
FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

GESTION DE RIESGOS EN LOS PROCESOS CLAVE DEL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Damaris Fernández Cabrera
Tutor: MsC. Leudis Orlando Vega de la Cruz

HOLGUÍN 2019



PENSAMIENTO

“No siempre el esfuerzo lo acompañan iguales resultados. La efectividad depende en gran medida de la constancia y la organización, particularmente del control y la exigencia sistemáticos, y en particular hasta dónde se halla logrado incorporar las masas al combate por la eficiencia...”

Raúl Castro Ruz

DEDICATORIA

A ti mami, por ser el sostén de mi vida, la luz que guía mis pasos y porque todo lo que soy te lo debo a ti.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque su presencia en mi vida transmite paz, seguridad y felicidad, alivia mis preocupaciones y me ayuda a creer que nada es imposible cuando se tiene fe, porque me sostiene en sus brazos cuando estoy cansada, porque me da la oportunidad de ser mejor persona y poner al servicio de los demás mi esfuerzo, por luchar cada batalla conmigo, por los regalos tan maravillosos que me ha obsequiado, por perdonar mis errores y amarme tanto;

A mi madre, 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 Freddy, por ser mi compañero, amigo y hermano.

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 ingeniera industrial.

A los trabajadores del Hotel Brisas Guardalavaca en especial a Nety, Norge, Osmani, Dailenis, Aldo y Mairelis, Richel, Kirenia, Danny, Limber.

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

A Omar, Javier, Tato, Suso, Camilo, José M, Roger, García, Evert y El Pichi, por fomentar una amistad de más de diez años y estar siempre presentes.

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

Resumen

Las organizaciones operan en entornos inestables. Esta inestabilidad se manifiesta en la volatilidad de variables exógenas que afectan, tanto positiva como negativamente, su desempeño. La gestión de riesgo, como componente principal del control interno, es una herramienta que nos ayuda a incorporar la volatilidad de las variables aleatorias y sus efectos, en el proceso de toma de decisiones de la empresa. Las entidades turísticas deben tener un eficiente control de sus medios y recursos por el costo que representan estos para el país.

Por lo anterior expuesto, en esta investigación se plantea como objetivo general aplicar un procedimiento general para la gestión y prevención de riesgos, como componente del sistema de control interno, en los procesos clave del Hotel Brisas Guardalavaca, para contribuir a la mejora del mismo.

Con la realización de la investigación se obtuvieron como principales resultados la identificación de los principales riesgos que afecta el logro de los objetivos de los procesos, así como el plan de prevención de riesgos para prevenir o contrarrestar la acción de los mismos. A lo largo de la investigación y en el diseño del procedimiento se emplearon métodos teóricos y empíricos, entre los que se encuentran: histórico – lógico, análisis y síntesis, inducción – deducción, revisión de documentos y entrevistas; y diferentes técnicas: el análisis de conglomerados.

Abstract

The organizations operate in unstable surroundings. This instability is manifested in the volatility of exogenous variables that affect, positively or negatively, its performance. The administration of risk, as main component of the Internal Control, is a tool that helps us to incorporate the volatility of the random variables and its effects, in the process of taking decisions of the company. The tourist entities must deem an efficient control of their means and resources as the cost that they represent these for the country.

It comes into question like general objective to apply a general procedure for the step and prevention of risks , like component of the internal control system in the processes , key of the Hotel Brisas Guardalavaca to contribute to the improvement , for the above exposed , in this investigation of the same. With the realization of this investigation we obtained as main results the identification of the main risks that affect the achievement of the objectives of the process, as well as the Plan of Prevention of Risks to prevent or counteract their action.

Theoretical and empiric methods were used along this investigation and in the design of the procedure. They were: historical - logical, analysis and synthesis, induction - deduction, revision of documents and interviews; and deferential technical: the analysis of conglomerates.



INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.	5
1.1 Gestión de riesgos. Rasgos esenciales	5
1.1.1 Riesgo. Análisis conceptual y clasificaciones.....	5
1.1.2 Gestión de riesgos en Cuba.....	8
1.3.1 Enfoques de la gestión de riesgo	15
1.3.2 Procedimiento para la gestión de riesgos.....	17
CAPITULO II: GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS CLAVE DEL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA	24
2.1 Fase I. Ambientación	24
2.1.1 Paso 1. Capacitación del grupo de trabajo	24
2.1.2 Paso 2. Comunicación y consulta	24
2.1.3 Paso 3. Establecimiento del contexto	24
2.1.4 Paso 4. Validar los procesos organizacionales y definir los críticos.....	27
2.2 Fase II. Identificación de riesgos	27
2.2.1 Paso 5. Identificación de todos los riesgos que afectan los objetivos	27
2.2.2 Paso 6. Clasificar los riesgos para su análisis.	29
2.3 Fase III: Evaluación de riesgos	29
2.3.1 Paso 7. Determinar la probabilidad e impacto	29
2.3.2 Paso 8. Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos.....	31
2.4 Fase IV: Control de riesgo	33
2.4.1 Paso 9. Determinar tipo de respuesta adecuada para cada tipo de riesgo.....	33
2.4.2 Paso 10. Construcción del plan de prevención de riesgo.....	34
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXOS	41



INTRODUCCIÓN

La industria turística se caracteriza por su gran complejidad, no solo por la gran cantidad de elementos que la componen, sino también por los distintos sectores económicos que se ven involucrados en su desarrollo. Este se ha convertido en un elemento importante dentro del proceso de mejora económica y social de nuestro país por su capacidad de generar divisas, favorecer la inversión privada, el desarrollo de empresas locales y la creación de empleo. La política económica y social del partido y la revolución para el periodo 2016-2021 establece que se debe continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios para lograr un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades.

La gestión empresarial turística eficiente, ha adquirido una considerable trascendencia. Diversos son los elementos que intervienen en ella: liderazgo, cultura, estructura contable y financiera confiable, el personal, etc., que apoyada en el control, debe garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El control, al aplicarse a los procesos, se denomina de diversas maneras: de gestión, administrativo, financiero, de calidad, de producción, empresarial, interno. Este verifica lo planificado, mide y compara, detecta desviaciones y establece medidas correctivas. El control, como una función de la dirección, permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional. La función del Control Interno (CI) es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios; de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la empresa.

En la actualidad, ha adquirido una significación única, extendiéndose de la actividad contable al resto de las empresariales. Está integrado por cinco componentes: ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo. La autora concuerda con lo planteado por Vega de la Cruz, 2017, el cual define la gestión y prevención de riesgos como: es la

preparación, la disposición que se forma para evitar algún riesgo, preparar con anticipación alguna cosa, prever el daño o peligro, anticiparse a la ocurrencia del riesgo de un evento o tarea. Se realizan acciones organizadas previamente que promueven un mayor control para establecer la disciplina, el respeto a la legalidad, la ejemplaridad, y el desarrollo de una cultura de máxima honradez y eficiencia.

En los momentos actuales se hace necesario la identificación y manejo de todos estos riesgos no solo en el plano individual sino también a nivel de empresa. La gestión de riesgos es una serie de procedimientos que en forma sistemática y lógica parte de la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos a lo largo de una organización, para así poder minimizar las deudas, maximizar las oportunidades, reducir las posibilidades y aprovechar todas las fortalezas. El presente trabajo abarca este tema que es de gran interés para las diferentes empresas cubanas, ya que a pesar de enfrentar un gran número de dificultades, pues crecen y además, se mantienen en competencia en un ambiente cada vez más dinámico y desarrollado.

La industria hotelera ha visto la necesidad de lograr la gestión por procesos por ser una industria muy sensible a hechos o cambios políticos, de seguridad, tecnologías, salud, climatológicos, a guerras, acciones terroristas, crisis económicas, entre otros fenómenos que puedan aparecer; por encontrarse en un mercado altamente competitivo. La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios donde 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. No 13 de enero de 2006 dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos de desarrollo económico – administrativo del país.

