



**Universidad
de Holguín**

**FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN**

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

GESTIÓN DE RIESGOS EN EL HOTEL PARADISUS RÍO DE ORO RESORT & SPA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: José Angel Pupo Rojas

Tutor: MsC. Leudis Orlando Vega de la Cruz

HOLGUÍN 2020



PENSAMIENTO

“El conocimiento es el paradigma teórico, el qué se debe hacer y porqué. La capacidad es como hacerlo y el deseo es la motivación, el querer hacerlo. Con el fin de lograr que algo se convierta en un hábito en nuestras vidas debemos tener los tres.”

Stefan R. Covey



DEDICATORIA

A mis padres, que sin su apoyo y dedicación durante estos cinco años nada de esto hubiese sido posible.

A mis abuelos, mis tías, mi hermano, mis primos y amigos por permitirme con sus consejos, ayuda y apoyo llegar hasta aquí y estar conmigo en las buenas como en las malas.

AGRADECIMIENTOS

*Sería imposible mencionar a todas aquellas personas que han colaborado en mi formación como Ingeniero Industrial aun así, mi eterna gratitud a todos ellos.
A Dios primeramente por su ayuda, guía y protección que sin la ella no hubiese llegado aquí.*

A mis padres por su amor, confianza y apoyo constante.

A mi hermano y todos mis primos por creer y estar a mi lado siempre.

A mis abuelos y todas mis tías que en todo momento me aconsejan y ayudan.

A mi tutor Leudis por brindarme su asesoría, por compartir sus conocimientos y apoyo incondicional desde primer año.

A todo el colectivo de profesores que de una forma u otra contribuyeron a mi formación profesional.

A los trabajadores del Hotel Paradisus Río de Oro Resort & SPA, en especial a Katry, Marisol, Delmis y Jiménez.

A todos esos amigos en la escuela que con el tiempo se convirtieron en parte fundamental de mi vida, brindándome sus consejos y compartiendo momentos inolvidables.

A mis amistades del barrio, esa otra familia que nunca me ha fallado, esos que somos reales hasta la muerte.

A todos los que hoy puedo señalar sin lugar a dudas como amigos para siempre y con temor por no poder mencionarlos a todos les digo que siempre estarán en mi mente presentes porque estuvieron a mi lado y me brindaron lo necesario para hoy estar aquí.

Muchas Gracias

RESUMEN

La evolución del mundo y el interés creciente por una administración eficiente y efectiva en las organizaciones, han cambiado el enfoque del control. Los factores anteriormente descritos tienen una cierta influencia, ya sea directa o indirecta, en los procesos, operaciones y actividades que desarrolla cualquier entidad, existiendo la posibilidad de que ocurran hechos o acontecimientos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos. En este ámbito el control interno y la gestión de riesgos como componente del mismo se convierten en una exigencia para todas las entidades. Dentro del territorio, el sector del turismo no está exento de riesgos y por la importancia que tiene para la economía del país como uno de los principales renglones presupone la necesidad de gestionar y prevenir los mismos. Es por ello que esta investigación tiene como objetivo general la gestión de riesgos en los procesos claves del Hotel Paradisus Río de Oro Resort & SPA, aplicando un procedimiento que permita la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de riesgos así como sus consecuencias y sus causas, además de prevenir los mismos mejorando así el servicio brindado. En esta investigación se tiene como resultados fundamentales la evaluación de los riesgos que permitieron elaborar el Plan de prevención de riesgos para prevenir o contrarrestar la acción de los mismos permitiéndole a la entidad trazar estrategias de mejoras para el logro de la satisfacción del cliente.

ABSTRACT

The world evolution and the growing interest for an efficient and effective administration in the organizations, they have changed the focus of control. The factors previously described have a certain influence, either direct or indirect, in the processes, operations and activities that any entity develops, existing the possibility that facts or events that can affect the fulfillment of his objectives happen. In this space internal control and the risk management like component of the same they become a requirement for all the entities. Within the territory, the tourism's sector is not exempt of risks and for the importance that it has for the economy of the country like one of the principal ruled lines you presuppose the need to try to obtain and to prevent the same. You are for it that this investigation aims at the risk management in the processes generally keys of the Hotel Paradisus Río de Oro Resort & SPA, applying a procedure that enable the identification, analysis, evaluation, treatment, monitoring and communication of risks as well as his consequences and his causes, in addition to prevent the same improving the offered service that way. One has like fundamental results the evaluation of the risks that they enabled to elaborate Prevention's Plan of Risks to prevent or to offset the action in this investigation of the same allowing him the entity to draw strategies of improvements for the achievement of the satisfaction of the customer.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.	5
1.1. Gestión de riesgos. Rasgos esenciales	5
1.1.1. Análisis conceptual de los riesgos. Clasificaciones.....	6
1.1.2. Gestión de riesgos en Cuba	9
1.2. La gestión de riesgos en entidades turísticas.....	12
1.2.1. Evolución del turismo en Cuba	12
1.2.2. Caracterización del turismo holguinero.....	17
1.2.3. La gestión de riesgo en el polo turístico holguinero	19
1.3. Tendencias actuales de la gestión de riesgos.....	20
1.3.1. Enfoques de la gestión de riesgos.....	21
1.3.2. Procedimiento para la gestión de riesgos	24
1.4. Situación actual de la gestión de riesgo en el Hotel Paradisus Río de Oro Resort & SPA...	29
CAPITULO II: GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS CLAVE DEL HOTEL PARADISUS RIO DE ORO RESORT & SPA.....	31
2.1. Fase I. Ambientación	31
2.1.1. Paso 1. Capacitación del grupo de trabajo	31
2.1.2. Paso 2. Comunicación y consulta.....	31
2.1.3. Paso 3. Establecimiento del contexto	31
2.1.4. Paso 4. Validar los procesos organizacionales y definir los críticos.....	35
2.2. Fase II. Identificación de riesgos.....	35
2.2.1. Paso 5. Identificación de todos los riesgos que afectan los objetivos	35
2.3. Fase III. Evaluación de riesgos	38
2.3.1. Paso 7. Determinar la probabilidad e impacto	38
2.3.2. Paso 8. Asignar el nivel de prioridad de atención de los riesgos.....	38
2.4. Fase IV. Control de riesgo	43
2.4.1. Paso 9. Determinar tipo de respuesta adecuada para cada tipo de riesgo	43
2.4.2. Paso 10. Construcción del plan de prevención de riesgo.....	45
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	51

INTRODUCCIÓN

Antes los nuevos retos económicos que se encuentra el país, la industria hotelera es uno de los principales renglones de la economía cubana, evolucionando gradualmente en múltiples aspectos como la calidad, optimización de recursos, la satisfacción de los clientes, etc (Mati Jiménez, 2001); que hacen de ella uno de los principales sectores en el aporte de ingresos en divisas y por incrementar otras actividades de la economía cubana. Debido a los nuevos desafíos y a su gran importancia se deben buscar constantes y rigurosas exigencias en busca del perfeccionamiento para eliminar los actos que dañen la imagen y el prestigio de los hoteles cubanos.

En los nuevos lineamientos de la política económico y social del partido y la Revolución para el período 2016-2021 establecidos en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2016) está enmarcado la política para el turismo donde se plantea en el capítulo IX (lineamiento 210) que se continuará incrementando la competitividad de Cuba en los Mercados turísticos así como (en el lineamiento 209) que la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista . En el Plan Nacional de Desarrollo Social hasta 2030 del gobierno cubano reconoce que el turismo tiene un papel central en el futuro de la nación y lo ha designado como un sector estratégico, nuestra provincia es una de las ocho regiones priorizadas en Cuba para el desarrollo del turismo internacional, caracterizada por su gran diversidad de destinos turísticos que atraen a un gran flujo turístico, cada vez con expectativas más altas y con altos niveles de satisfacción¹. Es por eso, que cada destino turístico debe enfocarse en las necesidades de sus clientes actuales. En estas condiciones la efectividad, la organización y la competitividad son algo fundamental. El sistema de control interno (SCI) es un aspecto imprescindible para cualquier organización que pretenda obtener estos aspectos (CGRC, 2011).El SCI se encuentra dirigido x la Resolución 60 del 2011, este sistema está integrado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos (GR), Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y

¹ Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, 2017



Monitoreo, los cuales se encuentran estructurados en diferentes normas con el objetivo de ayudar a las entidades a lograr importantes resultados y a mantener y mejorar su rendimiento. Es un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización (COSO, 2013)

La gestión de los riesgos (GR) empresariales forma parte del SCI en el cual se instauran las bases para la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de riesgos que sufren las organizaciones. La GR una buena experiencia gerencial, es un método que combina los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos de la empresa, con el objetivo de identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con una combinación óptima de costo-efectividad (Martínez, 2017).

Las normativas nacionales en cada país para la gestión de riesgos, definen el marco en el cual se deben desarrollar las actividades industriales y económicas para que estos no se produzcan. En Cuba la GR 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 (Baños, 2015).

En referencia, la gestión de riesgo es un proceso que se integra a la estrategia y cultura organizacional, tributa al cumplimiento de la misión, visión, los valores y por consiguiente a la obtención de mejores resultados económicos Guerrero Aguiar, Fraga Domínguez, Nogueira Rivera, Medina León, Morales Rumbaut y Pardo Fonseca, 2016 y Jiménez, 2017,). Comprende un conjunto de políticas de trabajo que desarrolla la alta dirección encaminadas al control y seguimiento de los riesgos. Permite enfrentar eventos negativos y aprovechar las oportunidades que generan valor para contribuir a la consecución de las metas y la toma de decisiones. En este contexto, se detectan dificultades en la implementación de la gestión de riesgos, evidenciado a través de auditorías financieras o de control interno, que reciben las empresas de organismos institucionales, fundamentalmente de la Contraloría General de la República. No todas las organizaciones poseen un procedimiento o metodología que garantice el desarrollo efectivo y el análisis integral de la gestión de riesgos. Específicamente en el Hotel Paradisus Rio de Oro Resort



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

- Los riesgos no son gestionados con un enfoque de procesos
- Solo se identifican debilidades en la norma de identificación de riesgos, obviando las otras dos normas de este componente
- Poca capacitación y cultura en materia de riesgos
- Existencia de altos riesgos en los procesos claves de la entidad que no se le da su posterior seguimiento
- Poca capacitación e insuficiente cultura en materia de riesgos pues no se tiene una definición de estos y confundido en ocasiones con deficiencias
- El no acatamiento de las consideraciones dejadas a las áreas de restauración, alojamiento y animación por las auditorías o inspecciones realizadas.

Por estas razones antes mencionadas del componente gestión de riesgos se impone un diagnóstico de la gestión de riesgos en el Hotel Paradisus Río de Oro Resort & SPA, que permita conocer los aspectos negativos que influye 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 Paradisus Río de Oro Resort & SPA limita la efectividad del control interno en esta entidad.

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

El **Objetivo General** que se persigue es: gestionar los riesgos en los procesos clave del Hotel Paradisus Río de Oro Resort & SPA

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 Paradisus Río de Oro Resort & SPA.



El **campo de acción** se limita a la implementación del componente gestión y prevención de riesgos en el Hotel Paradisus Río de Oro Resort & SPA.

Para dar respuesta al problema profesional se plantea la **idea a defender** siguiente: la gestión de riesgos en el Hotel Paradisus Río de Oro Resort & SPA; 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, entre los que se encuentran:

Histórico-lógico: permite comprender la evolución de la gestión de los riesgos así como su comportamiento actual y su importancia.

Análisis-síntesis: mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia teórica y práctica de especialistas consultados, permite el tratamiento y resumen de la información.

Métodos empíricos: se utilizó la revisión de documentos las entrevistas, tormentas de ideas cuestionarios, observación directa, y herramientas del paquete Microsoft Office.

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 la fundamentación 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 organización objeto de estudio. Se muestran las conclusiones generales, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y todos los anexos que fueron necesarios para el desarrollo de la investigación.



CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Para la realización de la presente investigación se realizó un estudio bibliográfico dirigido al análisis de La Gestión y prevención de riesgos. La lógica seguida en la investigación se refleja en la figura 1.1, donde se analizan los principales aspectos a tocar en la misma, conceptos y también se analizan varios enfoques dados por diferentes autores del ámbito nacional como del internacional, además se analiza la situación actual del Hotel Paradisus Rio de Oro Resort & SPA en la Gestión y prevención de riesgos.

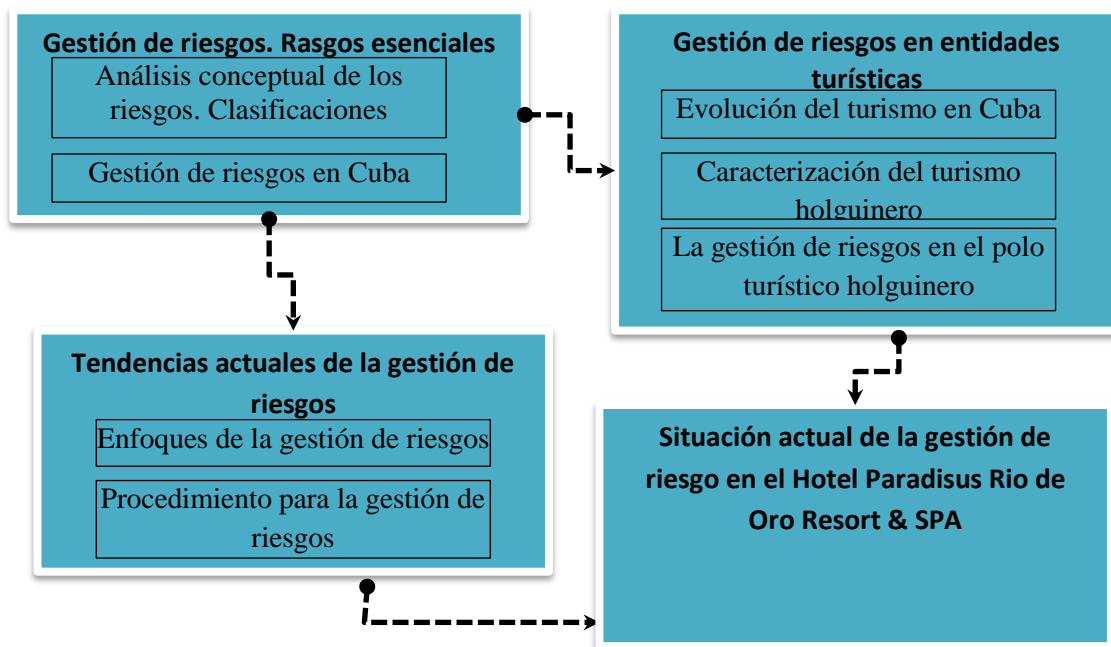


Figura 1.1. Hilo conductor para el marco de la investigación.

