de comprometer el logro de los

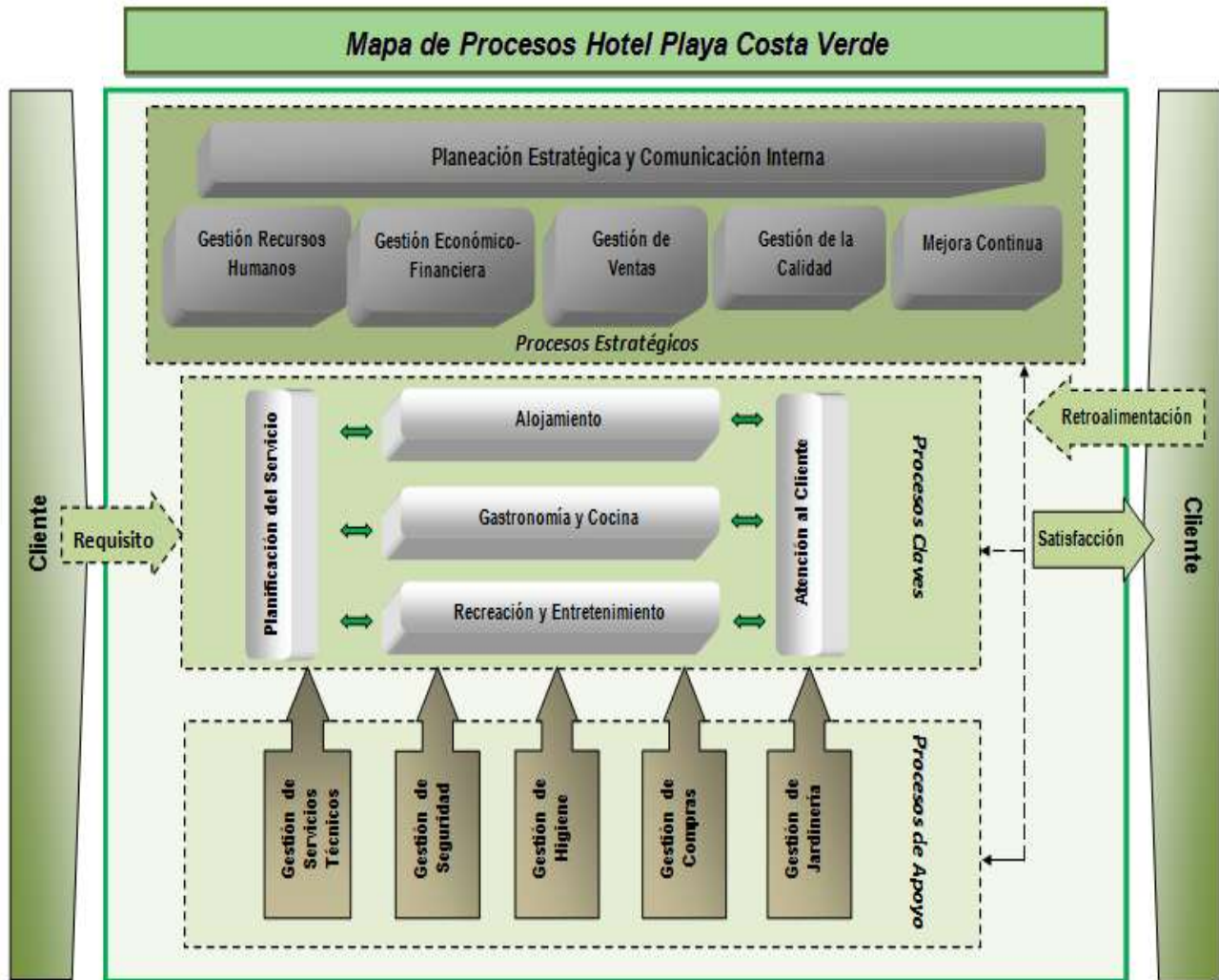
	objetivos de la empresa.
Silberfich; Cruz, 2009	Combinación de la probabilidad de un suceso y su consecuencia. El término riesgo normalmente se utiliza únicamente cuando existe al menos la posibilidad de consecuencias negativas. En algunas situaciones, el riesgo proviene de la posibilidad de un desvío del resultado o del suceso previsto.
Cienfuegos, 2009.	Riesgo es una condición en la cual hay una posibilidad de desviación adversa de un resultado que es esperado.
Sánchez	Medida del daño probable de un sistema. Estimación del grado de exposición a que una amenaza se materialice sobre unos o más activos causando daños o perjuicios a la organización
Sablich Huamani Ch. A., 2010.	Riesgo es la aproximación de todo aquel hecho incierto que genera perjuicios a quien los sufre.
WSDOT, 2010.	Riesgo: Es la combinación de la probabilidad de una incertidumbre eventual y sus consecuencias.
Dra. Omera Khan, 2010	Riesgo = Probabilidad de ocurrencia x consecuencia
Contraloría General de la República, Resolución 60, 2011	Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.
Librado Magallanes R., Junio 2011	La potencial de pérdida causada por un evento (o serie de eventos) que pueden afectar adversamente el logro de los objetivos de la compañía.
Escobar Wolf, 2011	Probabilidad de que un sistema vulnerable experimente una pérdida, debido a una amenaza, en un espacio y durante un periodo de tiempo.
Rivero Bolaños, 2011.	Riesgos son todos aquellos acontecimientos que afectan negativamente el cumplimiento de los objetivos de una entidad.
Segura Pinzón, 2011.	Riesgo: Es la posibilidad que ocurra un evento o alguna situación que podría impactar el objetivo de una organización. Se mide en términos de consecuencias o impacto y de probabilidad o frecuencia de ocurrencia.
Rossetti, 2011.	Posibilidad de ocurrencia de algún evento que ocasione pérdidas.
El diccionario de la Real Academia	Contingencia o proximidad de un daño.