Luego de creada La Contraloría General de la República (CGR) da a conocer la resolución 60 en el 2011 sobre todo lo relacionado con el Sistema de Control Interno (SCI) la que tiene entre sus funciones específicas normar, supervisar y evaluar los SCI y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

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 Brisas Guardalavaca se encuentran una serie de deficiencias relacionadas con la gestión de riesgos como se describe a continuación:

- No se actualiza trimestralmente el Plan de prevención de riesgos por lo que no se dan seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados
- No se lleva a cabo un procedimiento para evaluar los riesgos lo que dificulta la implementación de este componente en la entidad
- Los trabajadores no tienen participación activa en la elaboración del Plan de prevención de riesgos por lo que no tienen cultura sobre este tema.

Teniendo en cuenta que todas estas razones referidas al componente Gestión y prevención de riesgos, se agravan en los procesos clave de la entidad por lo que se impone un diagnóstico de la gestión de riesgos en el Hotel Brisas Guardalavaca, 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 Brisas Guardalavaca limita la efectividad del Control Interno en esta entidad

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

El **Objetivo General** que se persigue es: gestionar los riesgos en los procesos clave del Hotel Brisas Guardalavaca.

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 Brisas Guardalavaca.

El **campo de acción** se limita a la implementación del componente gestión y prevención de riesgos en el Hotel Brisas Guardalavaca.

Para dar respuesta al problema profesional se plantea la **idea a defender** siguiente: la gestión riesgos en el Hotel Brisas Guardalavaca, 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 Brisas, Guardalavaca en la gestión y prevención de riesgos.

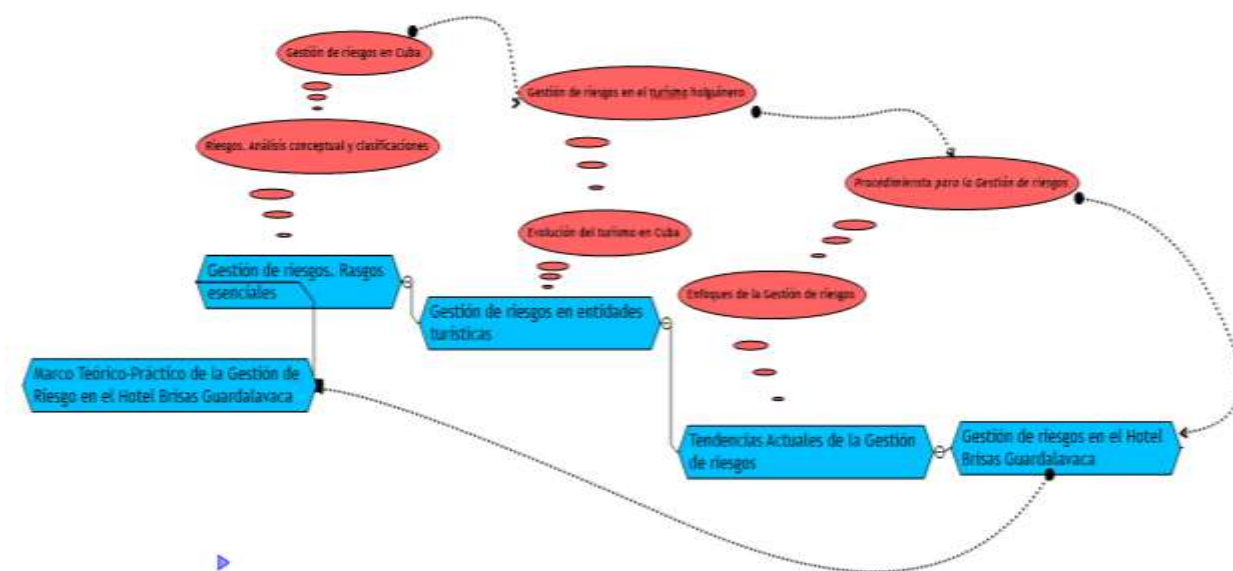


Figura 1.1. Hilo conductor para el marco de la investigación

1.1 Gestión de riesgos. Rasgos esenciales

La gestión de riesgo en Cuba se rige por la resolución 60 del 2011 específicamente por el componente gestión y prevención de riesgos el cual establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos se determina los objetivos de control y se conforma el plan de prevención de riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

1.1.1 Riesgo. Análisis conceptual y clasificaciones

El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía (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)¹. 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 la autora de esta investigación concuerda con lo planteado por Vega de La Cruz, 2017 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 riesgo

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.

¹ Referenciados en (Bolaños Rodríguez, 2014)

Este tipo de clasificaciones ha provocado la fragmentación de los riesgos a 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

Por lo que la autora considera 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 expuesto, de acuerdo con las referencias citadas, de forma más detallada se observa en la figura 1.2.

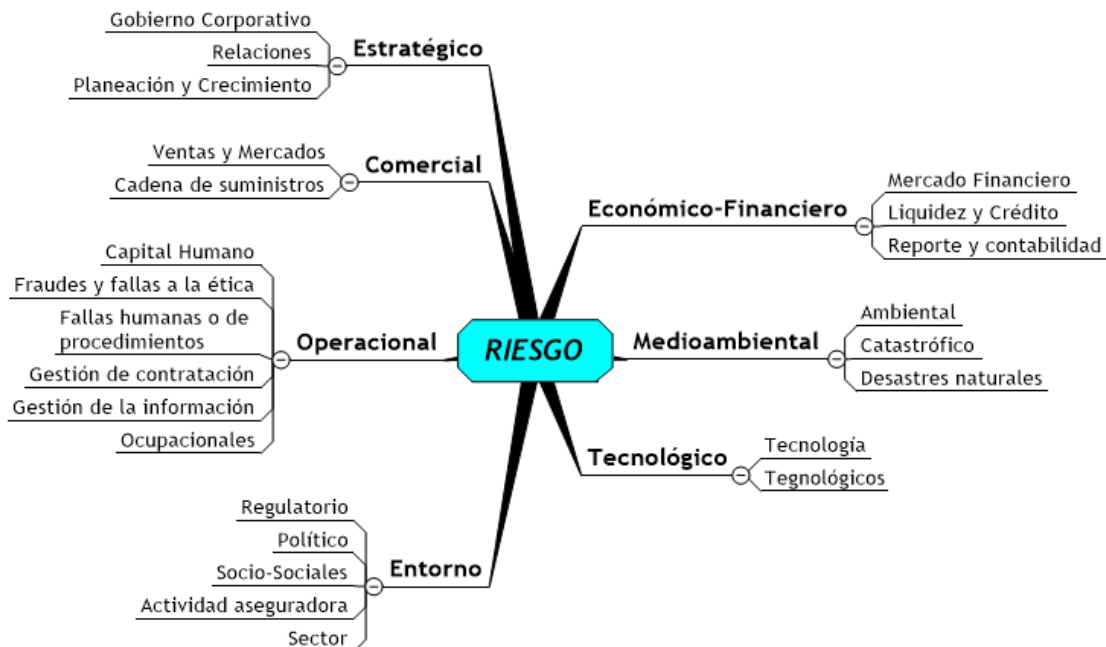


Figura 1.2 Clasificación de los riesgos en las organizaciones. Fuente Vega de la Cruz, 2017

1.1.2 Gestión de riesgos en Cuba

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 la actualidad la actividad turística ha alcanzado una posición relevante en la economía cubana, ya que constituye una de nuestras principales fuentes de ingresos. Es por ello que el estado cubano ha planificado una gran cantidad de inversiones en esta esfera. El sector turístico abarca varias actividades, entre ellas la actividad hotelera, que en los últimos tiempos se ha convertido en la tipología de establecimiento más frecuente por ser estancias que se dedican principalmente a ofrecer un sitio para el descanso y reposo en condiciones diversas.

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 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 de CI.