1.1. Gestión de riesgos. Rasgos esenciales

Cada organización enfrenta una serie de riesgos que pueden afectar a diferentes sectores de la misma. La gestión del riesgo empresarial permite una respuesta eficaz a los impactos relacionados entre sí y también respuestas integradas a diversos riesgos. Proporciona el rigor en la identificación y selección de alternativas de respuestas a los riesgos; cómo evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos. Lo novedoso de la GR es que se encarga de gestionar riesgos, teniendo en cuenta para ello la relación costo-beneficio, donde nunca los costos de controlar pueden exceder los beneficios que se esperan de la acción de control. En este nuevo enfoque se consideran riesgos todos

aquellos acontecimientos que afectan negativamente el cumplimiento de los objetivos de una entidad (COSO, 2004).

1.1.1. Análisis conceptual de los riesgos. Clasificaciones

Muchos han sido los conceptos de riesgos dados en el transcurso de los años, el término de riesgo en la antigüedad estuvo ligado a la fortuna, peligro, azares, suerte o providencia de manera que el término de referencia ha tenido cambios y lo que hoy se denomina riesgos ha transitado por diferentes semánticas que evidencia la existencia de los riesgos muchos años atrás.

En el orden teórico, el riesgo es entendido como la posibilidad de ocurrencia de una situación no deseada, efecto de incertidumbre que existe acerca del cumplimiento de los objetivos (EGASA, 2014). Es la probabilidad de que la empresa no pueda enfrentar una situación inherente a la actividad que realiza (Celaya Figueroa y López Parra, 2004) capaz de producir desviaciones positivas o negativas, generalmente, en detrimento del desempeño organizacional (Markowitz, 1959; March y Shapira, 1987; Aaker y Jacobson, 1990; Millar y Leiblein, 1996; AS/NZS 4360,1999; Quiros, 2003; Norma IRAM 17550, 2005; Comptroller's Handbook, 2008; Álvarez Rodicio, 2009; Maxitana Cevallos y Naranjo Sánchez, 2009; CVPRO, 2009; Rivero Bolaños, 2011; Segura Pinzón, 2011)²

La gestión de riesgo es una temática actual, considerada una nueva forma de gestión organizacional, aunque de igual manera, se reconocen las dificultades para la implementación y seguimiento. (Bericiarto Pérez, Reyes Espinosa y López Bastida, 2017) la sitúan como un elemento importante a tener en cuenta en el desarrollo de la actividad empresarial, precisamente, en el centro de preocupación de la administración.³

El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos empresariales (Celaya Figueroa y López Parra, 2004) que afecten el cumplimiento de los. 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).

² Referenciados en (Bolaño Rodríguez, 2014)

³ Citado por (Guerrero Aguiar *et al.*, 2016)



En esta investigación se considera al 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 o beneficio en la organización, resultando un impacto sobre los objetivos, que conlleva a una desviación del resultado esperado.

Clasificación de los riesgos

En las diferentes bibliografías estudiadas se puede observar diferentes tipos de clasificaciones de riesgos como se muestra a continuación:

- Riesgos puros o especulativos: para las definiciones de riesgos que consideran tanto las consecuencias negativas como positivas. En los puros existe la posibilidad de perder o no perder y en los especulativos existe la posibilidad de ganar y perder
- Riesgos internos y externos: aquí se tiene en cuenta el entorno del cual provienen. Los factores externos incluyen los económico – financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros. Aunque un mismo riesgo puede tener causas internas o externas
- De acuerdo a la estructura y funciones de la empresa los riesgos se suelen clasificar en: económicos-financieros (crédito, liquidez, solvencia, rendimiento), de mercado, de legalidad, de carácter tecnológico (relacionados con los equipos, las tecnologías de información), operacionales (relacionados con las operaciones en los flujos de trabajo), organizacionales (los que afectan a toda la organización), estratégicos y de reputación. Este tipo de clasificaciones ha provocado la fragmentación de los riesgos a 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
- Riesgos objetivos y subjetivos: de acuerdo al análisis, interpretación y evaluación. Los objetivos se establecen mediante cálculos matemáticos y datos estadísticos y los riesgos subjetivos a través de juicios intuitivos de las personas que los estudian
- Riesgos inherentes e incorporados: provocados por la relación objetiva – subjetiva de las causas que provocan la ocurrencia de los riesgos. Los riesgos inherentes nacen de la actividad propia de la empresa y los incorporados aparecen como resultado de



errores o fallas humanas (Bolaño Rodríguez, 2014). También se clasifican en residuales siendo esto los riesgos que quedan luego de la aplicación del control a los riesgos inherentes (Aranaga Meneses, 2012).

Muchas son las discrepancias por distintos autores en cuanto a las clasificaciones y explicaciones desde el punto de vista empresarial, de la organización, del sistema, de la actividad empresarial, etc. El autor concuerda con Vega de la Cruz (2017) que los riesgos dentro de una organización o sistema se puede clasificar en:

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

De forma más detallada se observa lo antes expuesto, de acuerdo con las referencias citadas en la figura 1.2



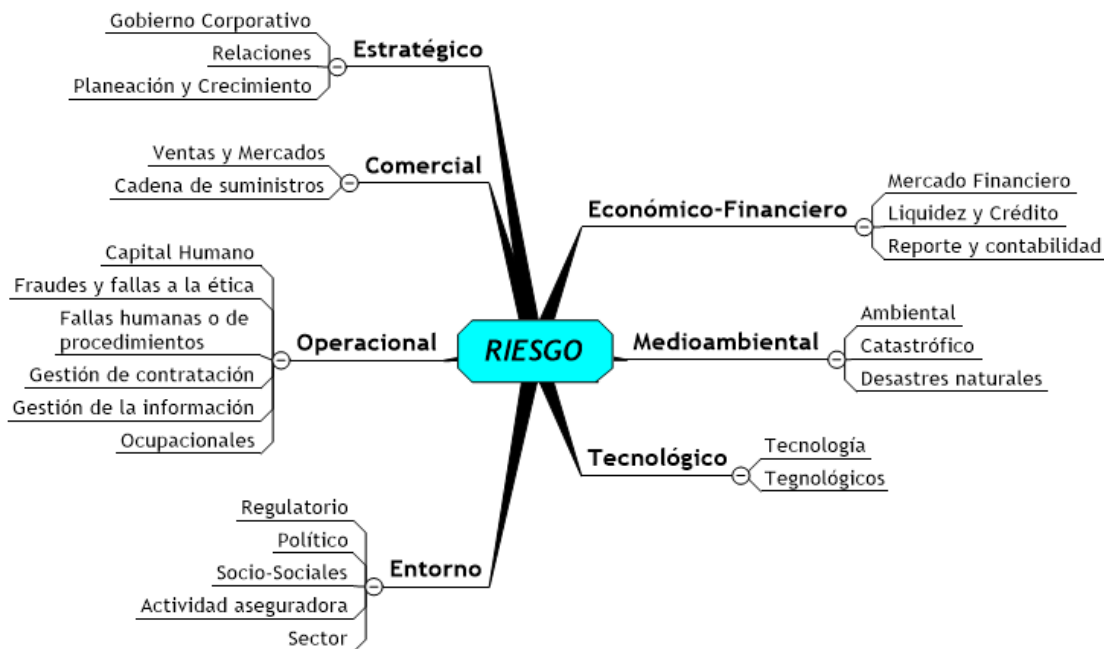


Figura 1.2. Clasificación de los riesgos en las organizaciones. Fuente Vega de la Cruz (2017)

1.1.2. Gestión de riesgos en Cuba

La gestión de riesgo es una temática actual, considerada una nueva forma de gestión organizacional (Martínez Hernández y Blanco Dopico, 2017), aunque de igual manera, se reconocen las dificultades para la implementación y seguimiento. (Bericiarto Pérez *et al.*, 2017) la sitúan como un elemento importante a tener en cuenta en el desarrollo de la actividad empresarial, precisamente, en el centro de preocupación de la administración. En su constante evolucionar, las instituciones y las empresas determinan objetivos y metas que justifican su existencia. Sin embargo, también ellas deben reconocer que la consecución de estos objetivos y de estas metas está condicionada por la presencia de riesgos que, en algunos casos, pueden atrasar el cumplimiento de los planes, o bien cambiarlos, el sector turístico no está exento a esto, en la actualidad 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 (NC:ISO18001, 2005; NC:ISO9001, 2008; NC:ISO31000, 2009).

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



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

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

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

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

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



Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

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

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

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

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

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

general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

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

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

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

1.2. La gestión de riesgos en entidades turísticas

El sector turístico es un paradigma de la economía cubana, generando gran cantidad de ingresos a nuestra economía y favoreciendo el desarrollo de múltiples sectores de la sociedad. La investigación en el ámbito de los riesgos y las crisis en el turismo ha puesto de manifiesto que este es un sector propenso a recibir el impacto negativo de acontecimientos. 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 surgimiento del turismo en Cuba y su evolución están en correspondencia con la historia económica y político-social del país. En la primera mitad del siglo XX, su desarrollo estuvo marcado en términos generales, por la inexistencia de una política estatal que posibilitara incrementar o sostener los avances alcanzados en algunos períodos. Varios



autores señalan la existencia de tres o cuatro etapas en el desarrollo turístico en Cuba, según los criterios empleados al dividir las mismas (Villalba, 1993; García, 1998; Salinas y Mundet, 2000; García, 2005; Salinas, Garabito y Ochoa, 2016).

El primer intento de organizar la actividad turística, se realizó el 8 de agosto de 1919, con la creación oficial de la llamada Comisión Nacional para el Fomento del Turismo; por lo cual, es posible afirmar que el surgimiento del turismo como actividad económica en Cuba se produjo en esta fecha. Este surgimiento y posterior desarrollo del turismo se apoyó en el auge de la economía nacional, debido al alza de los precios del azúcar en el mercado internacional, al concluir la Primera Guerra Mundial y el crecimiento de las inversiones extranjeras en distintos sectores claves de la economía de la nación.

La Segunda Guerra Mundial ocasionó la caída del turismo en el mundo, pero con su fin, en 1945, se produce un alza en los viajes turísticos y en general en la principal rama económica de Cuba: el azúcar. Se incrementa entonces el número de turistas [especialmente norteamericanos] que visitaron Cuba coincidiendo esto con el auge del juego y la apertura de numerosos casinos, principalmente en La Habana. Durante estos años EE.UU. constituía el principal mercado emisor, con una cuota de participación de alrededor del 88 % del total de visitantes, es el inicio del llamado “turismo industrial o moderno” en Cuba (Maribona, 1959).

A principios de la década del 50 del siglo pasado, Cuba se convirtió en el primer destino turístico del Caribe con más de 6,500 habitaciones y una capacidad de alojamiento de 12,067 plazas en 1951, recibiendo ese año 188,000 turistas lo que representaba el 26,4% del total de visitantes del Caribe y el doble del segundo destino en importancia de la región, Jamaica que representaba solo el 13.1%, llegando a ocupar el turismo en 1957 el segundo lugar, después del azúcar, en relación al total de las exportaciones.

En 1957, se alcanzó la cifra más alta de arribos con 272,265 visitantes, de los cuales el 85% eran norteamericanos atraídos en su gran mayoría, por la publicidad denigrante que ofrecía La Habana, como centro de juegos y prostitución del Caribe. Como resumen de este periodo se puede señalar que estuvo caracterizado por: “una falta de previsión en la dirección y administración, bajos ingresos por turista, estadías cortas y una pobre oferta basada esencialmente en el juego, el vicio y la prostitución” (Villalba, 1993).



Tras el triunfo de la Revolución se criticó el desarrollo turístico anterior relacionado con la prostitución, el juego y las drogas (Villalba, 1993; Sharpley y Knight, 2008; Taylor y McGlynn, 2009) y se da un giro completo en la organización, el mercado y la distribución espacial de las actividades turísticas y recreativas. Se nacionalizan las empresas hoteleras vinculadas con el juego y otras actividades ilícitas, al propio tiempo que se promueve el turismo nacional, que permitiría dar a conocer Cuba a los cubanos, algo inexistente hasta esos momentos, con una rebaja importante de los precios y un plan inversionista del estado para la construcción de nuevos alojamientos. En marzo de 1959, la Ley 270 establece el libre acceso sin distinción de personas a todas las playas y áreas litorales, las cuales habían sido parcialmente privatizadas, en especial las playas.

A partir de 1970, comienzan a llegar pequeños grupos de turistas desde Canadá y algunos países de América Latina motivados por intereses políticos de solidaridad, al tiempo que aumentan los visitantes procedentes de la antigua URSS y otros países de Europa Oriental principalmente. Esta irrupción del mercado canadiense y del turismo internacional en general se concreta en el año 1973, con la definición de una política general de desarrollo del turismo por parte del Consejo de Ministros, fundamentada en el desarrollo de esta rama, en todas sus modalidades, y en la creación de un apoyo financiero mediante los ingresos derivados por dicho concepto.

En noviembre de 1976, como resultado de la reestructuración administrativa del país, toda la actividad turística, se concentra, y se crea, el Instituto Nacional de Turismo [INTUR] con funciones de planificación y ejecución de la política de desarrollo turístico. Su objetivo fundamental era impulsar el turismo internacional sin dejar de atender el nacional, participando en el proceso de comercialización, así como garantizar la formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos con el fin de elevar la calidad de los servicios.