Española	
Prevé	Toda diferencia entre lo ocurrido y lo esperado.
Aranaga Meneses, 2012	Riesgo: La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.
Sindicatura General de la Nación. Argentina, 2014.	Todo evento contingente que, de materializarse, puede impedir o comprometer el logro de los objetivos. Es la expresión de la probabilidad y del impacto de un evento con el potencial de ejercer influencia en el logro de los objetivos de una organización.
Bolaño Rodríguez, 2014	Posibilidad o probabilidad de que ocurra un efecto no deseado en los procesos de la organización materializado por situaciones, fenómenos, decisiones, resultados sujetos a incertidumbre y que traen consigo un impacto negativo para el desempeño de la organización, su efecto final es una pérdida económica – financiera.

Anexo 2: Cronograma de la aplicación del procedimiento

No.	Actividades o tareas	Fecha de cumplimiento	Responsable	Ejecutante o participante
1	Presentación del Cronograma para la aplicación del procedimiento de gestión y prevención de riesgos.	27/3/2019	Director Jefes de cada Área	Miembros del Grupo de Trabajo
2	Transmitir a los trabajadores los aspectos más esenciales del procedimiento	30/3/2019	Director Jefes de cada Área	Todos los trabajadores
3	Inicio de la aplicación del procedimiento	5/4/2019	Director Jefes de cada Área	Miembros del Grupo de Trabajo
4	Realizar la Identificación de riesgos y clasificación de los riesgos	10/4/2019	Director Jefes de cada Área	Miembros del Grupo de Trabajo
5	Evaluación de los riesgos	24/4/2019	Director Jefes de cada Área	Miembros del Grupo de Trabajo
7	Control de los riesgos: Conformar el plan de Prevención de riesgos	29/4/2019	Director Jefes de cada Área	Miembros del Grupo de Trabajo
8	Seguimientos y revisión	Mayo-Junio-Julio/2019	Director Jefes de cada Área	Miembros del Grupo de Trabajo

Anexo 3: Mapa de procesos del Hotel Playa Costa Verde



Anexo 4: Clasificación y asignación de la probabilidad e impacto de los riesgos proceso A&B