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

La incidencia de riesgos y peligros en destinos turísticos se ha incrementado y se prevé que seguirá creciendo a lo largo del tiempo. Los riesgos pueden afectar el normal funcionamiento de un destino turístico conduciendo a una situación de crisis. Por su misma naturaleza, el turismo es vulnerable a un rango de crisis más amplio que otros sectores, al mismo tiempo, se recupera mejor y más rápido llegando a ser un elemento tractor de la recuperación del destino.

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 en Cuba ha representado durante muchos años un fuerte contribuyente al estado económico de las distintas ciudades o países, sobre todo para aquellos que dependen casi en su totalidad del mismo o están buscando la diversificación de ingresos, reconociendo a esta área como fuente excepcional de inversión que indica una de las principales columnas de abastecimientos para muchos países en desarrollo, crea el empleo y las oportunidades de progreso que tanto se necesitan. Este tiene sus orígenes a principios del siglo XX y su desarrollo va estrechamente ligado a los cambios económicos, sociales y políticos ocurridos en la isla lo largo de este siglo. La Revolución de 1959 supondrá la desaparición del turismo internacional que no se recuperará, lentamente, hasta los años 70 y 80 y, de una forma acelerada, a partir de 1989 con la caída del bloque socialista, al ser considerada la única alternativa para la recuperación económica del país.

Mediante el Decreto-Ley 147 sobre la modificación de los organismos de la Administración Central del Estado, el 21 de abril de 1994 fue creado el Ministerio de Turismo para ejercer las funciones rectoras de dirección política, regulación y control del sector y la actividad empresarial en él. El MINTUR es el organismo estatal rector del Sistema de Turismo, en el cual participan otras entidades del país. En este sentido, el MINTUR elabora la política y controla su aplicación en las entidades que administran directamente las propiedades del sector.

Para la formación y superación del personal del sector, con vistas a garantizar la profesionalidad, calidad y eficiencia en el servicio, el país cuenta con el Sistema Nacional de Formación Profesional del Turismo (FORMATUR), que integra 19 escuelas en todo el territorio nacional. Para llevar adelante el desarrollo integral del turismo en Cuba se ha estructurado un sistema formado por entidades hoteleras y Extrahotelera, así como otras de carácter autónomo e independiente, que asumen funciones de apoyo al resto.

Hotelera	Extrahotelera
Cubanacán S.A	Rumbos
Gran Caribe	Cubatur
Horizontes	Transtur
Gaviota	Turarte
Habaguanex	Caracol
Comunidad Las Terrazas	
Grupo Empresarial Campismo Popular	

1.2.2 Caracterización del turismo holguinero



Holguín es conocida en el mundo por Guardalavaca, una de las playas más famosas de arena blanca y fina, cuyos atractivos sirvieron de base para el desarrollo de la industria hotelera en la provincia. Los antecedentes del turismo holguinero se remontan a más de doscientos años después de la llegada a esta tierra de García Holguín un 4 de abril de 1545, sobre todo a inicios del siglo XIX, según nos cuenta el destacado historiador Juan Albanés, cuando surge en 1820 la primera fonda-hospedaje o mesón con el nombre de La Viajera y servicio de comida y cama. A lo largo de todo este siglo colonial, fueron apareciendo instalaciones de hospedaje y de alimentación como fondas, mesones, hostales, casas de huéspedes, cafés y toda clase de servicios en función de visitantes, viajeros, comerciantes y figuras públicas ya fueran españoles, criollos o extranjeros.

Con el período republicano en los primeros 50 años del siglo XX, el turismo holguinero se fue desarrollando junto a la vida social, económica y cultural, si bien de una manera limitada a pequeñas y medianas instalaciones de hospedaje, recreo y alimentación, sin que llegase a ser un verdadero sistema turístico en función de amplias mayorías. En la prensa periódica de ese período se pueden encontrar cientos de anuncios publicitarios y comerciales de hoteles, cafés, restaurantes, bares, cafeterías y hasta sui generis agencias de viajes. No faltaban tampoco, los fastuosos banquetes que daban las diferentes sociedades de instrucción y recreo.

Al iniciar 1959 quedaban en la ciudad de Holguín alrededor de 17 instalaciones hoteleras con unas 200 habitaciones, la mayoría ya desaparecidas. Solo cinco de los hoteles más grandes de la urbe, de entre 30 y 40 cuartos como el Tauler, el Royal, el Patayo, el Majestic y el Residencial, concentraban alrededor de unas 150 habitaciones, los cuáles más de 50 años después siguen en activo, bajo otras denominaciones como hoteles Turquino, Santiago, Praga, y el Majestic que mantuvo su mismo nombre.

Con el triunfo de la Revolución, se funda Instituto Nacional de la Industria Turística y el Instituto Nacional de Turismo entre las décadas de 1960 y 1970, en julio de 1976 se inaugura el hotel Guardalavaca y todo el progreso posterior de su entorno. 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.

Desde entonces el territorio fue expandiendo sus instalaciones y hoy cuenta con 23 hoteles, en el caso de sol y playa se encuentran los polos Guardalavaca, Esmeralda y Pesquero, mientras en turismo de ciudad sobresalen las instalaciones en el municipio cabecera y en Gibara. Actualmente se dispone de más de 6 mil 150 habitaciones y se ejecutan varios proyectos inversionistas que prevén, en los próximos dos años, llegar a las 10 mil capacidades con la construcción de nuevos hoteles, así como la ampliación de otras instalaciones, acciones que prometen mantener a la provincia entre los principales destinos turísticos de la Isla.

Holguín tiene una gran perspectiva en la empresa del turismo y en su programa de desarrollo hoy constan proyectos que redimensionará el sector. Entre los más ambiciosos está es el polo del Ramón de Antilla que tiene previsto más de 19 mil 700 habitaciones, actualmente se ejecutan movimientos de tierra en la parcela Baracutey 59. También el Hotel Cayuelo a continuación del Brisas -Guardalavaca que se prevé para una gran ocupación.

1.2.3 La gestión de riesgo en el polo turístico holguinero

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 enfoca 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 Scopus 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 en el año 2016 fue en el 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.

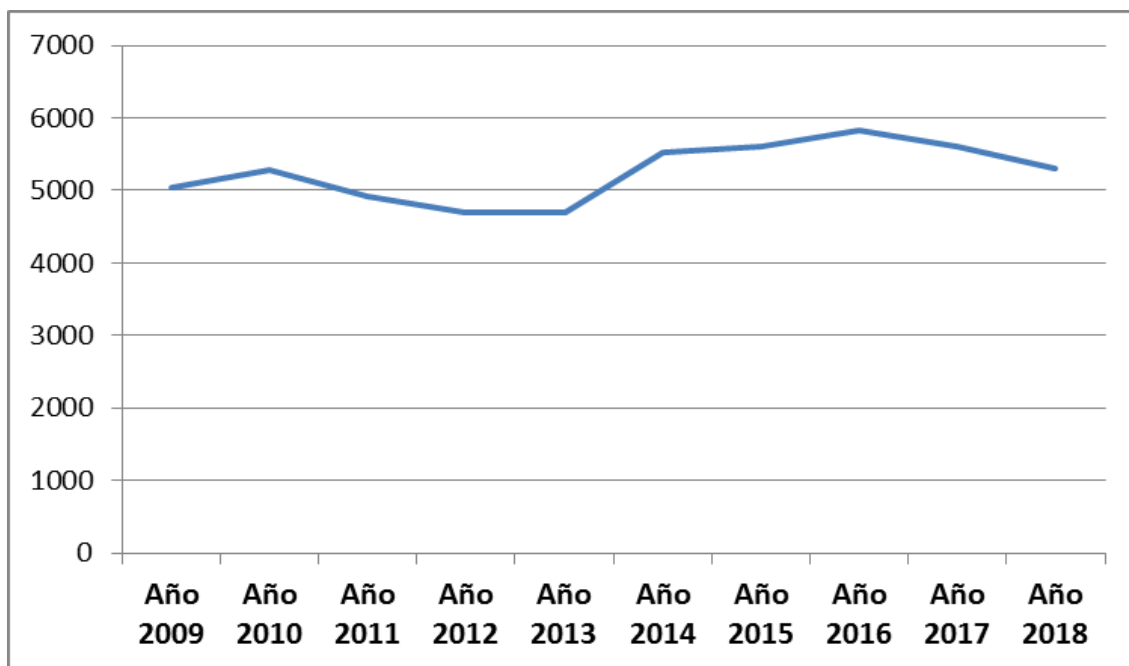


Figura 1.3 Publicaciones por años

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 obteniendo un clúster (figura 1.4) que nos permite un mejor análisis de la información.