En febrero del año 1982, se aprueba el Decreto-Ley 50, para regular la asociación económica entre entidades cubanas y extranjeras, la cual, se consideró, en su momento, como un instrumento para expandir, de forma dinámica, las exportaciones y el turismo. Con la promulgación de esta legislación se estimulaba la asociación de empresas mixtas y sociedades cubanas con capital extranjero, la explotación conjunta de instalaciones, el incremento de representaciones de firmas comerciales y de turismo interesadas en



trabajar en las áreas de menos experiencia en Cuba vinculadas a la gerencia, la administración, la investigación de mercados, el financiamiento y las inversiones. Fueron importantes en estos años las inversiones realizadas con el objetivo de poner en explotación nuevos polos turísticos y ampliar los existentes, como: las regiones norte de Camagüey y Holguín, Santiago de Cuba [Parque Natural Baconao], el grupo insular de Jardines del Rey, Cayo Largo y amplias zonas de Varadero.

La caída del campo socialista y la posterior desintegración de la Unión Soviética representó un duro golpe para la economía cubana, que perdió el 80% de sus exportaciones e importaciones y el descenso del 35% del PIB, lo que obligó al gobierno cubano a considerar al turismo como una alternativa para la recuperación y reactivación económica. En estas difíciles condiciones socio-económicas de estos años, del llamado Periodo Especial, se realizó un amplio proceso de construcción de nuevas capacidades hoteleras y de servicios extrahoteleros, el desarrollo de infraestructuras de apoyo al turismo y se fomentó la participación cada vez mayor del capital extranjero en este sector. Durante la década de 1990, el gobierno cubano invirtió un estimado de 3,5 mil millones de USD en el desarrollo del sector turístico (Feinberg y Newfarmer, 2016). Para proporcionar el capital de inversión necesario y asegurar un flujo constante de turistas, Cuba dio la bienvenida a las cadenas hoteleras europeas que tenían como socios en Cuba a grupos hoteleros estatales de nueva creación. Así entraron en el insipiente mercado cubano firmas como: Meliá e Iberostar, con interés en el turismo de Sol y Playa, e instalaciones ubicadas en zonas alejadas de los centros urbanos.

A principios de los años 90, después de la caída del bloque socialista de Europa del Este, Cuba decide desarrollar la actividad turística de forma intensiva con el objetivo de obtener divisas frescas para oxigenar la economía, contribuir a la recuperación económica y a la reanimación de las industrias y servicios estrechamente vinculados con el turismo. El turismo fue visto entonces como una solución temporal y se esperaba que estuviera vigente sólo por el tiempo que durara la difícil situación económica [el denominado 'Período Especial en Tiempo de Paz']. Se buscaba incrementar el rol del turismo internacional como vía de impulsar la economía en un periodo crítico para la revolución cubana (Miller, Henthorne y George, 2008; Sánchez y Adams, 2008).



En la década de los 1990, la tasa promedio de crecimiento anual del turismo fue del 19 % en los visitantes y el 26 % en los ingresos, lo que significó una de las más altas en toda la región del Caribe. El sector del turismo pasó a ser el primero en la economía cubana en cuanto al aporte de divisas. Si se compara la participación de Cuba en el mercado turístico caribeño esta era del 3% en el año 1990 mientras que en el 2000 se elevó al 9%. A su vez, a fines del 2002 se podía afirmar que Cuba se había convertido en el primer destino en el Caribe para los canadienses, italianos y españoles, y en el segundo destino para los alemanes (Mangano y Mundet, 2002; González, 2005).

En marzo del 2008 se levanta la prohibición existente durante más de una década, para el uso por el mercado nacional [es decir, el propio turista cubano] de las instalaciones turísticas que se comercializan en divisas. Desde entonces se ha incrementado el número de ciudadanos cubanos alojados en las mismas, hasta más de 816,000 en el año 2014. Ese mismo año el día 17 de diciembre los presidentes Barak Obama de los EEUU y Raúl Castro de Cuba, restablecen las relaciones diplomáticas entre los dos países, interrumpidas desde hacía 54 años, lo que abrió nuevas posibilidades para los viajes a Cuba de los ciudadanos norteamericanos, ampliando las categorías para el otorgamiento de permisos a los mismos para viajar a nuestro país.

Cuba se consolidó en el año 2017 como un gran destino internacional con el arribo de 4.700.000 visitantes. Esa cifra representó un incremento del 6,4 por ciento en comparación a lo previsto en el cierre del 2016 (MINTUR, 2018). La situación fue diferente en el 2018, el turismo internacional hacia Cuba descendió un 5,67 % en la primera mitad del año respecto a igual periodo del 2017 y en el caso de los turistas estadounidenses, la caída fue de un 23,6%, según un estudio publicado por la consultora *The Havana Consulting Group* (THCG) también hubo caídas en todos los "mercados estratégicos" para el turismo cubano: Canadá (-8 %), Francia (-4,3 %), Alemania (-15,5 %), Reino Unido (-8,8 %), Italia (-21 %) y España (-0,9 %). El número de turistas que visitaron Cuba del 1 de enero al 30 de junio del año 2018 fue de 2,5 millones, lo que significa una disminución del 5,67% como ya se ha señalado (THCG, 2018). Según la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), en total arribaron a Cuba 4.275.558 visitantes internacionales, unos 436.352 menos que en 2018, y muy por debajo de los 5 millones que se había propuesto como meta el gobierno a inicios del año debido al descenso de clientes de Europa y Estados



Unidos, a los que se sumaron otros países como México. Las estadísticas del cierre de 2019 reportaron una baja de 9,3 por ciento en el número de turistas internacionales en Cuba, una caída que resultaba perceptible en las calles de los destinos más visitados y confirma que se desinfló el boom vivido desde 2015 en el sector. Especialistas coinciden en el impacto de factores externos como las pérdidas de miles de visitantes por la prohibición en junio de 2019 del arribo de cruceros estadounidenses y luego la cancelación de los vuelos directos por parte del gobierno de Donald Trump, junto a la quiebra en septiembre del grupo británico de turismo masivo Thomas Cook.

1.2.2. Caracterización del turismo holguinero

Holguín es la tierra que inspiró a Cristóbal Colón a exclamar "esta es la tierra más hermosa que ojos humanos vieran" cuando desembarcó en Cuba por un punto cercano a Bariay hace ya más de 500 años, y aún hoy mucho de esa frase es aún pura verdad. Es considerada el tercer destino turístico de Cuba, superado solamente por La Habana y Varadero, destinos tradicionales con más de 100 y 50 años de historia respectivamente. Actualmente la región se caracteriza por la modalidad de sol y playa, que se complementa con un turismo de corte naturalista e histórico cultural. Sin embargo, existen condiciones naturales y sociales para conformar un producto con cualidades de integralidad y variedad, con una importante cartera de productos (Escalona, 2010). La provincia muestra en la actualidad un crecimiento en sus operaciones turísticas, un reporte del Ministerio de Turismo (MINTUR) de este país sobre esa localidad refleja recientes actualizaciones en cuanto a estadísticas, que resaltan las idóneas características de la zona para el descanso, con gran atractivo sobre todo para canadienses y europeos. El MINTUR señala que en el lugar aparecen 41 playas, 22 bahías, 34 ríos, saltos y embalses, 21 cuevas, seis lugares de fangos y aguas minero-medicinales, 12 aéreas protegidas, cinco cayos y 45 zonas de buceo. Además, se incluyen 19 sitios históricos, 13 arqueológicos, y organizan siete eventos culturales principales, entre otros atractivos. En la zona costera de Holguín está política de desarrollo del turismo ha contado desde los inicios con un enfoque conservacionista, proponiéndose un desarrollo sobre bases sostenibles para la explotación de sus recursos, llevando de forma simultánea las inversiones, la consolidación del destino y su posicionamiento en el mercado (E Salinas y J, 2006). La ciudad de Holguín posee una gran variedad de atractivos turísticos como el Parque Calixto García, La Catedral de San



Isidoro, La Periquera, Teatro Principal Eddy Suñol, Centro Cultural Plaza de la Marqueta, Loma de la Cruz, Mirador de Mayabe, El Chorro de Maíta, Fiesta de la Cultura Iberoamericana, Museo Indocubano Baní, Romerías de Mayo realizada en la semana de la cultura, La Bahía de Naranjo, Cayo Saetía, Pinares de Mayarí, son algunas de las opciones más atrayentes.

Nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro posterior al triunfo de la Revolución en febrero de 1959 desde La Periquera en su discurso al pueblo le pregunta si tenían playas, si había comunicación con ellas y donde las querían. Comenzaría así con la fundación del Instituto Nacional de la Industria Turística y el Instituto Nacional de Turismo entre las décadas de 1960 y 1970, todo un desarrollo integral para el disfrute de la población con la creación de las playas populares y el primer polo turístico de la ya provincia de Holguín situado en Guardalavaca inaugurado en julio de 1976.

Posteriormente en la década de los 80 se inauguran hoteles en la ciudad capital: El Pernik, junto a las cotidianas villas de El Bosque y el Mirador de Mayabe. Holguín ha estado diversificando en las décadas consecutivas sus productos, desde sol y playa hasta el turismo de naturaleza, ciudad, cultural, de salud, de eventos, de buceo, entre otros. Instalaciones hoteleras como Club Amigo Atlántico Guardalavaca, Paradisus Río de Oro Resort & SPA, Brisas Guardalavaca, Sol Club Río de Lunas-Mares, Pinares de Mayarí, etc., en la parte de sol y playa mientras que en el turismo de ciudad tenemos las instalaciones en el municipio de Gibara y las del municipio cabecera que son las q más resaltan; paisajes naturales como Cayo Saetía, el Gran Parque Cristóbal Colón por solo citar algunos, son conocidos por visitantes de todas partes del mundo.

En la actualidad la provincia sigue expandiendo su mercado turístico que hoy cuenta con 6 mil 150 habitaciones en 19 hoteles, de las que el 88.7 por ciento corresponden a playa, 9.1 por ciento a ciudad, 0.8 por ciento a naturaleza y 1.4 por ciento a turismo de salud. Se ejecutan varios proyectos inversionistas que prevén, en los próximos dos años, llegar a las veinte mil capacidades en un futuro con la construcción de nuevos hoteles como: El Iberostar Selection Almirante una de las obras previstas a concluir en el 2020 en el balneario de Guardalavaca, así como un nuevo destino turístico ubicado en el polo del Ramón de Antilla de gran envergadura que tiene previsto más de 19 mil habitaciones, en general Holguín es un destino turístico receptor, básicamente, aunque en los dos últimos



años va adquiriendo importancia el turismo doméstico. Puede clasificarse además como un destino de playa, si se considera la definición de (Rodríguez Fariñas, 2005), teniendo en cuenta que en la oferta la playa es el patrimonio predominante. Se caracteriza por tener atractivos de sitio y actividades, aunque también están presentes atractivos de eventos, de acuerdo a la clasificación de (Martín, 2006). En general la provincia posee mucho encanto, paisajes naturales e historia que se conjugan para ofrecer una verdadera fiesta en todos los sentidos.

1.2.3. La gestión de riesgo en el polo turístico holguinero

Sea cual sea la naturaleza de una empresa, está expuesta a numerosos riesgos. La gestión de éstos comienza detectando los posibles peligros a los que se expone, para después adoptar las medidas oportunas e implantar los procesos necesarios para minimizar o eliminar esos peligros. La experiencia nos ha servido para confirmar que la gestión eficaz de los riesgos debe estar basada en el tratamiento y el control primero preventivo y, posteriormente, identificativo, de tal forma que conozcamos en todo momento el nivel de control que tenemos en las organizaciones y vincular la toma de decisiones y estrategias al perfil de riesgos determinado por la empresa. Los directivos de las empresas hoteleras saben que la clave del éxito reside principalmente en los recursos con los que cuenta su hotel; un equipo de personas formado y motivado, unas instalaciones de calidad, un servicio de primer nivel y en el uso adecuado de esos recursos. Precisamente para esto último es necesario contar con una herramienta que nos permita gestionar todos los procesos con la máxima eficiencia, conociendo en todo momento qué pasa en nuestro hotel para ser capaces de tomar decisiones estratégicas con el mínimo nivel de riesgo. El turismo es una industria muy sensible a hechos o cambios políticos, de seguridad, de tecnologías, de salud, climatológicos, a guerras, acciones terroristas, crisis económicas, o cualquier otro fenómeno que atente contra la seguridad humana y de la entidad debido a que se encuentra en un mercado altamente competitivo.

El turismo holguinero no está exento a este contexto, aunque el análisis de la gestión de riesgo es un tema que ha sido insuficientemente tratado en este sector. El cual 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 son las encargadas 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 (Campaña, 2017) la cual se aplicó en las agencias de viajes, (Rodríguez, 2008) en los hoteles del polo turístico de Guardalavaca así como, (Pico Arguelles, 2019; Fernández Cabrera, 2019) que realizaron un estudio de gestión de riesgos en los hoteles Playa Costa Verde y Brisas Guardalavaca respectivamente.

1.3. Tendencias actuales de la gestión de riesgos

En la actualidad, el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones está en constantes modificaciones, es cada vez más complejo, ambiguo, incierto y volátil, por lo que cada vez son más los riesgos a los que deben enfrentarse. Por todos estos motivos, las organizaciones deben crear un aseguramiento continuo y actualizado de que los controles funcionan, de forma que los riesgos puedan ser mitigados y permitan adaptarse al cambio para seguir adelante. Este entorno cambiante incrementa la necesidad de la implantación de un buen sistema de control interno, que detecte y controle los riesgos a los que se enfrenta la organización dentro de unos niveles admisibles. La administración de riesgos empresarial es una respuesta al manejo inadecuado que emplea el enfoque basado en silos, es decir en el aislamiento de las exposiciones para administrar riesgos altamente interdependientes. A la disciplina de administración de riesgos empresarial también se le conoce como la administración estratégica de riesgos empresariales, por lo que se considera como un método más robusto de manejar los riesgos y las oportunidades, ya que es una mejor respuesta para esas exigencias de los negocios. La administración de riesgos empresarial fue diseñada para mejorar el desempeño de las empresas, este nuevo enfoque por el cual se manejan los riesgos de una manera coordinada e integrada a través de toda la organización. Este enfoque es un gran avance en el pensamiento empresarial, ya que pretende establecer una metodología para el crecimiento continuo, con un tratamiento maduro y la evolución de la profesión de la administración de riesgos, ya que se establece un manejo estructurado y disciplinado hacia los riesgos. Al tratar de entender las interdependencias entre los riesgos, como se materializa el riesgo en un área de la empresa y como puede incrementarse el impacto de los riesgos en otra área de la organización. La administración de riesgos se desenvuelve



como un proceso, con sus entradas, transformación y salidas. Las entradas al proceso son los eventos (riesgos), la transformación ocurre cuando se analizan los riesgos y se valoran todas las posibles formas de tratamiento que requieren en función de su frecuencia e impacto y las salidas son los riesgos controlados. Este proceso se desarrolla en un ambiente formado por los objetivos de la organización, la filosofía de administración de riesgos y su cultura.