No	Riesgo	Causas	Manifestaciones	Clasificación	Área	Probabilidad	Impacto
RAB01	Escases de recursos en el área de servicio de bares	Poco control de los recursos en el hotel	Pocos ceniceros en el área de servicio de bares, Falta de nylon para recoger los desechos del lobby bar Existen pocas cartas de menú de cocteles en el lobby bar, no existe el tanque de CO2 de reposición en el lobby bar, Déficit de posavasos y palillos de dientes en el lobby bar, Déficit con la cristalería en los bares. Maquina fregadora del lobby bar en mal estado técnico	Operacional	Bares	Alta	Grave
RAB02	Descontrol de los medios en el servicio de bares	Falta de mantenimiento	Deterioro del techo del Bar Compay, Máquina de jugos rota	Operacional	Bares	Alta	Moderado
RAB03	Caída al mismo nivel	Piso mojado	Resbalar	Operacional	Bares	Baja	Moderado
RAB04	Escases de productos en bares	Poco control de los recursos en el hotel	Falta de frutas y de líquidos en las habitaciones	Operacional	Bares	Baja	Leve
RAB05	Poca variedad del producto	Deficiente gestión de compra	Incumplimiento con los estándares de bebida	Comercial	Bares y Buffet	Alta	Grave

RAB06	Deficiente calidad de algunos platos	Poco control del menú	Quejas de los clientes	Comercial	Buffet	Baja	Grave
RAB07	Exposición a altas esperas del cliente en el servicio de alimentación	Poca estaciones de pastas	Perdida de la oportunidad en el área de pasta y esperas en el Bufet	Operacional	Buffet	Alta	Moderado
RAB08	Escases de productos en alimentación	Elaboración de postes en pequeñas cantidades	Poca cantidad de postres	Comercial	Buffet	Muy Baja	Leve
RAB09	Falta de higiene	Poco control del área de restauración	Mesas con poca higiene con alimentos, incumplimiento del tiempo de desbruce, contaminación cruzada	Operacional	Cocina y Buffet	Baja	Moderado
RAB10	Descontrol del producto en alimentación	Falta de control del producto	Poca cantidad de alimento en las tarde cubanas	Operacional	Cocina	Muy Alta	Grave
RAB11	Indisciplinas del personal del servicio	Valores éticos	Ausencias injustificadas	Operacional	Todas	Baja	Grave
RAB12	Electrificación por contacto	Mantenimiento deficiente	Mal estado del toma corriente del Lobby Bar	Operacional	Bares	Muy Baja	Grave

RAB13	Exposición de los alimentos a contaminación	Se congela alimentos diferentes en el mismo congelador	Alimentos sin tapar listos para el consumo	Operacional	Cocina	Moderado	Moderado
RAB14	Pérdida de información producto a relaciones personales con el cliente	Temor a medidas correctivas	Ocultar información sensible y relaciones íntimas con clientes	Tecnológico	Bares y Buffet	Moderado	Moderado
RAB15	Incorrecta toma de las muestras testigos	Cansancio de los trabajadores	La imposibilidad de una correcta identificación de las causales de una posible contaminación.	Operacional	Cocina	Baja	Moderado
RAB16	Incumplimiento de las normas de almacenaje de los productos	Baja capacitación	Pérdida de productos por contaminación cruzada y otras violaciones de las normas de almacenamiento.	Operacional	Cocina	Baja	Grave
RAB17	Áreas abiertas, de fácil acceso para personal ajeno y clientes	Baja vigilancia	Ocurrencias de hechos delictivos	Tecnológico	Bares y Buffet	Muy Alta	Grave
RAB18	Desvío de recursos	Deficiente gestión de compra	Realización de movimientos de productos entre puntos de ventas sin autorización	Operacional	Todas	Alta	Grave

RAB19	No controlar los recursos al tener desactualizadas las actas de responsabilidad material	Irresponsabilidad	Perdida de medios y daños económicos a la entidad.	Tecnológico	Todas	Alta	Grave
RAB20	No identificación del cliente nacional en el servicio de cenas	Irresponsabilidad	Llamado injusto de la atención del cliente y demoras en el servicio del cliente	Tecnológico	Bares y Buffet	Muy Alta	Grave

Anexo 5: Clasificación y asignación de la probabilidad e impacto de los riesgos proceso Animación