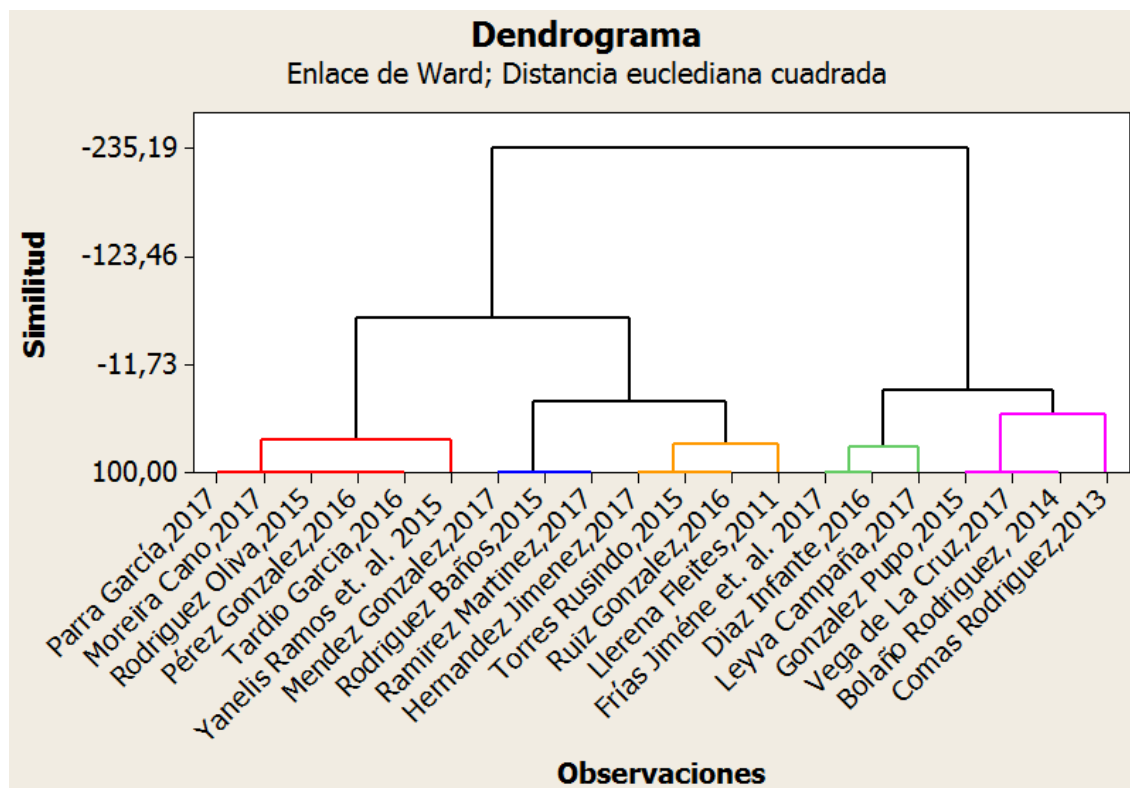


Figura 1.4. Análisis de los autores

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 clave del hotel. 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 clave.

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 clave. 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 1.5.

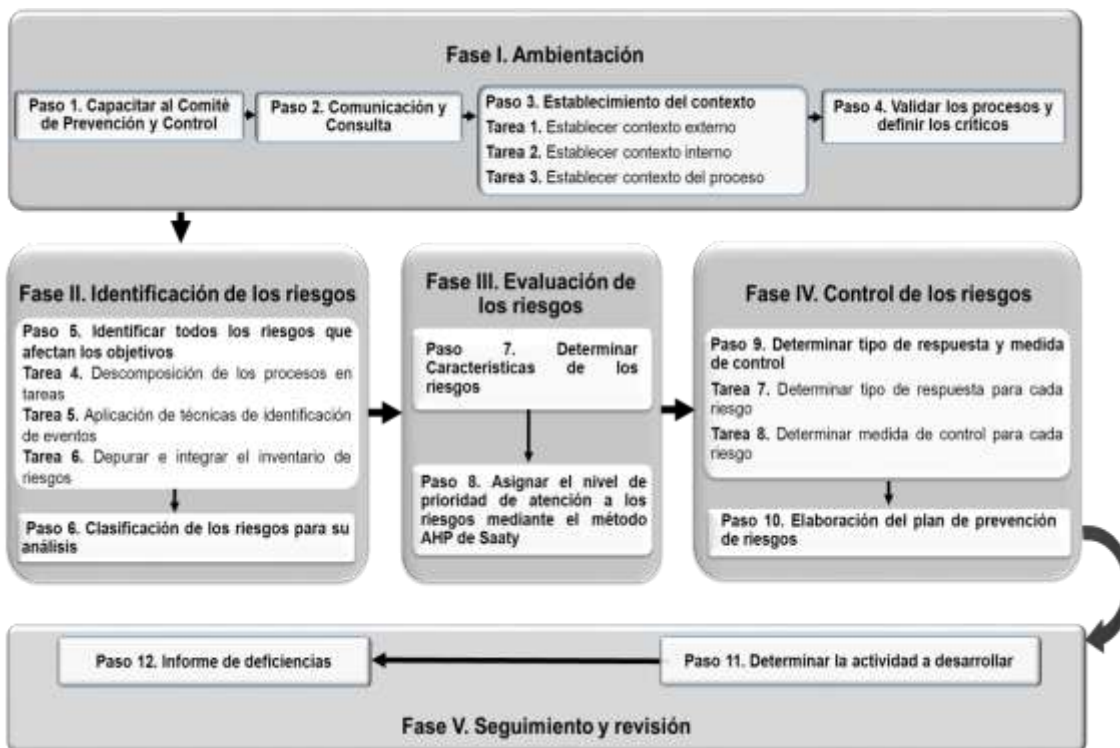


Figura 1.5 Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos. Adaptado de Vega de la Cruz 2017

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 Brisas Guardalavaca, 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 de 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 Brisas Guardalavaca

El Sistema de Control Interno en la instalación está concebido sobre la base de la implementación de la Resolución 60/2011 de la CGR, para ello se cuenta con el Plan de Prevención de Riesgo a nivel de Hotel actualizado y desagregado en las áreas de trabajo con las acciones de control planificadas en correspondencia con los riesgos identificados. El Plan de Prevención general se actualiza anualmente. Las acciones de control son revisadas por la especialista de control interno, quien firma la hoja de reporte como constancia y valora la efectividad de la acción, esto último se evalúa en los Consejos de Dirección ampliado donde se chequea la dirección por objetivos (DPO), específicamente el objetivo Revisión al 100% de las acciones de control de los Planes de Prevención, otorgándose evaluación de Bien, Regular y Mal argumentando el por qué.