1.3.1. Enfoques de la gestión de riesgos

El estudio de la gestión de riesgos en el sector empresarial ha tenido un notable crecimiento tanto en ámbito nacional como en el internacional, en el transcurso de más de década y media muchos han sido los artículos publicados que abordan dicho tema. Luego de una búsqueda detallada en el programa *Scielo* se tuvieron en cuenta diversos aspectos para tener así una muestra de cómo se comporta en la actualidad el tema en cuestión. El análisis se realizó en el periodo del 2003 hasta el 2019 para observar cómo se comportaron las publicaciones y se pudo valorar que los años 2016, 2017 y 2018 fueron en los que más se afrontó el tema de la GR aunque en el 2019 las cifras fueron decayendo notablemente los artículos sobre este tema, es de subrayar que en el año en transcurso no se manifiesta un gran interés por escribir sobre el tema abordado pues son pocos los artículos existentes (Martínez, 2017). En la figura 1.3 se encuentran detallado estos datos donde se puede observar el comportamiento de los datos antes mencionados.

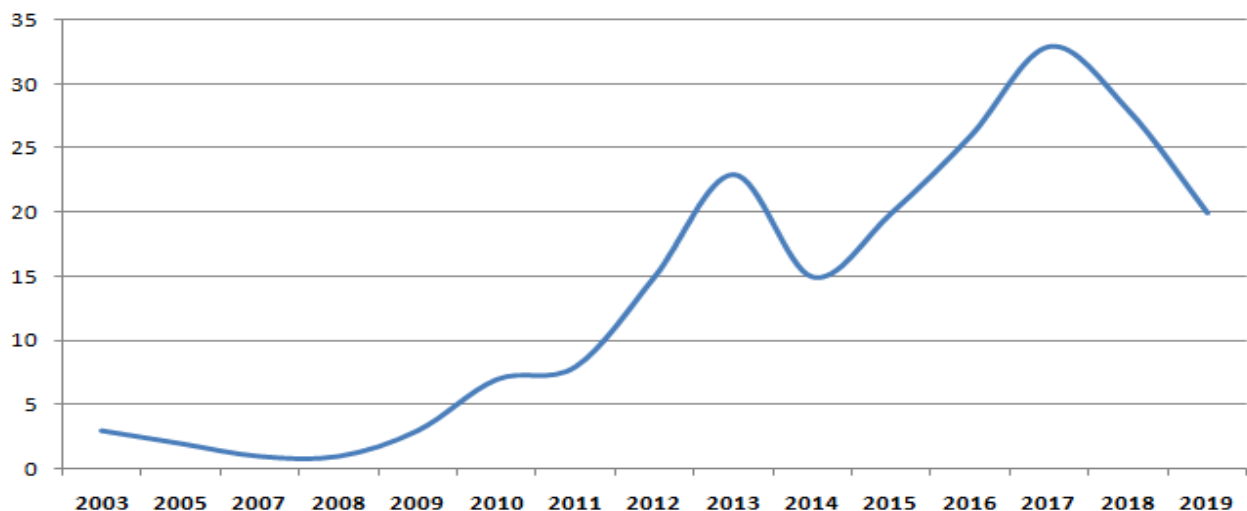


Figura 1.3 Publicaciones por años

La gestión de riesgos en sistemas empresariales es un tema muy discutido en la mayor parte del mundo. Después de examinar toda la base bibliográfica con la que se cuenta se



puede resumir que de 207 publicaciones Latinoamérica es líder en esta temática, en la figura 1.4 podemos observar que Colombia es el líder con 52 publicaciones seguido por España que posee 50 y posteriormente tenemos a México con 17, cabe mencionar que Chile y España con 15 artículos se destacan también, manifestando así la utilidad de gestionar mejor los riesgos reduciendo los sucesos no deseados para el logro de los objetivos estratégicos de la entidad, lo cual sirve de gran apoyo a la investigación en transcurso.

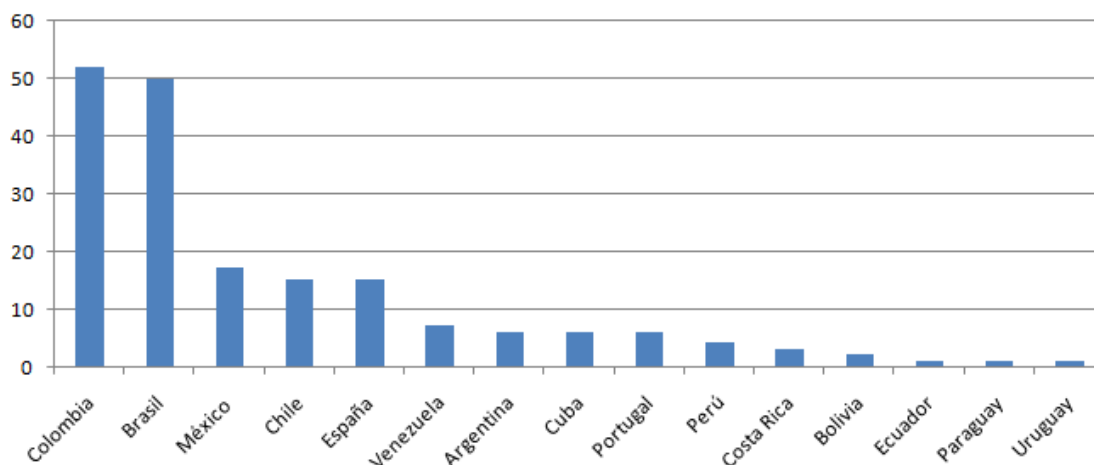


Figura 1.4. No de investigaciones por países

En esta investigación se realiza un análisis de los principales autores que tratan diferentes temáticas en sus publicaciones como la gestión de riesgos en el turismo, gestión de riesgos, la gestión turística y por otra parte los que hablan del alojamiento que con sus artículos ofrecen un procedimiento que permita gestionar los riesgos de una manera eficaz, para el procesamiento de esta información utilizamos el programa ELSEVIER⁴, con el que obtuvimos la cantidad de artículos realizados en cada una de estas temáticas, la figura (figura 1.5) nos permite un mejor análisis de la información.

⁴ ELSEVIER es la mayor editorial de libros de medicina y literatura científica del mundo, una empresa de análisis de información global que asiste a instituciones y profesionales en el progreso de la ciencia.



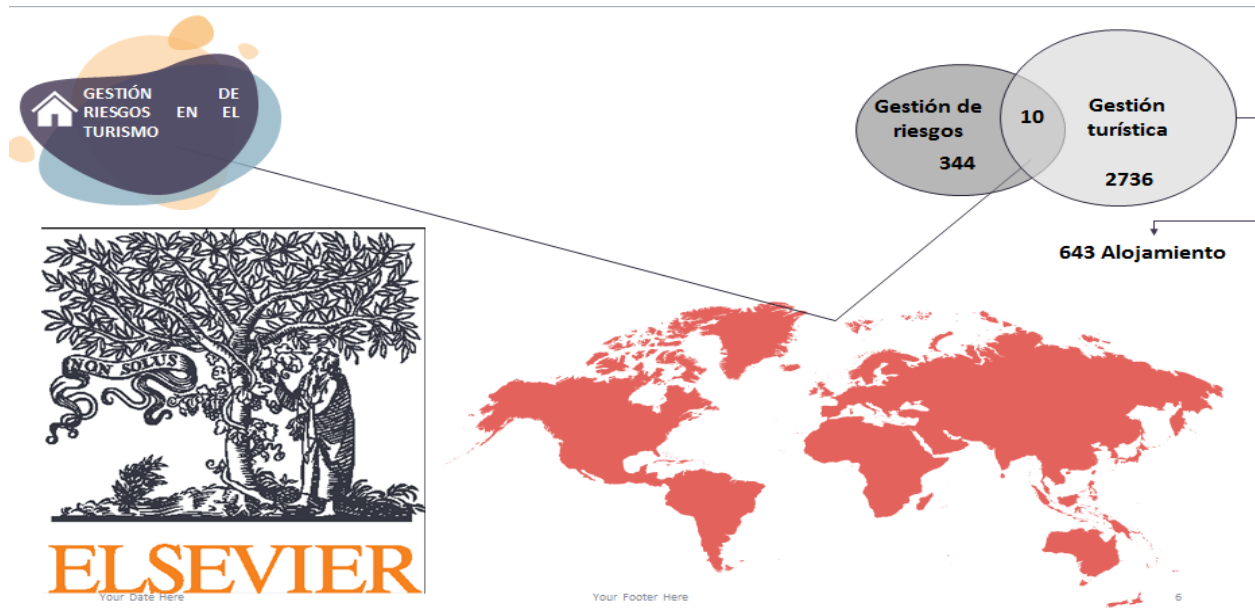


Figura 1.5. No de investigaciones por temáticas.

En el tema de gestión de turística se han encontrado un total de 2736 asociados, destacándose 643 específicamente en alojamiento que existen 344 publicaciones. Por otra parte la gestión de riesgos ha sido trabajada un total de 344 investigaciones y como punto en común se ha gestionado los riesgos en entidades turísticas 10 veces reflejando que son pocos los autores que abordan este asunto.

Muchos son las investigaciones que se destacan como Coma Rodríguez (2013) que 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) aunque no detalla una metodología propia para la gestión de riesgos. Por otra parte, 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 y se necesitan altos conocimientos estadísticos. Pupo Pérez (2016) gestiona los riesgos para universidades cubanas con enfoque por proceso sin embargo es aplicado al Sector de educación y plantea como premisa la elaboración d todas las herramientas del diseño de los procesos. Ricardo Cabrera (2016) gestiona los riesgos desde la mejora de los procesos para la integración de los sistemas normalizados pero tiene como desventaja que busca la integración de sistemas y no se detalla el de la gestión de riesgos. Gonzalez Téllez (2017) se basa en la gestión de riesgos de la calidad en hoteles aunque tiene como premisa la implantación de la ISO 9000/2015, se considera igualdad de las variables en la evaluación y Vega de la

Cruz (2017) gestiona los riesgos con un enfoque multicriterio y por proceso detallando un procedimiento para la gestión de riesgos y lo aplica en entidades turísticas aunque plantea herramientas cuantitativas necesitándose altos niveles de conocimientos matemáticos que pueden ser complejas para trabajadores del sector, 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 función ilustrar el diseño del procedimiento seleccionado para la gestión y prevención de riesgos, el cual tuvo en cuenta el enfoque de identificación de riesgos por áreas y actividades. En el mismo se exponen y explican herramientas y técnicas que pueden ser utilizadas en cada paso a realizar.

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

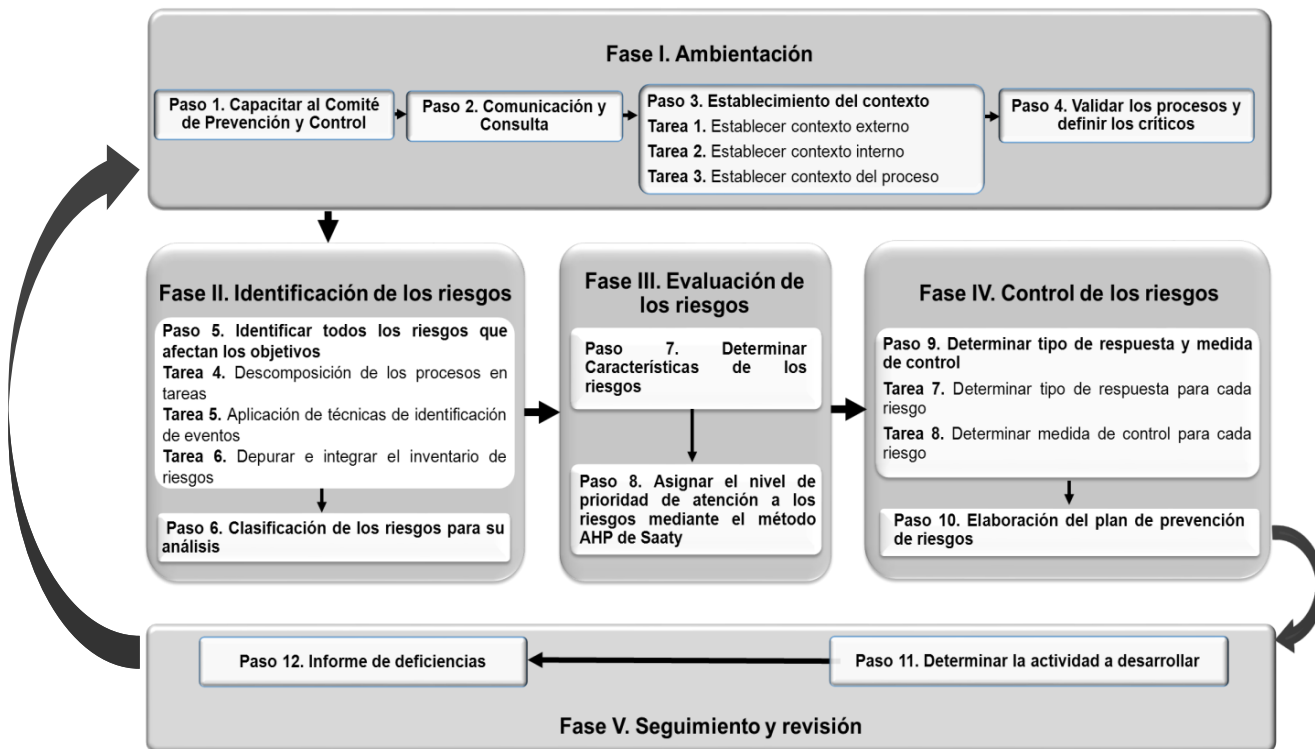


Figura 1.6. Procedimiento para la gestión de riesgos. Adaptado de Vega de la Cruz (2017)
Fase I. Ambientación

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 Paradisus Río de Oro Resort & SPA, 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, flujograma, 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 Paradisus Río de Oro Resort & SPA

El diseño y la implantación de un sistema de control interno efectivo puede suponer todo un desafío y el funcionamiento diario del sistema de una manera eficiente y efectiva puede resultar desalentador. Los nuevos modelos de negocio, mayor dependencia de la tecnología, el aumento de los requisitos regulatorios y el mayor análisis que ello supone, la globalización y otros desafíos exigen que cualquier sistema de control interno sea ágil a la hora de adaptarse a los cambios, mediante un seguimiento y control de las actividades que se realizan en el seno de la empresa, corrigiendo errores y se asegura del cumplimiento de los objetivos. Cada área funcional de la entidad presentará un control interno de sus actividades. Estos sistemas buscan que la empresa tenga una mejor eficiencia. Para llevar a cabo el control interno, no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos. Son las personas, en cada nivel de organización, las que tienen la responsabilidad de realizarlo. El Sistema de Control Interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento.