No	Riesgo	Manifestaciones	Clasificación	Área	Probabilidad	Impacto
RAN01	Cambio climático	Lluvia	Medioambiental	Animación	Muy Baja	Moderado
RAN02	Deficiente estimulación material al cliente ganador	Insuficientes premios para reconocer a los clientes ganadores	Comercial	Animación	Alta	Moderado
RAN03	Escases de medios	-Carencia de material específico para cada actividad -Falta de aire acondicionado en la discoteca	Comercial	Animación	Moderada	Grave
RAN04	Deficiencias en la contratación del talento artístico	Baja calidad del talento artístico que se contrata	Operacional	Animación	Moderada	Moderado

RAN05	Descontrol de los medios	<ul style="list-style-type: none"> -Mal estado técnico de algunos equipos de audio -Falta de mantenimiento del aire acondicionado de la discoteca -Violaciones en el control del préstamo de equipos -Deficiente control en la entrega de los medios del club house -Las mesas de los juegos sociales se encuentran en mal estado técnicos 	Operacional	Animación	Baja	Grave
RAN06	Poca variedad de animación	<ul style="list-style-type: none"> -Poca variedad de actividades en el show infantil -Shows poco llamativos y de poco interés para el cliente 	Operacional	Animación	Moderada	Moderado
RAN07	Insuficiente promoción de las actividades	Las actividades no llevan un sello distintivo de promoción (música, o frase personal)	Operacional	Animación	Moderada	Grave
RAN08	Incumplimiento de horario de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> -Inestabilidad en el horario de comienzo del show -Inestabilidad en la duración previa del show 	Operacional	Animación	Baja	Moderado
RAN09	Falta de ficha técnica	No se cuenta con la ficha técnica (RPC-ANI-01-03) de todas las actividades diurnas y nocturnas que se realizan.	Operacional	Animación	Baja	Insignificante

RAN10	Caída al mismo nivel	-Cables en el suelo alrededor de la piscina. -El mini club no cuenta con piso antirresbalante	Operacional	Animación	Baja	Catastrófica
RAN11	Ocultar información sensible o mantener relaciones íntimas con clientes	Recibir información por parte de clientes con manifestaciones negativas que afecten la integridad de la entidad.	Operacional	Animación	Baja	Grave
RAN12	Robo o pérdida de medios en el departamento de animación y en las áreas y locales de trabajo	Falta de medios e insumos para la realización de las actividades	Operacional	Animación	Baja	Grave
RAN13	Exposición a una deficiente situación micro climáticas producto al sol	Adquirir enfermedades en la piel por exposición al sol.	Medioambiental	Animación	Muy Alta	Leve
RAN14	Electrificación por contacto	Cables y tomacorriente sin protección	Tecnológico	Animación	Muy Baja	Grave
RAN15	Ingestión de bebidas alcohólicas o alimentos no autorizados durante el turno de trabajo	Trabajadores con aliento etílico durante el horario de trabajo	Operacional	Animación	Baja	Grave

Anexo 6: Clasificación y asignación de la probabilidad e impacto de los riesgos proceso Alojamiento

No	Riesgo	Manifestaciones	Clasificación	Área	Probabilidad	Impacto
RAL01	Descontrol de las llaves	Irregularidades en el libro de control de llaves	Operacional	Pisos	Moderada	Grave
RAL02	Descontrol de los inventarios	Déficit de los insumos necesarios para realizar su trabajo Insuficientes insumos en el baño de los clientes del lobby	Operacional	Pisos	Moderada	Grave
RAL03	Exposición a altas esperas en el recibo de la habitación	Habitaciones sucias antes de entregársela a los clientes El tiempo de espera de los clientes para que los transporten a sus habitaciones en muchas ocasiones es largo	Operacional	Recepción	Baja	Grave
RAL04	Deficientes medios	Duchas con problemas en algunas habitaciones	Operacional	Pisos	Alta	Moderado
RAL05	Indisciplinas de las camareras	Limpiadoras fuera del puesto de trabajo	Operacional	Pisos	Alta	Grave