La Organización cuenta con un Plan de inspección interna que abarca las acciones de control que realiza la especialista y las que realizan los demás Departamentos y áreas que por sus funciones deban realizarlas, las incidencias se valoran en el Comité de Control, donde se realiza análisis con los responsables y los jefes de las áreas implicadas adoptándose las medidas al respecto que eliminen la violación y previniendo para que no se repita. El Departamento de Seguridad interna también tributa con acciones de control al Sistema de Control Interno, los Jefes de Grupo realizan diariamente sus rondas de chequeo a las áreas con el fin de detectar las fallas de control del Sistema, revisando locales que puedan quedar abiertos con recursos, la circulación interna de los trabajadores en turno y los terceros que prestan servicios a la instalación y por los que responde el jefe de cada área, cumplimiento de los niveles de acceso, así como las normas de comportamiento de los clientes dentro de la instalación y la de los nacionales hacia los clientes en los alrededores de la instalación sobre todo en las áreas de baño. Las

incidencias que se detectan se informan en los Consejillos operativos de todos los lunes, realizando los análisis con los responsables. En los reportes de los O.G, también se le da tratamiento a las cuestiones referentes al control de los recursos, haciéndose también los análisis en los mencionados consejillos.

Cumplir con el 100% de las medidas previstas en los planes de prevención por áreas.

El mismo se actualiza según se presenten nuevos riesgos en las áreas a los que haya que darle solución con nuevas acciones de control. Entre las características principales de la situación actual encontramos:

- No se actualiza trimestralmente el Plan de prevención de riesgos
- No se lleva a cabo un procedimiento para evaluar los riesgos
- No dan seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados
- Los trabajadores no tienen participación activa en la elaboración del Plan de prevención de riesgos por lo que no tienen cultura sobre este tema

CAPITULO II: GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS CLAVE DEL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

Una vez demostrada la importancia de gestionar los riesgos existentes en la entidad se procede a la aplicación de un procedimiento para gestionar los riesgos en los procesos claves del Hotel Brisas Guardalavaca. Se seleccionó el procedimiento realizado por Vega de la Cruz, 2017 compuesto por cinco fases, doce pasos y ocho tareas.

2.1 Fase I. Ambientación

2.1.1 Paso 1. Capacitación del grupo de trabajo

El grupo de trabajo de la central de esterilización está conformado por:

- Jefa de Recepción
- Jefa de Ama de Llaves
- Jefa de A&B
- Jefa de Bares
- Jefa de Restaurante
- Jefe de Animación
- Tutor de la investigación
- Investigador

Con la colaboración de la autora 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. Es un acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público.

2.1.3 Paso 3. Establecimiento del contexto

El procedimiento escogido se aplicó en los procesos clave Restauración, Animación y Alojamiento. Se escogió este proceso debido a la relevante importancia que le atribuye la máxima dirección al cumplimiento de la misión, visión y objeto social del Hotel Brisas Guardalavaca. El hotel Brisas Guardalavaca, se subordina a la OSDE Cubanacán

perteneciente al Ministerio de Turismo (MINTUR), se encuentra ubicado en el polo turístico del mismo nombre, está situado en la zona costera de la provincia de Holguín, perteneciente al municipio Banes. Este hotel construido en noviembre 1994, cuenta con 437 habitaciones. El complejo habitacional posee categoría cuatro estrellas, posee como objeto fundamental, brindar servicio de alojamiento y restauración al turismo nacional e internacional con la modalidad de todo incluido. Es un hotel dirigido principalmente al segmento de familia, el segmento bodas y presenta un programa de fidelización. La mayor atracción que ofrece el polo turístico de Holguín y concretamente el hotel Brisas Guardalavaca, es el destino de sol y playa. La sección estándar cuenta con 231 habitaciones, divididas en dos categorías, habitaciones estándar vista jardín y habitaciones estándar vista al mar. Todas ellas poseen camas cameras o 2 camas gemelas, aire acondicionado, baño con bañera, mini-bar, secador de pelo, TV satélite, teléfono directo, cafeteras, caja de seguridad y balcones con vista al mar o al jardín.

Misión: Hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más cubano, ofrece un servicio de calidad con precios razonables que satisface en un ambiente familiar y natural sus expectativas, contando con un equipo de trabajo profesional y hospitalario que lo hará retornar en sus próximas vacaciones.

Visión: (Hasta 2020) Hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más popular del Caribe, caracterizándonos por la hospitalidad y diversión sin límites.

Objeto social:

- 1- Promover y comercializar, de forma minorista, en sus instalaciones hoteleras y extra hoteleras, mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, o relacionados con estos, así como otros bienes, según nomenclatura aprobada.
- 2- Prestar los servicios complementarios a la actividad hotelera consistentes es;
 - Telefónicos.
 - Correo electrónico e internet a través de los suministradores autorizados.
 - Venta de tarjetas telefónicas y de internet.
 - Cambio de monedas.
 - Lavado y planchado de ropa, peluquería, barbería y otros de belleza.
 - Gimnasio con masaje y sauna.



- Caja de seguridad.
- Cajeros automáticos.
- 3- Arrendar locales y espacios en sus instalaciones.
- 4- Prestar servicios de comedor obrero y cafetería, para sus trabajadores y los de terceros que laboren o presten servicios en sus instalaciones.
- 5- Promover y prestar servicios destinados a la recuperación de la salud y la rehabilitación en el orden físico y psíquico, de aguas minero-medicinales y termales, de talasoterapia, así como otros de recuperación y rehabilitación, bajo distintas modalidades y categorías, incluidos hoteles de salud por agua (SPA).
- 6- Prestar tanto a los huéspedes de las instalaciones subordinadas, como para otros clientes, servicios gastronómicos, recreativos y otros, tales como:
 - a) Operación de restaurantes, cafeterías y otros puntos de venta de alimentos y bebidas, asociados a las instalaciones que opera.
 - b) Catering.
 - c) Operación de piscinas, centros nocturnos, cabarets, discotecas y otros.
 - d) Recreación y Animación turística.
 - e) Alquiler de medios necesarios para uso de piscina y playa; de implementos deportivos y otros relacionados con la recreación.
- 7- Operar marinas, bases náuticas y fluviales, prestar servicios especializados a clientes de naves y embarcaciones deportivas y de recreo, arrendar embarcaciones y otros medios relacionados con la actividad náutica.

Objetivos de trabajo:

- Perfeccionar las formas de comercialización y promoción, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones
- Consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y la implementación de los estándares de la marca Brisas
- Captar directamente divisas, con una posición competitiva en los mercados
- Alcanzar altos niveles de eficacia con una adecuada Gestión del Capital Humano
- Incrementar la competitividad y sostenibilidad del producto Brisas Guardalavaca en los mercados a partir del mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y del funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión

- Incrementar la preparación para la defensa y el control interno

Para el logro de su objetivo el hotel cuenta con un personal calificado, el 56% de la fuerza laboral está compuesta por mujeres mientras que el restante 44% por hombres. Al analizar la cantidad de trabajadores por área, se observa que alojamiento cuenta con 84 trabajadores, animación con 8, cocina con 74, 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 108 trabajadores, como se muestra en la figura 2.1.

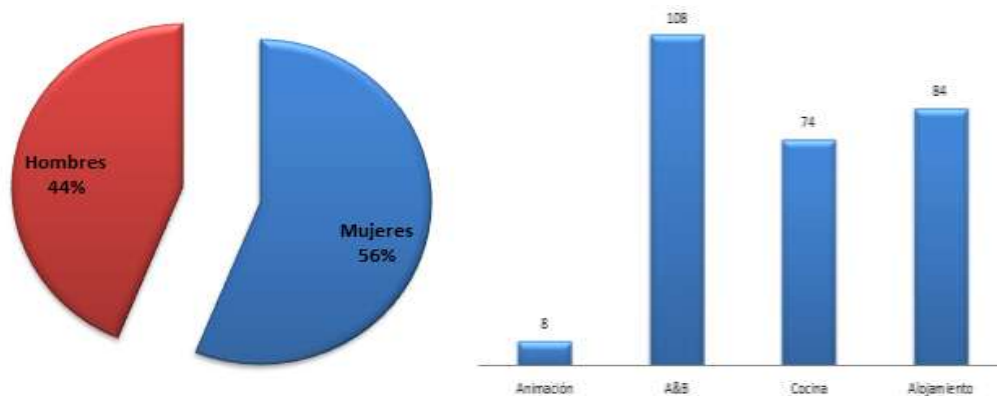


Figura 2.1 Cantidad de trabajadores por áreas y sexo de la fuerza laboral

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

Se seleccionaron los procesos claves (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 Brisas Guardalavaca, 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 claves 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