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

- El no seguimiento oportuno de las deficiencias señaladas por los clientes en sus encuestas
- La no disponibilidad de suficientes Mandos Intermedios en temporada baja debido a que la plantilla debe ajustarse al por ciento de ocupación
- Falta de seguridad en determinados locales



- El no acatamiento de las consideraciones dejadas a las áreas de restauración, alojamiento y animación por las auditorías o inspecciones realizadas a los departamentos
- En el hotel se identifican los riesgos sin evidenciar la documentación de las herramientas para gestionarlos y sin el enfoque por procesos
- La falta de capacitación en temas de calidad del servicio a los trabajadores la entidad
- No se determinan el impacto, frecuencia y la severidad de los riesgos identificados provocando que los riesgos no presentan un orden de prioridad
- Una gran parte del personal desconoce del tema de gestión y prevención de riesgos, no se capacitan en esta materia siendo de alta importancia que los trabajadores sepan identificarlos, los directivos en ocasiones confunden a los riesgos con deficiencias en el proceso, identificando varios riesgos que pueden ser considerado como el mismo. No está implantada una cultura de riesgos
- Deficiente selección del responsable y ejecutante en el plan de prevención de riesgos, este no es actualizado de manera permanente por lo que no se le da cumplimiento a este plan
- No se establece una relación entre áreas que se encuentran en el mismo proceso aun cuando su relación es fuerte directa
- No existe una evaluación proactiva de los riesgos organizacionales
- No se definen los objetivos de control según severidad de los riesgos
- Incorrecta identificación de las áreas es confundida el área de recursos humanos con seguridad y salud en el trabajo.

Teniendo en cuenta todas estas deficiencias referidas al componente GR se necesita realizar un diagnóstico de la GR en el Hotel Paradisus Río de Oro Resort & SPA que permita identificar los sucesos que puedan incidir en el cumplimiento de los objetivos y en el desempeño de la organización. Se demuestra así la necesidad de gestionar los riesgos en el Hotel Paradisus Río de Oro Resort & SPA.



CAPITULO II. GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS CLAVE DEL HOTEL PARADISUS RIO DE ORO RESORT & SPA

En este capítulo se aplica el procedimiento realizado por Vega de la Cruz (2017) garantizando de esta forma el cumplimiento de la hipótesis planteada para dar solución al problema profesional y cumplir con el objetivo general de la investigación.

2.1. Fase I. Ambientación

2.1.1. Paso 1. Capacitación del grupo de trabajo

El grupo de trabajo está conformado por los responsables de las diferentes áreas: Auditor A Asistente, Jefe de Animación, Jefe de Recepción, Jefe de Cocina, Jefe de Pisos, Jefe de Alimentos y Bebidas, Investigador y el Tutor de la investigación. Con la colaboración del autor y tutor de esta investigación se capacitó al grupo de trabajo sobre la aplicación del procedimiento y las técnicas a aplicar en el mismo. Se elaboró y aprobó el cronograma de aplicación del procedimiento para la gestión y prevención de riesgos el cual se comenzó a aplicar a partir de marzo del 2020 (anexo 2).

2.1.2. Paso 2. Comunicación y consulta

Primeramente se realizó una reunión con el grupo de trabajo en la cual se establecieron las pautas, reglas, deberes, derechos, confiabilidad de la información y acuerdos a seguir a lo largo del procedimiento. Posteriormente se les informó a todos los trabajadores de la entidad lo que se llevaría a cabo y se acordó que debería existir una comunicación directa con los miembros del grupo.

2.1.3. Paso 3. Establecimiento del contexto

El Hotel Paradisus Río de Oro Resort & SPA fue construido sobre una elevación rodeada de una exuberante vegetación tropical en un terreno que anteriormente estuvo poblado en una parte por vegetación costera y en otra por la caña de azúcar. Este fue repoblado y cuenta en la actualidad con una vegetación balanceada que abarca el 50% de la propiedad. Fue inaugurado en diciembre de 1998; pertenece a la Inmobiliaria ALMEST, operado por el Grupo de Turismo Gaviota S.A y bajo contrato de administración y comercialización con la Cadena Hotelera Española *Meliá Hotels International*. Es un resort 5 estrellas ultra “*All inclusive*” ubicado en Playa Esmeralda, dentro del Parque Natural Bahía de Naranjo, en la zona nororiental de la provincia de Holguín, a 72 Km. del Aeropuerto Internacional Frank País de esa ciudad, y a 743 Km. al este de La Habana,



capital de Cuba. Ocupa un área de 113000 m². Su diseño arquitectónico se entorna armoniosamente a la naturaleza circundante, por lo que se le considera un auténtico eco-resort. Sólo para adultos a partir de 18 años, este Ultra Todo Incluido cuenta con 354 habitaciones distribuidas por las siguientes categorías: *254 Junior Suites, 24 Luxury Junior Suites, 16 Luxury Junior Suite Sea View, 2 Luxury Suites, 36 Royal Service Junior Suite, 14 Royal Service Junior Suite Sea View, 6 Luxury Royal Service Junior Suite y 2 Royal Service Garden Villas*. Ofrece alojamiento, comidas buffet y a la carta, bebidas nacionales e importadas y servicio a la habitación las 24 horas, actividades diurnas y espectáculos nocturnos, deportes náuticos y terrestres, buceo en el mar para principiantes y buzos certificados, *Internet/WiFi*, cava y toallitas refrescantes en la bienvenida y la lujosa sección de *Royal Service*. Es ideal para bodas, lunas de miel, parejas, relajación, lujo, eventos e incentivos. Para garantizar estas actividades que se desarrollan de cara al cliente, existen un grupo de funciones tales como mantenimiento a los equipos instalados y reparaciones de fallas y averías. De igual manera el sistema de Seguridad y Protección garantiza el adecuado disfrute de los clientes de sus vacaciones y el cuidado de los bienes con que cuenta la instalación. El hotel garantiza los suministros necesarios para todas las actividades anteriormente descritas así como el sistema de administración y control de las mismas.

Misión: Garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos proporcionando un valor agregado y rentabilidad por la gestión y servicios prestados, convirtiendo a sus propios trabajadores en auténticos profesionales, cumpliendo aspectos claves de calidad como son la cortesía, eficacia y rapidez.

Visión: Ser un resort consagrado a lograr la excelencia en todos los procesos de la gestión de la calidad, manteniendo la confianza lograda hasta ahora en sus clientes.

Objeto social:

- Producir variedad de servicios con la máxima calidad para el turismo internacional; dirigidos a lograr que el cliente sienta durante su estancia plena satisfacción y bienestar que lo estimulen a repetir su visita y considerar el destino turístico de Cuba como el de mayor calidad y el más seguro en términos de protección, higiene y salud
- Promover y vender servicios de transportación terrestre y marítima de pasajeros vinculados al turismo



- Promover y vender servicios gastronómicos, en todas sus modalidades, en sus instalaciones hoteleras y extra hoteleras, a bordo de todos sus medios de transporte terrestre y marítimo, servicios de cafetería, de alimentos ligeros, a través de los puntos de ventas permanentes, así como móviles, en los polos turísticos
- Promover y vender servicios hoteleros y extra hoteleros, para el turismo nacional e internacional, como el de salud, fotografía, cultural, caza, bases náuticas, marinas, pesca, buceo y de eventos internacionales en general.

Objetivos de Trabajo:

- Revisión y generalización de las mejores experiencias en los procesos de explotación hotelera, en la búsqueda de mejorar las condiciones para garantizar la calidad con que se prestan los servicios de cara al cliente
- Índice de Repitencia 17%
- Categorización Hotelera NC 126 y 127
- Implementación de la Estrategia Ambiental (Tarea vida y ECOVALOR)
- Obtención de reconocimientos y premios que distingan las instalaciones tanto nacional como internacionalmente
- Ser profundos y exigentes en las negociaciones de los contratos, exigiendo créditos al menos a 30 días y de ser posibles mayores
- Crecer en Utilidades Antes de Impuestos en CUC (UAI CUC)
- Mantener las Cuentas por Cobrar (C x C) y por Pagar (C x P) en término
- Certificar el SGC con Norma ISO 9001: 2015
- Implementar el Sistema HACCP
- Implementar la Estrategia Ambiental (Resolución 184/2016 del Presidente de Gaviota)
- Intensionar el trabajo con los cuadros y directivos, señalándoles las deficiencias oportunamente
- Trabajar con exigencia para garantizar el cumplimiento de las cinco direcciones de trabajo emitidas por el General de Ejército
- Mantener informados a los trabajadores a todos los niveles, dar seguimiento y respuesta a sus planteamientos, exigirles disciplina, preparación y profesionalidad. Cuidarlos como nuestro principal recurso



- Elevar la actividad educativa y preventiva, en aras de evitar la ocurrencia de hechos extraordinarios e indisciplinas de nuestro personal
- Control a la seguridad informática. Revisar la red en busca de contenidos no permitidos. Chequear las trazas de internet
- Control a la actualización de los documentos de la especialidad
- Fomentar la atención y capacitación a los cuadros de reciente incorporación en el cargo
- Lograr el incremento sostenido de la disponibilidad técnica y la eficiencia de los sistemas tecnológicos
- Generalizar implementación de la RED WIFI CORPORATIVA en el territorio
- Diagnóstico y preparación idiomática de áreas directas a clientes, utilizando personal propio de entrenadores
- Mantener el seguimiento y cumplimiento de las recogidas de los medios de descarte y de segunda posición
- Seguimiento a la implementación de los rincones de la comida cubana en el buffet
- Generalizar alcance en todas las áreas y habitaciones de la RED WIFI para clientes en las unidades del Territorio Oriental del GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A
- Garantizar el completamiento de la plantilla
- Dar seguimiento a la situación de las redes hidráulicas del Hotel
- Lograr completar el 100% de los servicios eléctricos sin penalizaciones por bajo factor de potencia
- Lograr desarrollar dos eventos de las especialidades de pisos – sstt y de Alimento y Bebidas
- Dotar al personal de las competencias requeridas para sus puestos de trabajo, acorde a las exigencias del turismo internacional
- Alcanzar niveles aceptables de Satisfacción Laboral
- Disminuir el índice de ausentismo a menos de 3%
- Aumentar la actividad del sistema de seguridad y protección.

Para el logro de su objetivo el hotel cuenta con un personal calificado, el 67% de la fuerza laboral está compuesta por mujeres mientras que el restante 33% por hombres. Al analizar la cantidad de trabajadores por área, se observa que recepción cuenta con 23 trabajadores, pisos con 89, animación con 28, cocina con 123, y por su gran importancia



las áreas de A y B , que es donde se desarrolla mayor parte del servicio que se presta, cuenta con 115 trabajadores, como se muestra en las figura 2.1.

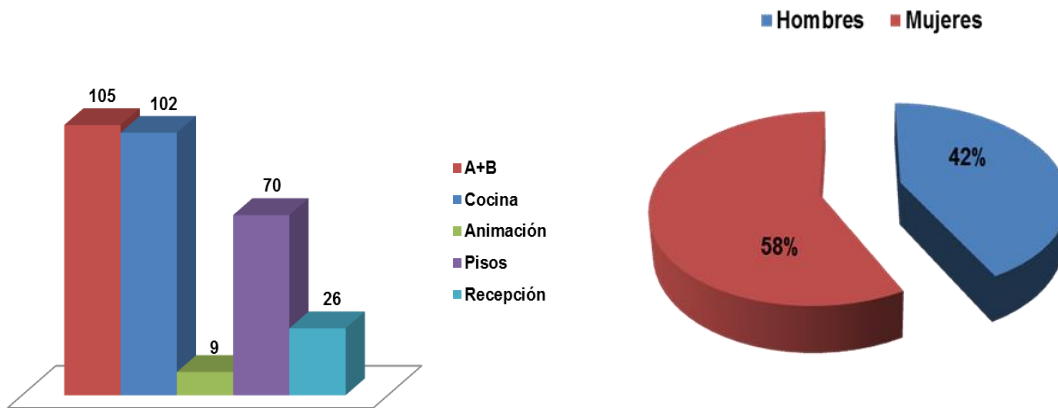


Figura 2.1. Cantidad de trabajadores por áreas y sexo de la fuerza laboral.