RAL06	Desvío de recursos del cliente	Perdida de piezas de ropas en la lavandería	Operacional	Pisos	Muy Baja	Catastrófico
RAL07	Deficiente calidad en el servicio de lavado	Roturas y manchas en las piezas de ropas	Operacional	Pisos	Muy Baja	Moderado
RAL08	Tarjetas de estibas desactualizadas en el almacén de ropa	En ocasiones la nota del servicio está mal confeccionada Modelos con tachaduras y enmiendas Irregularidades en el modelo de solicitud de lencería	Operacional	Pisos	Baja	Grave
RAL09	Incorrecta conciliación de los inventarios de lencería	Recepción de lencería manchada o rota	Operacional	Pisos	Alta	Grave
RAL10	Falta de higiene en las áreas públicas del hotel	Áreas públicas del hotel sucias	Operacional	Pisos	Baja	Grave
RAL11	Descontrol de medios	Puertas y llavines del baño del lobby en mal estado técnico	Operacional	Pisos	Muy Alta	Moderado
RAL12	Inexperiencia del personal	Personal muy joven y con poca experiencia laboral en la recepción	Operacional	Recepción	Muy Alta	Leve

RAL13	Incorrecta informatización de las reservas	En ocasiones existen clientes que no tienen sus reservas listas En ocasiones los clientes llegan y ya sus habitaciones han sido asignadas	Operacional	Recepción	Baja	Grave
RAL14	Deficiencias en el sistema para la diferenciación de las manillas	No existe en la recepción un medio que le permita identificar las veces que ha arribado el cliente al hotel y así saber el color de la manilla que se le colocara	Operacional	Recepción	Baja	Grave
RAL15	Insuficiente consumo de servicio producto al cambio de moneda	No se cuenta con el cambio de moneda las 24 horas	Operacional	Recepción	Moderada	Moderado
RAL16	No cobro de los faltantes de lencerías a los clientes	Daños Económicos a la entidad por concepto de lencería	Operacional	Pisos	Moderada	Grave
RAL17	Errores de factura fuera de término	Cuentas por cobrar fuera de términos por no enviar las facturas a las agencias en el tiempo establecido	Operacional	Recepción	Baja	Grave

Anexo 7: Plan de prevención de riesgos

No	Áreas	Proceso	Riesgo	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas
RAL01	Pisos	Alojamiento	Descontrol de las llaves	Irregularidades en el libro de control de llaves	-Verificar que el libro de registro de llaves se mantenga actualizado y sin ninguna irregularidad	Jefe de Pisos	Jefa de Ama de Llaves	Diariamente
RAL02	Pisos	Alojamiento	Descontrol de los inventarios	-Déficit de los insumos necesarios para realizar su trabajo -Insuficientes insumos en el baño de los clientes del lobby	-Verificar que diariamente se le entreguen los insumos necesarios en su totalidad a las camareras y limpiadoras	Jefe de Pisos	Jefe de turno Limpiadoras	Diariamente
RAL05	Pisos	Alojamiento	Indisciplinas de las camareras	Limpiadoras fuera del puesto de trabajo	-Controlar que las limpiadoras estén en su puesto de trabajo en el horario establecido	Jefe de Pisos	Jefe de Turno Limpiadoras	Diariamente

RAL09	Recepción	Alojamiento	Inexperiencia del personal	Personal muy joven y con poca experiencia laboral en la recepción	- Capacitar al personal joven en cuanto a cómo funciona el proceso y ofrecerles cursos de superación de idiomas	Jefa de Recepción		Mensual
RAL11	Recepción	Alojamiento	Deficiencias en el sistema para la diferenciación de las manillas	No existe en la recepción un medio que le permita identificar las veces que ha arribado el cliente al hotel y así saber el color de la manilla que se le colocará	-Diseñar un programa que me permita identificar la cantidad de arribos de cada clientes al hotel	Jefa de Recepción	Informático	3 Meses
RAL16	Pisos	Alojamiento	Descontrol de medios	Puertas y llavines del baño del lobby en mal estado técnico	-Reparar todos los medios defectuosos en el lugar de la afectación -Realizar el mantenimiento requerido	Jefe de Pisos	Jefe de Mantenimiento	Mensual