Área de Ama de llaves:

RA01 - Exposición a agentes biológicos en las habitaciones

RA02 - Terminación del ciclo del avituallamiento

RA03 - Descontrol de las llaves

RA04 - Pérdida de imagen

RA05 - Exposición a baja seguridad

RA06 - Escasez de medios

RA07 - Caída al mismo nivel

Área de Recepción:

RA08 - Insuficiente información

Proceso de A&B

Área de bares:

RAB01 - Desvío de recursos

RAB02 - Descontrol de los medios

RAB03 – Indisciplina

RAB04 - Escasez de recursos

RAB05 - Escasez de medios

RAB06 - Deficiente calidad en los productos

RAB07 - Deterioro de inmuebles

Área de restaurante:

RAB09 - Exposición a alto calor

RAB10 - Exposición a bajos niveles de iluminación

RAB11 - Descontrol de los medios

RAB12 - Caída al mismo nivel

RAB13 - Falta de higiene

Proceso de Animación

Área de Animación:

RA01 - Cambio climático

RA02 - Deficiente gestión de premios

RA03 - Poca variedad de animación

RA04 - Caída al mismo nivel

RA05 - Descontrol de los medios

2.2.2 Paso 6. Clasificar los riesgos para su análisis.

Se clasificaron los riesgos de los procesos clave (anexo 4). Se muestra la clasificación de los riesgos en los procesos claves siendo los riesgos ocupacionales los que más predominan, como se observa en la figura 2.2

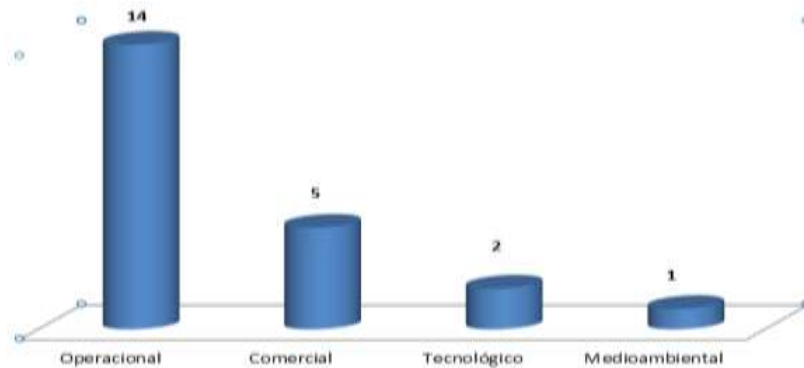


Figura 2.2 Comportamiento de la clasificación de los riesgos

Se obtuvo como resultado que las medidas a tomar estarán enfocadas a la mejora de las aptitudes del personal, 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

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 la tabla 2.1

Tabla 2.1. Asignación de la probabilidad e impacto de los riesgos por área

No	Riesgo	Área	Probabilidad	Impacto
RA01	Exposición a agentes biológicos en las habitaciones	Ama de llaves	muy alta	Grave
RA02	Terminación del ciclo del avituallamiento	Ama de llaves	Moderada	Grave
RA03	Descontrol de las llaves	Ama de llaves y Recepción	Moderado	Moderado
RA04	Pérdida de imagen	Ama de llaves	Alta	Leve
RA05	Exposición a baja seguridad	Ama de llaves	Alta	Moderado
RA06	Escasez de medios	Ama de llaves y Recepción	Moderado	Grave
RA07	Caída al mismo nivel	Ama de llaves	muy alta	Grave
RA08	Insuficiente información	Recepción	Moderada	Grave
RAB01	Desvío de recursos	Bares	muy alta	Grave
RAB02	Descontrol de los medios	Bares	muy alto	Grave
RAB03	Indisciplinas	Bares	muy alto	Grave
RAB04	Escasez de recursos	Bares	muy alta	Grave
RAB05	Escasez de medios	Bares	muy alta	Grave
RAB06	Deficiente calidad en los productos	Bares	alta	Moderado
RAB07	Deterioro de inmuebles	Bares	Moderado	Grave
RAB08	Exposición a alto calor	Restaurante	Alta	Moderada
RAB09	Exposición a bajos niveles de iluminación	Restaurante	Moderada	Grave
RAB10	Descontrol de los medios	Restaurante	muy alta	Grave
RAB11	Caída al mismo nivel	Restaurante	Alta	Grave
RAB12	Falta de higiene	Restaurante	muy alta	Grave
RAN01	Cambio climático	Animación	Moderado	Moderado
RAN02	Deficiente gestión de premios	Animación	Alto	Grave
RAN03	Poca variedad de animación	Animación	Alto	Grave
RAN04	Caída al mismo nivel	Animación	Moderado	Grave
RAN05	Descontrol de los medios	Animación	Moderado	Grave

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 figura 2.3

Muy Alta (5)				RA01 RA07 RAB01 RAB02 RAB03 RAB04 RAB05 RAB10 RAB12	
Alta (4)		RA04	RA05	RAB06 RAB08 RAB11 RAN02 RAN03	
Moderada (3)			RA03 RA08 RAB07 RAB09 RAN01	RA02 RA06 RAN04 RAN05	
Baja (2)					
Muy Baja (1)					
Probabilidad /Impacto	Insignificante (1)	Leve (2)	Moderado (3)	Grave (4)	Catastrófico (5)

Figura 2.3 Matriz de riesgo de los procesos claves

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 Brisas Guardalavaca, en la gestión y prevención de los mismos.

Riesgos de Alta Prioridad:

RA01 – Exposición a agentes biológicos en las habitaciones

RA07 – Caída al mismo nivel

RAB01 – Desvío de recursos

RAB02 – Descontrol de los medios
RAB03 – Indisciplinas
RAB04 – Escasez de recursos
RAB05 – Escasez de los medios
RAB10 – Descontrol de los medios
RAB12 – Falta de higiene
RAB06 – Deficiente calidad de los productos
RAB08 – Exposición a alto calor
RAB11 – Caída al mismo nivel
RAN02 – Deficiente gestión de premios
RAN03 – Poca variedad de animación
RA02 – Terminación del ciclo del avituallamiento
RA06 – Escasez de medios
RAN04 – Caída al mismo nivel
RAN05 – Descontrol de los medios

Riesgo de prioridad media:

RA04 – Pérdida de imagen
RA05 – Exposición a baja seguridad
RA03 – Descontrol de las llaves
RA08 – Insuficiente información
RAB07 – Deterioro de inmuebles
RAB09 – Exposición a bajos niveles de iluminación
RAN01 – Cambio climático

En los procesos claves de la entidad pues influyen directamente en las mismas se puede apreciar que prevalecen los riesgos de alta prioridad por lo que es un factor clave a tener en cuenta en su gestión. En el Hotel Brisas Guardalavaca se comporta como se muestra en la figura 2.4. Concluyendo que existe un predominio de los riesgos de alta prioridad lo que representa un 72%