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

Se seleccionaron los procesos clave (Alojamiento, A&B, Animación) como se muestra en el Mapa de procesos de la entidad (Anexo 3) según la importancia que le atribuye el Hotel Paradisus Río de Oro Resort & Spa, 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

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

Riesgos en Animación

RAN01- Inseguridad de los locales

RAN02- Falta de exigencia sobre la calidad de los programas de animación

RAN03- Incumplimiento del reglamento disciplinario

RAN04- Deficiencias en las cláusulas y contenido de los contratos para nuestro servicio

RAN05- No llevar control de los servicios recibidos

RAN06- No conciliar y no revisar la facturación recibida del talento artístico, sus precios y tipo de actividad

RAN07- No controlar correctamente los recursos e inventarios de animación

RAN08- No llevar un adecuado control del presupuesto asignado

RAN09- Poca variedad de los show de animación

RAN10- Exposición a una deficiente situación microclimática producto al sol

RAN11- Mala preparación de los bailarines o músicos que pueda afectar la calidad de los show

RAN12- Mal dominio de los diferentes idiomas

RAN13- Electrificación por contacto

RAN14- Caída al mismo nivel

RAN15- Falta de ficha técnica

RAN16- Cambio climático

RAN17- Deficiente estimulación material al cliente ganador

RAN18- Descontrol de los medios

Riesgos en A+B

RAB01-Escases de productos en los bares

RAB02-Caídas de personas al mismo nivel

RAB03-Contacto eléctrico

RAB04-Exposición a altas esperas del cliente en el servicio de alimentación

RAB05-Estrés físico

RAB06-Pocos recursos en el área de servicio de bares

RAB07-Deficiente calidad de algunos platos

RAB08-Descontrol del producto en alimentación

RAB09-No controlar recursos al tener desactualizadas las actas de responsabilidad material

RAB10-Mal estado técnico de los equipos de cocina

RAB11-Áreas abiertas de fácil acceso para los animales

RAB12-Exposición de los alimentos a contaminación

RAB13-Indisciplinas del personal del servicio

RAB14-No identificación del cliente nacional en el servicio de cenas



RAB15-Falta de higiene

RAB16-Pérdida de información producto a relaciones personales con el cliente

RAB17-Incumplimiento de las normas de almacenaje de productos

RAB18-Descontrol de los medios en el servicio de bares

RAB19-Incorrecta toma de las muestras testigos

Riesgos en Alojamiento

RAL01- Incumplimiento de lo establecido sobre el control de los recursos

RAL02- Desvío de los presupuestos

RAL03- Afectaciones a la calidad

RAL04- Incumplimiento de las reglas de seguridad y salud en el trabajo

RAL05- Exposición a altas esperas en el recibo de la habitación

RAL06- Incorrecta conciliación de los inventarios de lencería

RAL07- Descontrol de medios

RAL08- Indisciplinas de las camareras

RAL09- Descontrol de las llaves

RAL10- Inexperiencia del personal

RAL11- Falta de higiene en las áreas públicas del hotel

RAL12- Sistemas de llaves magnéticas

RAL13- Derecho de no admisión

RAL14- Pérdida o deterioro de Inventarios y Medios Básicos.

RAL15- Fondos monetarios en caja

RAL16- Desactualización del Plan de Prevención

2.2.2 Paso 6. Clasificar los riesgos para su análisis.

La clasificación de los riesgos en los procesos claves se realizó como queda expuesto en el marco organizacional según Vega de la Cruz (2017). En los anexos 4, 5 y 6 se muestra la clasificación según este criterio, predominando los riesgos operacionales ya que en su totalidad están relacionados con inadecuadas conductas del personal e incorrectos métodos de trabajo como se muestra en la figura 2.2. Como conclusión de este análisis, se deduce que las acciones a tomar deberán estar orientadas fundamentalmente a fortalecer el trabajo del personal de la entidad.



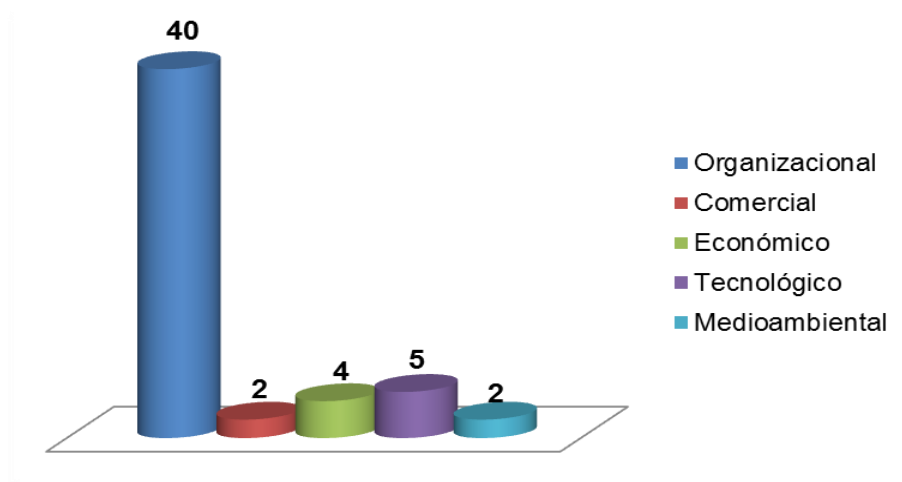


Figura 2.2. No. de riesgos por clasificación.

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

2.3. Fase III. Evaluación de riesgos

2.3.1. Paso 7. Determinar la probabilidad e impacto

Los riesgos, en su estudio tienen como variables fundamentales la probabilidad de manifestación y el impacto de sus consecuencias; para ello se aplicaron las técnicas cualitativas de escala de probabilidad (durante la determinación de la probabilidad de manifestación) y el método del criterio de gravedad (para estimar el impacto de sus consecuencias), ya que no era posible la aplicación de técnicas cuantitativas por la falta de datos históricos, estadísticos, estudios anteriores del tema, etc. Con el uso de cuestionarios y entrevistas a otros trabajadores con amplia experiencia en la entidad entrevistas con personal con mucha experiencia se estableció el valor de probabilidad e impacto de cada área como se muestra en los anexos 4, 5 y 6.

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

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

La matriz representa un gran predominio de los riesgos moderados (prioridad media), así como una cantidad considerable de riesgos elevados (prioridad alta) que manifiesta las

insuficiencias que tienen los procesos claves del Hotel Paradisus Río de Oro Resort & SPA en la gestión y prevención de los mismo.



Tabla. 2.1 Matriz de riesgo de los procesos claves

Muy Alta (5)		RAL10 RAN10	RAL07 RAB10	RAB14	
Alta (4)		RAB11	RAN05 RAN17 RAB04 RAB18	RAL06 RAL08 RAB01 RAB05 RAB06 RAB08 RAB09	
Moderada (3)		RAL03	RAL04 RAL12 RAL16 RAN02 RAN09 RAN12 RAN16 RAB02 RAB12 RAB16	RAL01 RAL09 RAL13 RAL15 RAN01 RAN04 RAN07 RAN13	RAN14
Baja (2)	RAN05		RAB15 RAB19	RAL02 RAL05 RAL11 RAL14 RAN03 RAN06 RAN08 RAN18 RAB07 RAB13 RAB17	
Muy Baja (1)		RAN11		RAB03	
Probabilidad /Impacto	Insignificante (1)	Leve (2)	Moderado (3)	Grave (4)	Catastrófico (5)



Riesgos de Alta Prioridad:

RAL07- Descontrol de medios

RAB10- Mal estado técnico de los equipos de cocina

RAB14- No identificación del cliente nacional en el servicio de cenas

RAL06- Incorrecta conciliación de los inventarios de lencería

RAL08- Indisciplinas de las camareras

RAB01- Escases de productos en los bares

RAB05- Estrés físico

RAB06- Pocos recursos en el área de servicio de bares

RAB08- Descontrol del producto en alimentación

RAB09- No controlar recursos al tener desactualizadas las actas de responsabilidad material

RAL01- Incumplimiento de lo establecido sobre el control de los recursos

RAL09- Descontrol de las llaves

RAL13- Derecho de no admisión

RAL15- Fondos monetarios en caja

RAN01- Inseguridad de los locales

RAN04- Deficiencias en las cláusulas y contenido de los contratos para nuestro servicio

RAN07- No controlar correctamente los recursos e inventarios de Animación

RAN13- Electrificación por contacto

Riesgos prioridad media:

RAL10- Inexperiencia del personal

RAN10- Exposición a una deficiente situación micro-climática producto al sol

RAB11- Áreas abiertas de fácil acceso para los animales

RAN05- No llevar control de los servicios recibidos

RAN17- Deficiente estimulación material al cliente ganador

RAB04- Exposición a altas esperas del cliente en el servicio de alimentación

RAB18- Descontrol de los medios en el servicio de bares

RAL03- Afectaciones a la calidad

RAL04- Incumplimiento de las reglas de seguridad y salud en el trabajo

RAL12- Sistemas de llaves magnéticas

RAL16- Desactualización del plan de prevención
RAN02- Falta de exigencia sobre la calidad de los programas de animación
RAN09- Poca variedad de los show de animación
RAN12- Mal dominio de los diferentes idiomas
RAN16- Cambio climático
RAB02- Caídas de personas al mismo nivel
RAB12- Exposición de los alimentos a contaminación
RAB16- Pérdida de información producto a relaciones personales con el cliente
RAL02- Desvío de los presupuestos
RAL05- Exposición a altas esperas en el recibo de la habitación
RAL11- Falta de higiene en las áreas públicas del hotel
RAL14- Pérdida o deterioro de inventarios y medios básicos
RAN03- Incumplimiento del reglamento disciplinario
RAN06- No conciliar y no revisar la facturación recibida del talento artístico, sus precios y tipo de actividad
RAN08- No llevar un adecuado control del presupuesto asignado
RAN18- Descontrol de los medios
RAB07- Deficiente calidad de algunos platos
RAB13-Indisciplinas del personal del servicio
RAB17-Incumplimiento de las normas de almacenaje de productos
RAB03- Contacto eléctrico

Riesgos prioridad baja:

RAN05- No llevar control de los servicios recibidos
RAN11- Mala preparación de los bailarines o músicos que pueda afectar la calidad de los show

Luego de clasificar los riesgos según su prioridad se puede determinar que predominan los de prioridad media en los procesos clave mientras que, los procesos de A&B y Alojamiento son los que mayor número de riesgos con prioridad alta muestran, siendo esto es un elemento fundamental a tener en cuenta en su posterior gestión. (Figura. 2.3). El procedimiento se aplicó a los procesos clave, pues son los que influyen directamente en los resultados de la entidad.

En el Hotel Paradisus Río de Oro Resort & SPA se puede apreciar de forma general que los riesgos identificados en los procesos clave se comportan según se muestra en la figura 2.3. Donde se observa la existencia de una superioridad de riesgos de prioridad media ya que representan el 60% de los mismos, no obstante, el 36% de los riesgos investigados son de alta prioridad con solo un 4% de riesgos reducidos resaltando la necesidad de la aplicación de medidas para prevenir o disminuir el efecto de estos en la organización.

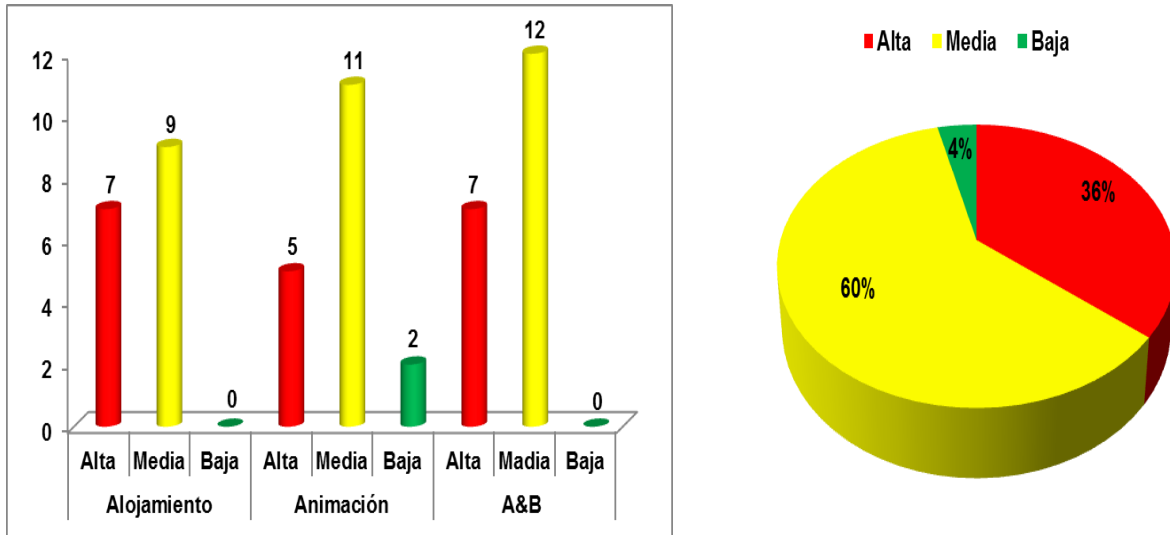


Figura 2.3 Análisis de prioridad de los riesgos

2.4. Fase IV. Control de riesgo

Se procede a determinar las respuestas por la alta dirección del control de estos riesgos.