RAB01	Bares	A&B	Escases de recursos en el área de servicio de bares	<ul style="list-style-type: none"> -Pocos ceniceros en el área de servicio de bares -Falta de nylon para recoger los desechos del lobby bar -Existen pocas cartas de menú de cocteles en el lobby bar -No existe el tanque de CO2 de reposición en el lobby bar -Déficit de posavasos y palillos de dientes en el lobby bar -Déficit con la cristalería en los bares -Maquina fregadora del lobby bar en mal estado técnico 	<ul style="list-style-type: none"> -Sacar del almacén los insumos necesarios para la prestación de un buen servicio -Controlar la distribución de nylon para la recogida de desechos -Confección de más ejemplares de cartas de menú de cocteles -Gestionar el tanque de CO2 de reposición -Mantenimiento periódico de las maquinas fregadoras y otras que se utilizan en el servicio 	Jefe de A&B	<ul style="list-style-type: none"> -2do A&B -Jefe de Mantenimiento 	Mensual
-------	-------	-----	---	--	--	-------------	--	---------

RAB05	Bares y Bufet	A&B	Poca variedad del producto	Incumplimiento con el estándar de bebidas en el lobby bar	<ul style="list-style-type: none"> -Tomar acciones para mejorar la gestión de compras -Utilización de los productos sustitutos hasta que se puedan gestionar los requeridos 	Jefe de A&B	<ul style="list-style-type: none"> -Encargado de Compras -2do A&B 	Mensual
RAB10	Cocina	A&B	Descontrol del producto en alimentación	Poca cantidad y calidad de alimentos en la tarde cubana	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar adecuadamente los comensales que pueden asistir a la tarde cubana -Verificar la calidad del producto que se le oferta al cliente 	Jefe de A&B	<ul style="list-style-type: none"> -Jefe de Cocina -2do A&B 	Semanal
RAB17	Bares y Bufet	A&B	Áreas abiertas, de fácil acceso para personal ajeno y clientes	Ocurrencias de hechos delictivos	<ul style="list-style-type: none"> -Intensificar la vigilancia en los puntos que presenten estas características -Asegurar bien los insumos y materiales a la hora de finalizar el turno 	Jefe de A&B	<ul style="list-style-type: none"> -Jefe de Seguridad -Capitanes de los locales 	Diariamente

RAB18	Bares Bufet Cocina	A&B	Desvío de recursos	Realización de movimientos de productos entre puntos de ventas sin autorización	-Controlar diariamente los inventarios en los puntos de venta y servicio -Concientizar mediante charlas y reflexiones a los trabajadores de no cometer ilegalidades	Jefe de A&B	-2do A&B -Capitanes de locales	Diariamente
RAB19	Bares Bufet Cocina	A&B	No controlar los recursos al tener desactualizadas las actas de responsabilidad material	Perdida de medios y daños económicos a la entidad.	-Chequear sistemáticamente las actas de responsabilidad material -Verificar que estén actualizadas las actas de responsabilidad material sobre los medios de trabajo.	Jefe de A&B	-2do A&B -Capitanes de locales	Diariamente

RAB20	Bares y Bufet	A&B	No identificación del cliente nacional en el servicio de cenas	Llamado injusto de la atención del cliente y demoras en el servicio del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de manillas. - Diseñar un mecanismo que permita identificar a los clientes que se les brinda este servicio 	Jefe de A&B	Jefa de Recepción	Diariamente
RAN03	Mini Club Gimnasio	Animación	Escases de medios	<ul style="list-style-type: none"> -Carencia de material específico para cada actividad -Falta de aire acondicionado en la discoteca Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar la compra de instrumentos para realizar actividades recreativas -Realizar el mantenimiento del aire de la discoteca -Verificar si existe la posibilidad de instalar otro aire en la discoteca 	Jefe de Animación	<ul style="list-style-type: none"> -Encargado de Compras -Jefe de Mantenimiento 	Mensual
RAN07	Animación	Animación	Insuficiente promoción de las actividades	-Las actividades no llevan un sello distintivo	-Promocionar las actividades que se realizan diariamente por todas las áreas públicas del hotel	Jefe de Animación	Jefe de turno Animación	Diariamente

RAN10	Animación	Animación	Caída al mismo nivel	-Cables en el suelo alrededor de la piscina, El mini club no cuenta con piso antirresbalante	-Organizar los cables de forma tal que no ocurra un incidente -Verificar si existe la posibilidad de colocar piso antirresbalante en el mini club	Jefe de Animación	-Jefe de turno Animación -Encargado de Compras	Diariamente
--------------	-----------	-----------	----------------------	--	--	-------------------	---	-------------