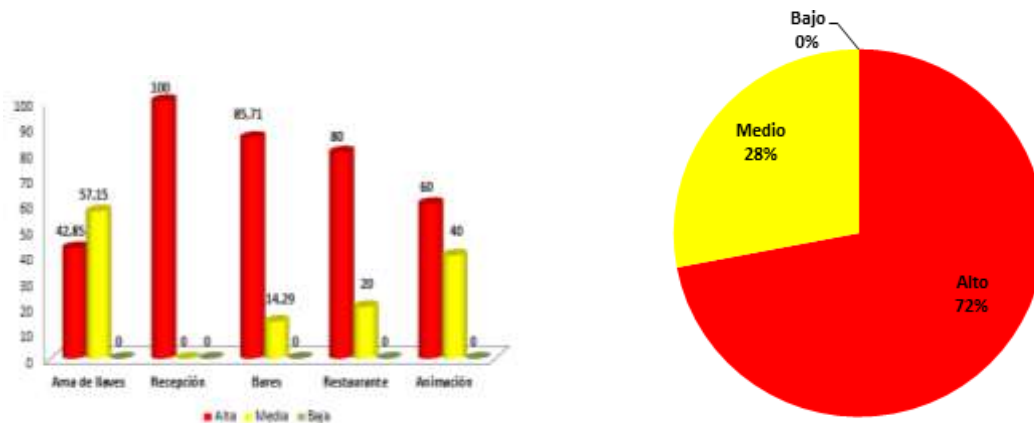


Figura 2.4 Análisis de prioridad de los riesgos

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 le 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
RA01	Exposición a agentes biológicos en las habitaciones	Eliminar	Técnica
RA02	Terminación del ciclo del avituallamiento	Eliminar	Técnica
RA06	Escasez de medios	Eliminar	Humana
RA07	Caída al mismo nivel	Eliminar	Técnica
RAB01	Desvío de recursos	Eliminar	Humana
RAB02	Descontrol de los medios	Eliminar	Organizativa
RAB03	Indisciplinas	Eliminar	Organizativa
RAB04	Escasez de recursos	Eliminar	Organizativa
RAB05	Escasez de medios	Eliminar	Humana
RAB06	Deficiente calidad en los productos	Eliminar	Organizativa
RAB08	Exposición a alto calor	Eliminar	Organizativa
RAB10	Descontrol de los medios	Eliminar	Técnica
RAB11	Caída al mismo nivel	Aceptar	Técnica

RAB12	Falta de higiene	Eliminar	Organizativa
RAN01	Cambio climático	Eliminar	Técnica
RAN02	Deficiente gestión de premios	Eliminar	Técnica
RAN03	Poca variedad de animación	Eliminar	Organizativa
RAN04	Caída al mismo nivel	Aceptar	Técnica
RAN05	Descontrol de los medios	Eliminar	Técnica

2.4.2 Paso 10. Construcción del plan de prevención de riesgo

Seguido de esta valoración en conjunto con un representante de los trabajadores por áreas 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 elaborados en el anexo 5.

CONCLUSIONES

La realización de la presente investigación reveló una serie de aspectos que ratificaron el cumplimiento del objetivo general planteado. Al respecto se realizaron consideraciones a modo de conclusiones:

1. La conceptualización de la Gestión de Riesgos abarca términos fundamentales en la investigación como procesos, identificación, evaluación y control, etc.
2. Se aplicó, de forma parcial, el procedimiento propuesto por Vega de la Cruz, en los procesos clave del Hotel Brisas Guardalavaca lo que permitió contribuir a la mejora del mismo, además trajo consigo resultados favorables, permitiendo identificar los objetivos de control y conformar el plan de prevención de riesgo.
3. Se demostró la necesidad de un procedimiento para la GR, a través de la descripción de la situación desfavorable del perfeccionamiento de las técnicas y herramientas para la identificación del mismo, bajo las pautas del SCI según la resolución 60 del 2011
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. Continuar incrementando las acciones de control interno en todas las áreas de la instalación revitalizando el autocontrol por los directivos en cada una de ellas.
2. Seguir insistiendo en el papel cada vez más activo, de guardián del control, exigencia y permanencia de los Supervisores y mandos intermedios en todas las áreas del Hotel para coadyuvar al buen funcionamiento de la operación.
3. Capacitar a las áreas para revitalizar los procedimientos internos en cada una de ellas y evitar con ello que se violen por desconocimiento u olvido.
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 2002	Es un impacto negativo por la realización de actividades y la vulnerabilidad, considerando tanto la probabilidad como el impacto del acontecimiento o evento.
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 17550: Estándar de Gestión de Riesgos Argentino, 2005	Es la contingencia de que suceda algo que tendrá un impacto en los 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,	Probabilidad de que un sistema vulnerable experimente una pérdida, debido

2011	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 Española	Contingencia o proximidad de un daño.
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.

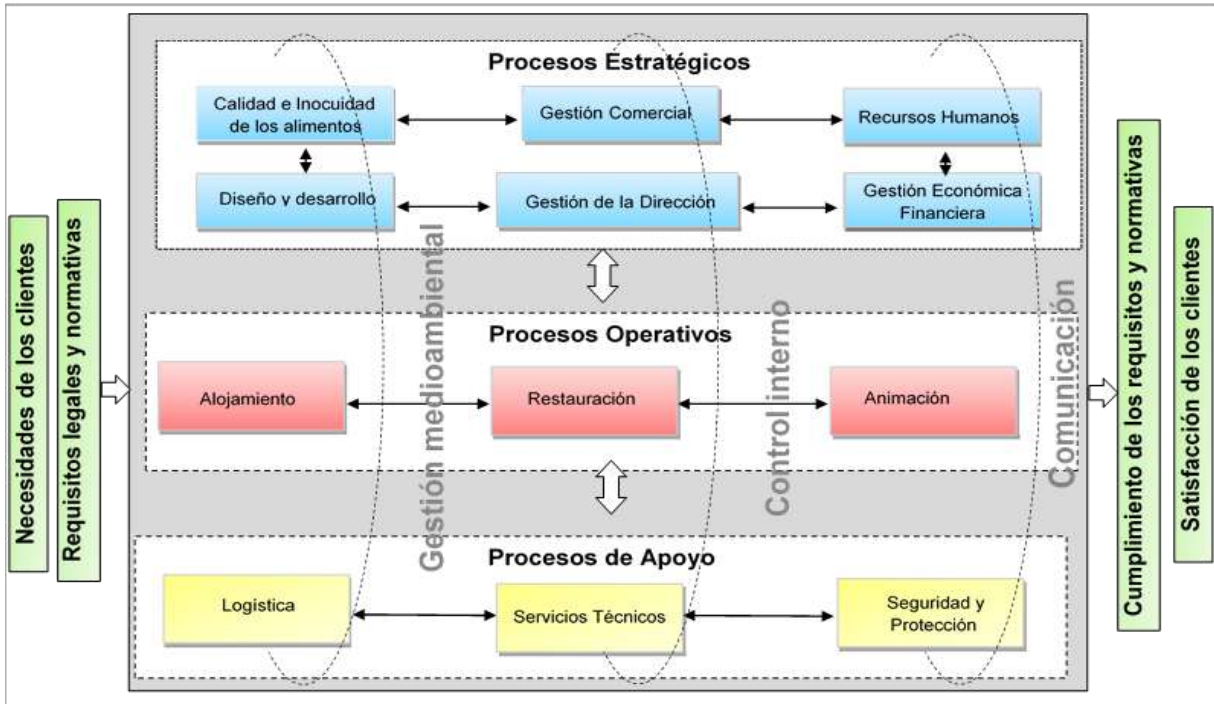


Anexo 2: Cronograma de la aplicación del procedimiento

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 Brisas Guardalavaca



Anexo 4: Clasificación de los riesgos en los procesos claves

No	Riesgo	Causa	Manifestación	Clasificación	Área
RA01	Exposición a agentes biológicos en las habitaciones	Poca ventilación y filtraciones	Olor a humedad	Operacional	Área de llaves
RA02	Terminación del ciclo del avituallamiento	Insuficiente cambio del avituallamiento	Desgaste de cojines, colchones y sábanas	Comercial	Área de llaves
RA03	Descontrol de las llaves	No tienen un plan de acción para controlar los medios	No funcionan llaves con cerrajeros en baños, Deficiente sistema de llavines electrónicos	Operacional	Área de llaves y Recepción
RA04	Pérdida de imagen	Deficiente jardinería	Poca ambientación, vista al mar, deficiente imagen de jardinería	Comercial	Área de llaves
RA05	Exposición a baja seguridad	Deficiente seguridad y protección	Deficiente cierre de balcones	Operacional	Área de llaves
RA06	Escasez de medios	Deficiente gestión de compra	Insuficientes camas, cunas, televisores, mini bares, gorras de lámparas Falta de llaves dobles	Comercial	Área de llaves y Recepción
RA07	Caída al mismo nivel	Salideros	Camareras que resbalan	Operacional	Área de llaves