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

Una vez evaluados los riesgos se convierte se determinó cuál será la respuesta ante estos; para ello, se realizó una tormenta de ideas, de donde surgió un idea inicial para atenuar los riesgos, el cual se consolidó en diversas reuniones con los trabajadores y directivos de la entidad, dando cumplimiento a las tareas siete (Determinar tipo de respuesta para cada riesgo) y ocho (Determinar el tipo de medida de control para cada riesgo) a implementar, teniéndose en cuenta los riesgos de prioridad alta y algunos de prioridad media de los procesos claves. Debido a 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
RAL07	Descontrol de medios	Eliminar	Técnica
RAB10	Mal estado técnico de los equipos de cocina	Eliminar	Organizativa
RAB14	No identificación del cliente nacional en el servicio de cenas	Eliminar	Organizativa
RAL06	Incorrecta conciliación de los inventarios de lencería	Eliminar	Organizativa
RAL08	Indisciplinas de las camareras	Eliminar	Humana
RAB01	Escases de productos en los bares	Eliminar	Organizativa
RAB05	Estrés físico	Eliminar	Técnica
RAB06	Pocos recursos en el área de servicio de bares	Compartir	Organizativa
RAB08	Descontrol del producto en alimentación	Eliminar	Técnica
RAB09	No controlar recursos al tener desactualizadas las actas de responsabilidad material	Eliminar	Humana
RAN14	Caída al mismo nivel	Aceptar	Técnica
RAL01	Incumplimiento de lo establecido sobre el control de los recursos	Eliminar	Humana
RAL09	Descontrol de las llaves	Eliminar	Organizativa
RAL13	Derecho de no admisión	Eliminar	Humana
RAL15	Fondos monetarios en caja	Eliminar	Organizativa
RAN01	Inseguridad de los locales	Eliminar	Organizativa
RAN04	Deficiencias en las cláusulas y contenido de los contratos para nuestro servicio	Eliminar	Humana
RAN07	No controlar correctamente los recursos e inventarios de Animación	Eliminar	Humana
RAN13	Electrificación por contacto	Eliminar	Organizativa
RAN05	No llevar control de los servicios recibidos	Eliminar	Organizativa
RAN17	Deficiente estimulación material al cliente ganador	Eliminar	Organizativa
RAB04	Exposición a altas esperas del cliente en el servicio de alimentación	Compartir	Organizativa
RAB18	Descontrol de los medios en el servicio de bares	Eliminar	Técnica

2.4.2. Paso 10. Construcción del plan de prevención de riesgo

Luego de esta valoración y teniendo en cuenta el tipo de respuesta y la medida de control a aplicar, se estableció el Plan de Prevención de Riesgos según el formato instaurado en el anexo II de la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República para cada uno de los de los riesgos que presentan probabilidad alta y algunos significativos de la prioridad media. En este, se muestra cada área afectada así como los riesgos, las posibles manifestaciones que pueden tener y se proponen las medidas a tomar. También se determinaron 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. El Plan de Prevención de Riesgos elaborado se muestra en el anexo 7.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la presente investigación se arribó a las siguientes consideraciones generales a modo de conclusiones:

1. Se evidenció la evolución histórica del control interno desde una concepción práctica hasta un proceso de gestión, caracterizando los principales elementos del proceso de GR.
2. Se aplicó, de forma parcial, el procedimiento para la gestión riesgos desarrollado por Vega de la Cruz (2017) como metodología a aplicar propuesto en los procesos clave del Hotel Paradisus Rio de Oro Resort & SPA lo que permitió un aumento en la eficiencia del mismo, trayendo consigo resultados positivos, permitiendo identificar los objetivos de control.
3. Se identificaron las actividades dentro de los procesos clave de la entidad así como los riesgos presentes en cada uno de ellas.
4. Se identificaron las áreas más críticas teniendo en cuenta los riesgos más predominantes en cada una de ellas permitiendo dar un orden de prioridad a estos, consiguiéndose un 36% de riesgos de alta prioridad.
5. Se confeccionó el Plan de Prevención de Riesgos según la Res 60/2011 donde se relacionan el área y procesos afectados, los riesgos, las posibles manifestaciones y las medidas a tomar.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones declaradas anteriormente se recomienda:

1. Cumplir el plan de acción propuesto para la solución de las deficiencias detectadas.
2. Aplicar el procedimiento en los otros procesos del Hotel Paradisus Rio de Oro Resort & SPA para disminuir los sucesos no deseados en su desempeño y mejorar la satisfacción de sus clientes.
3. Profundizar en la integración de la gestión y prevención de riesgos en el control de gestión en las organizaciones.
4. Continuar la divulgación de las experiencias y resultados de esta investigación mediante su publicación y presentación en artículos y eventos científicos.



BIBLIOGRAFÍA

1. Aranaga Meneses, F. (2012). Gestión de Riesgos. DOI: www.foncodes.gob.pe/portal/attachments/article/.../Gestion_de_riesgos.ppt,
2. Arguelles, Pico. (2019). *Gestión de riesgos en los procesos clave del hotel Playa Costa Verde*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín. Tutor:
3. Baños, Rodríguez. (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. Tutor:
4. Bericiarto Pérez, F. A., Reyes Espinosa, M. V. y López Bastida, E. J. (2017). Aplicación de técnicas matemáticas de riesgo para la evaluación en las inversiones de la industria petrolera cubana (Vol. 3, pp. 283-289). *Revista Universidad y Sociedad*: Universidad de Cienfuegos.
5. Bolaño Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (Cujae). Tutor:
6. Cabrera, Fernández. (2019). *Gestión de riesgos en los procesos claves del hotel Brisas Guardalavaca*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín. Tutor:
7. Cabrera, Ricardo (2016). *Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en cementeras cubanas*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Tutor:
8. Campaña, Leyva. (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), Universidad de Holguín. Tutor:
9. Celaya Figueroa, R y López Parra, M. E. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? *Revista Escuela de Administración y Negocios*, 52, 69-75,
10. CGRC, Contraloría General de la República de Cuba. (2011). *Normas del Sistema de Control Interno Resolución 60/11*.
11. COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado: Técnicas de Aplicación*.
12. COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Publicaciones de Control Interno*.
13. EGASA. (2014). *Procedimiento de gestión de riesgo*. Normativa interna de la Empresa de Generación Eléctrica de Arequipa S. A. Perú.
14. Escalona, R. (2010). *Estrategias para un mercado emisor de un destino turístico: Aplicación para el mercado emisor Reino Unido en el destino Holguín*. (Tesis en opción al grado de Máster en Gestión Turística), Universidad de Holguín. Tutor:
15. Feinberg, R. E y Newfarmer, R. S. (2016). *Tourism in Cuba: Riding the wave toward sustainable prosperity*. Kimberly Green Latin American and Caribbean Center and Latin American Initiative at Brooking, Washington.
16. García, A. (1998). El impacto económico del turismo en Cuba. 16-29,
17. García, A. (2005). Turismo y desarrollo económico: Un acercamiento al caso cubano. *Revista Temas*, 3, 43-55,

18. González, G. (2005). La evolución del turismo en el Caribe en los últimos veinte años. *Revista Temas*, 3, 27-32,
19. Guerrero Aguiar, M , Fraga Domínguez, L, Nogueira Rivera, D, Medina León, A, Morales Rumbaut, Y y Pardo Fonseca, M. (2016). La gestión de riesgos empresariales. Experiencias desde la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos. En X Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales CICE 2016. Cayo Santa María. Santa Clara. .
20. Jiménez, Hernández. (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. Tutor:
21. Mangano, S y Mundet, LI. (2002). Caraibi: un nuevo Mediterraneo? Il caso di Cuba. *Bollettinodella Società Geografica Italiana* 7, 89-104,
22. Maribona, A. (1959). Turismo en Cuba.
23. Martín, Ramón (2006). Principios, Organización y Práctica del Turismo. *Centro de estudios turísticos de la Habana*, 1,
24. Martínez Hernández, R y Blanco Dopico, M. I. (2017). Gestión de riesgos: reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22, 693-711, DOI: <http://www.serbi.luz.edu.ve>,
25. Martínez, Ramírez. (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. . Tutor:
26. Mati Jiménez, Carlos. (2001). La satisfacción del cliente del hotel. *Revista Estudios Turísticos. España*, 147, 23-55.,
27. Miller, M, Henthorne, T. L y George, B. P (2008). The competitiveness of the Cuban tourism industry in the twenty-first century: A strategic re-evaluation. *Journal of TravelResearch*, 46, 268-278,
28. MINTUR, Ministerio del Turismo de Cuba. (2018). Informe del comportamiento del Turismo receptivo al cierre del año 2017. *La Habana (inédito)*, 12,
29. NC:ISO9001. (2008). *Sistemas de gestión de la Calidad. Requisitos*.
30. NC:ISO18001. (2005). *Seguridad y Salud en el Trabajo - Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. La Habana.:*
31. NC:ISO31000. (2009). *Risk Management - principles and guidelines.:*
32. PCC, VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. .*
33. Pupo Pérez, Aylín. (2016). *Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en universidades. Aplicación en la universidad de Holguín*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín. Tutor:
34. Rodríguez, Comas. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus.
35. Rodríguez Fariñas, Ricardo. (2005). Gestión de destinos turísticos.
36. Rodríguez, Torres. (2008). Tecnología para la gestión de los servicios técnicos en hoteles de sol y playa. Aplicación en hoteles del polo turístico de Guardalavaca.
37. Salinas, E, Garabito, L y Ochoa, F (2016). El enfoque integrador del paisaje como fundamento de la planificación territorial del turismo en Cuba.

Debates contemporáneos sobre el turismo - Nuevos retos del turismo: Casos de estudio sobre los vínculos entre la gobernanza, el desarrollo y la sostenibilidad. . *Universidad del Externado de Colombia.*,

38. Salinas, E y J, La O. (2006). Turismo y sustentabilidad: de la teoría a la práctica en Cuba. *Revista Cuadernos de Turismo (Universidad de Murcia, España, 17, 201 –221,*
39. Salinas, Ed y Mundet, LI. (2000). El Turismo en Cuba. Un análisis geográfico. *Geographica, publicación no seriada, 53-66,*
40. Sánchez, P. M y Adams, K. M. (2008). The Janus-faced character of tourism in Cuba. *Annals of Tourism Research, 35, 27-46,*
41. Sharpley, R y Knight, M. (2008). Tourism and the state in Cuba: from the past to the future. . *International Journal of Tourism Research, 11, 241-254,*
42. Taylor, H. L y McGlynn, L. (2009). International tourism in Cuba: can capitalism be used to save socialism. *Futures, 6, 405-413,*
43. Téllez, Gonzales. (2017). *Procedimiento para la gestión de riesgos de la calidad en el hotel Brisas Guardalavaca.* (Tesis en opción al título de Máster en Dirección.), Universidad de Holguín. Tutor:
44. THCG, The Habana Consulting Group. (2018). Análisis del desarrollo de turismo en Cuba en el año 2017. 17,
45. Vega de la Cruz, L. O (2017). *Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos.* (Tesis en opción al título de máster), Universidad de Holguín. Tutor:
46. Villalba, E. (1993). Cuba y el Turismo. *Ed. Ciencias Sociales.*,



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 <i>downside</i> 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 Feringa2002	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
SablichHuamani 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. OmeraKhan, 2010	Riesgo = Probabilidad de ocurrencia x consecuencia
Contraloría General de la República, Resolución 60, 2011	Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.
Librado Magallanes R., Junio 2011	La potencial de pérdida causada por un evento (o serie de eventos) que pueden afectar adversamente el logro de los objetivos de la compañía.
Escobar Wolf, 2011	Probabilidad de que un sistema vulnerable experimente una pérdida, debido a una amenaza, en un espacio y durante un periodo de tiempo.
Rivero Bolaños, 2011.	Riesgos son todos aquellos acontecimientos que afectan negativamente el cumplimiento de los objetivos de una entidad.
Segura Pinzón, 2011.	Riesgo: Es la posibilidad que ocurra un evento o alguna situación que podría impactar el objetivo de una organización. Se mide en términos de consecuencias o impacto y de probabilidad o frecuencia de ocurrencia.
Rossetti, 2011.	Posibilidad de ocurrencia de algún evento que ocasione pérdidas.
El diccionario de la Real Academia 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.
EGASA, 2014	posibilidad de ocurrencia de una situación no deseada, efecto de incertidumbre que existe acerca del cumplimiento de los objetivos



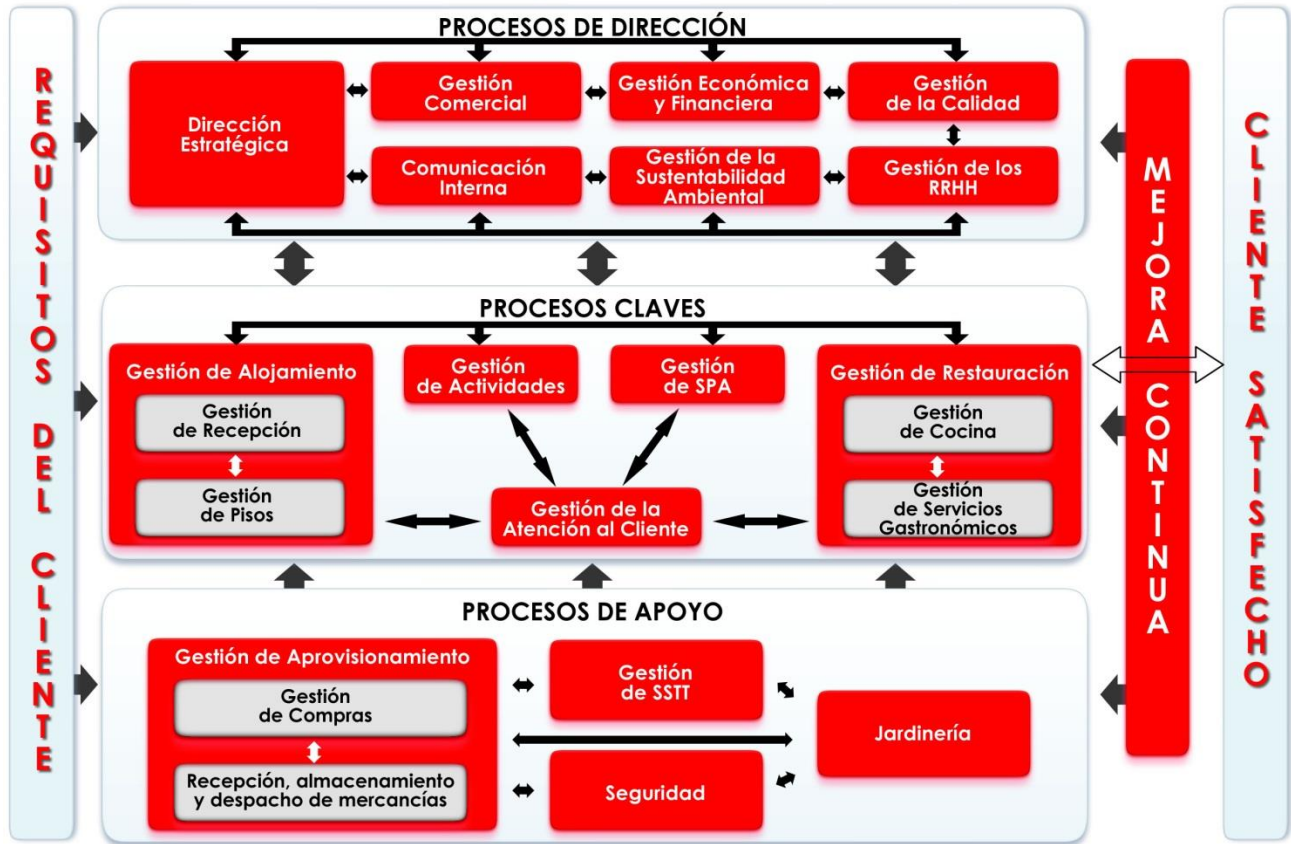
Anexo 2: Cronograma de la aplicación del procedimiento