RA08	Insuficiente información	Poca señalización	Falta de mapa a la llegada de clientes, la guía que se les está entregando da toda la información pero la calidad de la presentación no es la requerida	Tecnológico	Recepción
RAB01	Desvío de recursos	Deficiente gestión de compra	Hurto, desvío de mercancías en los Bares para la venta ilícita	Operacional	Bares
RAB02	Descontrol de los medios	Salideros	Fabricador de hielo roto, pocos ceniceros, dispense de cerveza en mal estado	Operacional	Bares
RAB03	Indisciplinas	Poca señalización	Ausencias injustificadas, llegadas tardes	Operacional	Bares
RAB04	Escasez de recursos	Deficiente gestión de compra	Falta de frutas para decoraciones, Falta de fondos para la venta lo cual la limita	Comercial	Bares
RAB05	Escasez de medios	Salideros	Presupuesto muy reducidos en la dotación hotelera que no permite tener estándar de cristalería completos	Comercial	Bares
RAB06	Deficiente calidad en los productos	Poca señalización	Utilización de recursos sustitutos, servicios de productos sin los ingredientes necesarios	Comercial	Bares
RAB07	Deterioro de inmuebles	Deficiente gestión de compra	Mobiliario del salón del Bar El Tejado en mal estado	Operacional	Bares

RAB08	Exposición a alto calor	Deficiente ventilación	Extractor de la campana no funciona correctamente, horno roto y el otro no tira vapor	Operacional	Restaurante
RAB09	Exposición a bajos niveles de iluminación	Deficiente sistema de ventilación	Poca iluminación en la campana del buffet	Operacional	Restaurante
RAB10	Descontrol de los medios	Insuficiente control	Fogón de los crepes y salteados necesitan reparación, en el área del lunch las juntas de los frízer está en mal estado, no funciona el fogón de 6 hornillas, máquinas fregadoras en mal estado, Utensilios en mal estado	Operacional	Restaurante
RAB11	Caída al mismo nivel	Salideros	Salideros de agua	Operacional	Restaurante
RAB12	Falta de higiene	Poca ventilación	Mal olor por tuberías rotas y olor a humedad	Operacional	Restaurante
RAN01	Cambio climático	Lluvias inesperadas	Lluvia	Medioambiental	Animación
RAN02	Deficiente gestión de premios	Insuficientes recursos	Escases de recursos para la estimulación de los clientes ganadores	Comercial	Animación
RAN03	Poca variedad de animación	Deficiente innovación	Poca variedad en los show	Tecnológico	Animación



RAN04	Caída al mismo nivel	Piso mojado	Cables caídos	Operacional	Animación
RAN05	Descontrol de los medios	Insuficientes control	Mal estado técnico de algunos de los equipos	Operacional	Animación



Anexo 5: Plan de Prevención de Riesgos

No	Áreas	Proceso	Riesgo	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas
RA01	Ama de llaves	Alojamiento	Exposición a agentes biológicos en las habitaciones	Olor a humedad	-Poner pastillas anti hongos para el mal olor y abrir ventanas para la ventilación	Jefe de ama de llaves	Responsable de turno	Diariamente
RA02	Ama de llaves	Alojamiento	Terminación del ciclo del avituallamiento	Desgaste de cojines, colchones y sábanas	-Cambio de textiles	Jefe de ama de llaves	Responsable de turno	Diariamente
RA06	Ama de llaves	Alojamiento	Escasez de medios	Insuficientes camas, cunas, televisores, mini bares, gorras de lámparas Falta de llaves dobles	Efectuar compra	SSTT , ATM	Jefe de ama de llaves	Trimestre
RA07	Ama de llaves	Alojamiento	Caída al mismo nivel	Camareras que resbalan	Reparación del pantry de las camareras	SSTT	Jefa de ama de llaves	1 Mes
RAB01	Bares	A&B	Desvío de recursos	desvío de mercancías en los Bares para la	Controlar diariamente los inventarios en los	Jefe de bares	Especialista de Control	Diariamente

				venta ilícita	puntos de venta y servicio, concientizar mediante charlas y reflexiones a los trabajadores de no cometer ilegalidades		Interno	
RAB02	Bares	A&B	Descontrol de los medios	fabricador de hielo roto, pocos ceniceros, máquina fregadora del cappuccino en mal estado técnico	Dar mantenimiento mensual a los fabricantes de hielo, sacar del almacén los insumos necesarios para la prestación de un buen servicio, mantenimiento periódico de las maquinas fregadoras.	Jefa de bares	ATM	Mensual
RAB03	Bares	A&B	Indisciplinas	ausencias injustificadas, llegadas tardes	Aumentar el control operativo	Jefa de bares	RRHH	Diariamente
RAB04	Bares	A&B	Escasez de recursos	falta de frutas para decoraciones, Falta de fondos para la venta lo cual la limita	Contratar a otros proveedores, y la asignación de un fondo a los sommelier para la	Jefe de bares	Comercial Económico	Mensual

					venta en la cava			
RAB05	Bares	A&B	Escasez de medios	presupuesto muy reducidos en la dotación hotelera que no permite tener estándar de cristalería completos	Asignar un presupuesto independiente	Jefa de bares	Económico	Mensual
RAB06	Bares	A&B	Deficiente calidad en los productos	utilización de recursos sustitutos, servicios de productos sin los ingredientes necesarios	Mejorar el sistema de gestión de compra	Jefa de bares	Comercial	Mensual
RAB08	Restaur antes	A&B	Exposición a alto calor	extractor de la campana no funciona correctamente, horno roto y el otro no tira vapor	Dar mantenimiento a los equipos Compra de horno	Jefe de cocina	ATM Comercial	Mensual
RAB10	Restaur antes	A&B	Descontrol de los medios	fogón de los crepes y salteados necesitan reparación, en el área del lunch las juntas de los frízer está en mal estado, no funciona el	Mantenimiento y en el caso que esté muy dañado asignar un presupuesto para la compra	Jefe de cocina Jefe de restaurante	ATM Económico Comercial	Mensual

				fogón de 6 hornillas, máquinas fregadoras en mal estado, Utensilios en mal estado				
RAB11	Restaurantes	A&B	Caída al mismo nivel	salideros de agua	Dar mantenimiento cada cierto tiempo o cambiar tuberías	Jefe de restaurante	ATM Comercial	Una semana
RAB12	Bares	A&B	Falta de higiene	mal olor por tuberías rotas y olor a humedad	Poner pastillas anti hongos además de	Jefa de bares	Jefe de turno	diariamente
RAN02	Animación	Animación	Deficiente gestión de premios	escases de recursos para la estimulación de los clientes ganadores	Realizar compra	Jefe de animación	Comercial	Mensual
RAN03	Animación	Animación	Poca variedad de animación	poca variedad en los show	Incentivar a los del equipo de animación mediante reconocimiento moral y material mediante competencia entre ellos mismos.	Jefe de animación	Jefe de animación	Mensual
RAN04	Animación	Animación	Caída al	Cables caídos	Establecer un puesto	Jefe de	ATM	Una semana

	ión		mismo nivel		donde estén las condiciones creadas para que no haya cables por el piso o de lo contrario el carro de transportar el equipo se le pongan tornillos para que los cables no caigan al suelo.	animación	Jefe de animación	
RAN05	Animación	Animación	Descontrol de los medios	Mal estado técnico de algunos de los equipos	Darle mantenimiento mensual a los equipos	Jefe de animación	ATM	Mensual