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.	10/2/2020	Director Jefes de cada Área	Miembros del Grupo de Trabajo
2	Transmitir a los trabajadores los aspectos más esenciales del procedimiento	12/2/2020	Director Jefes de cada Área	Todos los trabajadores
3	Inicio de la aplicación del procedimiento	17/2/2020	Director Jefes de cada Área	Miembros del Grupo de Trabajo
4	Realizar la Identificación de riesgos y clasificación de los riesgos	22/2/2020	Director Jefes de cada Área	Miembros del Grupo de Trabajo
5	Evaluación de los riesgos	6/3/2020	Director Jefes de cada Área	Miembros del Grupo de Trabajo
7	Control de los riesgos: Conformar el plan de Prevención de riesgos	10/3/2020	Director Jefes de cada Área	Miembros del Grupo de Trabajo
8	Seguimientos y revisión	Septiembre- Octubre- Noviembre/2020	Director Jefes de cada Área	Miembros del Grupo de Trabajo



Anexo 3: Mapa de procesos del Hotel Paradisus Rio de Oro Resort & SPA

MAPA DE PROCESOS / HOTEL PARADISUS RIO DE ORO



Anexo 4: Clasificación y asignación de la probabilidad e impacto de los riesgos en el proceso de Animación

No.	Riesgo	Causas	Manifestaciones	Clasificación	Área	Probabilidad	Impacto
RAN01	Inseguridad de los locales	Irresponsabilidad	Indisciplina del personal y posibles pérdidas de recursos	Operacional	Animación	Moderada	Grave
RAN02	Falta de exigencia sobre la calidad de los programas de Animación	En ocasiones no se planifican los programas de animación	Se incumplen los índices de calidad y afecta imagen del Hotel	Operacional	Animación	Moderada	Moderado
RAB03	Incumplimiento del reglamento disciplinario	No se mantiene informado a seguridad en caso de cambios o la entrada de algún personal previa autorización. No se informa a trabajadores y terceros el reglamento disciplinario del Hotel	Presencia de persona ajenas en la instalación que no pertenece al Centro Provincial de la Música Artes Escénicas y otras modalidades artísticas. Relajación del personal en el puesto de trabajo.	Operacional	Animación	Baja	Grave
RAN04	Deficiencias en las cláusulas y contenido de los contratos para nuestro servicio	Descontrol	Baja calidad del talento artístico que se contrata	Operacional	Animación	Moderada	Grave
RAN05	No llevar control de los servicios recibidos	Irresponsabilidad	Descontrol	Operacional	Animación	Alta	Moderado

RAN06	No conciliar y no revisar la facturación recibida del talento artístico, sus precios y tipo de actividad	Irresponsabilidad	Pérdidas económicas al hotel	Económico	Animación	Baja	Grave
RAN07	No controlar correctamente los recursos e inventarios de Animación	Descontrol	Pérdidas de los recursos	Operativa	Animación	Moderada	Grave
RAN08	No llevar un adecuado control del presupuesto asignado	No se documenta todos los gastos hechos en el Departamento	Sobregiros sobre los costos del departamento	Económico	Animación	Baja	Grave
RAN09	Poca variedad de los show de animación	Poca creatividad	Shows poco llamativos y de poco interés para el cliente. (monótonos)	Operacional	Animación	Moderada	Moderado
RAN10	Exposición a una deficiente situación microclimática producto al sol	Los show se realizan sin ningún medio para protegerse del sol	Adquirir enfermedades en la piel por exposición al sol	Medioambiental	Animación	Muy Alta	Leve
RAN11	Mala preparación de los bailarines o músicos que pueda afectar la calidad de los show	No cumplen con sus obligaciones	Errores en las coreografías	Operacional	Animación	Moderada	Leve
RAN12	Mal dominio de los diferentes idiomas	Poca preparación	Deficiente comprensión de lo que se comunica por parte de los animadores	Operacional	Animación	Moderada	Moderado
RAN13	Electrificación por contacto	Existencia de instalaciones eléctricas desprotegidas	Cables y toma corrientes sin protección	Tecnológico	Animación	Moderada	Grave

RAN14	Caída al mismo nivel	Piso resbaladizo	Cables en el suelo alrededor de la piscina. Piso resbaladizo en los bordes de la piscina	Operacional	Animación	Moderada	Catastrófico
RAN15	Falta de ficha técnica	Descontrol	La ficha técnica (RPC-ANI-01-03) de todas las actividades diurnas y nocturnas que se realizan no se encuentra actualizada	Operacional	Animación	Baja	Insignificante
RAN16	Cambio climático	Lluvia	Suspensión de las actividades por lluvias	Medioambiental	Animación	Moderada	Moderado
RAN17	Deficiente estimulación material cliente ganador	Se cuenta con pocos recursos	Insuficientes obsequios para reconocer a los ganadores de las actividades	Comercial	Animación	Alta	Moderado
RAN18	Descontrol de los medios	Falta de mantenimiento a los equipos de audio, gimnasio y del área de juegos	Mal estado técnico de algunos equipos de audio Violaciones en el control del préstamo de equipos Algunas de las mesas de los juegos sociales se encuentran en mal estado técnico Existen varios equipos defectuosos en el gimnasio	Operacional	Animación	Baja	Grave

Anexo 5: Clasificación y asignación de la probabilidad e impacto de los riesgos en el proceso A+B

No.	Riesgo	Causas	Manifestaciones	Clasificación	Área	Probabilidad	Impacto
RAB01	Escases de productos en los bares	Poco control de los recursos en el hotel	Falta de materia primas como las frutas y licores para la elaboración del producto Habitaciones sin las bebidas requeridos	Operacional	Bar	Alta	Grave
RAB02	Caídas de personas al mismo nivel	Piso resbaladizo	Lesiones corporales y perdida de la jornada laboral	Operacional	Bares	Moderada	Moderado
RAB03	Contacto eléctrico	Existencia de instalaciones eléctricas desprotegidas sobre las cuales gotea agua de las mesas frías. Tomacorrientes sin fijar Conexión de mesa fría (rango 3) directamente del breaker por tener interruptor roto.	Accidente o lesión	Operacional	Cocina y Bufet	Baja	Grave
RAB04	Exposición a altas esperas del cliente en el servicio de alimentación	Demoras en la elaboración de los moldes Descontrol de los clientes que llegan nuevos a las áreas	Espera inadecuada en el buffet Perdida de la oportunidad en el área de elaboración de pizzas	Operacional	Bufet	Alta	Moderado
RAB05	Estrés físico	Deficiente gestión de compra	Incumplimiento con los estándares de bebida	Comercial	Bares y Bufet	Alta	Grave

RAB06	Pocos recursos en el área de servicio de bares	Poco control de los recursos en el hotel	Pocos ceniceros en el área de servicio de bares Existen pocas cartas de menú del desayuno del Snack Bar Déficit de posavasos y palillos de dientes en el lobby bar Déficit con la cristalería en los bares Maquina fregadora del Snack Bar en mal estado técnico	Operacional	Bares	Alta	Grave
RAB07	Deficiente calidad de algunos platos	Descontrol de los cocineros y poco dominio de menú	No se preparan con los requisitos necesarios y quejas de los clientes	Comercial	Bufet y Snack Bar	Baja	Grave
RAB08	Descontrol del producto en alimentación	Descontrol de los productos alimenticios	Poca cantidad de alimentos los viernes en la tarde cubana (cerdo asado)	Operacional	Cocina	Alta	Grave
RAB09	No controlar recursos al tener desactualizadas las actas de responsabilidad material	Irresponsabilidad	Pérdidas de utensilios	Tecnológico	Todas	Alta	Grave
RAB10	Mal estado técnico de los equipos de cocina	Falta de mantenimiento	La plancha de cocina del Snack Bar con frecuencia se rompe, debido a su mal estado técnico	Operacional	Snack Bar	Muy Alta	Moderado
RAB11	Áreas abiertas de fácil acceso para los animales	No hay un personal q se encargue de las aves en el Snack Bar	Quejas de clientes debido a las molestias provocadas por las aves. Las mesas y sillas del Snack Bar con frecuencia las aves las ensucian con sus excrementos	Operacional	Snack Bar	Alta	Leve
RAB12	Exposición de los alimentos a contaminación	Se congela alimentos diferentes en la misma nevera	Alimentos listos para el uso sin tapar, incumpléndose el requisito 8.5 de la NC 143:2010	Operacional	Cocina	Moderada	Moderado

RAB13	Indisciplinas del personal del servicio	Valores éticos	Ausencias Injustificadas No acatamiento de las recomendaciones dadas por los superiores	Operacional	Todas	Baja	Grave
RAB14	No identificación del cliente nacional en el servicio de cenas	Descontrol e irresponsabilidad	Demora en el servicio al cliente	Tecnológico	Bares y Bufet	Muy Alta	Grave
RAB15	Falta de higiene	Poco control del área de restauración	Falta de higiene en las mesas donde se encuentran los alimentos Incumplimiento del tiempo de retirar los servicios luego de que el cliente abandone la mesa Uso indebido de los productos para la correcta desinfección de los alimentos y utensilios Secadores de manos rotos Escases de gel para el lavado de las manos en las diferentes áreas de la Cocina, incumpléndose el requisito 7.4.4 de la NC 143:2010.	Operacional	Cocina y Bufet	Baja	Moderado
RAB16	Pérdida de información de producto a relaciones personales con el cliente	Miedo a las medidas correctivas aplicadas ante esos casos	Ocultar información sensible o mantener relaciones íntimas con clientes	Tecnológico	Bares y Bufet	Moderada	Moderado
RAB17	Incumplimiento de las normas de almacenaje de productos	Baja capacitación de los almaceneros	Los productos no son almacenados en sus lugares establecidos	Operacional	Cocina	Baja	Grave
RAB18	Descontrol de los medios en el servicio de bares	Falta de mantenimiento	Equipos en mal estado(neveras y máquinas de café) No hay jabón líquido	Operacional	Bares	Alta	Moderado
RAB19	Incorrecta toma de las muestras testigos	Agotamiento de los trabajadores	La imposibilidad de una correcta identificación de las causales de una posible contaminación.	Operacional	Cocina	Baja	Moderado

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

No.	Riesgo	Causas	Manifestaciones	Clasificación	Área	Probabilidad	Impacto
RAL01	Incumplimiento de lo establecido sobre el control de los recursos	No se cumple la Resolución 60/11 Control Interno. Se incumple la Resolución 13/2006 Control de Llaves.	Deficiente control interno. Deterioro de la Disciplina. Ocurrencia de Hechos extraordinarios. Faltantes y sobrantes de inventarios. Incumplimiento de los objetivos de trabajos.	Operacional	Pisos	Moderada	Grave
RAL02	Desvío de los Presupuestos	No se controlan los gastos de acuerdo a las cifras aprobadas y las estancias y no se revisan correctamente los precios del servicio de lavandería de acuerdo a lo contratado.	Sobre ejecuciones de las cifras aprobadas. Afectación de los resultados económicos.	Económico	Pisos	Baja	Grave
RAL03	Afectaciones a la Calidad	Insuficiencias a la hora de revisar y controlar las habitaciones y no se garantizan los amenites y medios que exige el estándar de habitación	Quejas de Clientes.	Operacional	Pisos	Moderada	Leve
RAL04	Incumplimiento de las reglas de seguridad y salud en el trabajo	Uso incorrecto de productos químicos y no se cumplen las normas de seguridad y salud en el trabajo	Afectaciones a trabajadores.	Operacional	Pisos	Moderada	Moderado

RAL05	Exposición a altas esperas en el recibo de la habitación	Irresponsabilidad	Habitaciones sucias antes de entregársela a los clientes El tiempo de espera de los clientes para que los transporten a sus habitaciones en muchas ocasiones es largo	Operacional	Recepción	Baja	Grave
RAL06	Incorrecta conciliación de los inventarios de lencería	Descontrol	Recepción de la lencería manchada o rota	Operacional	Pisos	Alta	Grave
RAL07	Falta de higiene en las áreas públicas del hotel	Las encargadas de las áreas públicas no limpian con periodicidad	Áreas públicas del hotel sucias	Operacional	Pisos	Baja	Grave
RAL08	Indisciplinas de las camareras	Irresponsabilidad	Limpiadoras fuera del puesto de trabajo	Operacional	Pisos	Alta	Grave
RAL09	Descontrol de las llaves	Descontrol	Irregularidades en el libro de control de llaves	Operacional	Pisos	Moderada	Grave
RAL10	Inexperiencia del personal	Poca capacitación	Personal muy joven y con poca experiencia laboral en la recepción	Operacional	Pisos	Muy Alta	Leve
RAL11	Descontrol de medios	No se inventaría los medios en su totalidad	Puertas y llavines del baño del lobby en mal estado técnico	Operacional	Pisos	Muy Alta	Moderado
RAL12	Sistemas de llaves magnéticas	los registros habilitados y cumplimiento de lo estipulado en la resolución 13 de Gaviota S.A. no se revisan sistemáticamente	Perdidas en habitaciones por descontrol del registro de Llaves.	Operacional	Recepción	Moderada	Moderado

RAL13	Derecho de no Admisión	No se verifica el sistema informático creado con ese objetivo	Indisciplinas de clientes por no chequear derecho de admisión	Tecnológico	Recepción	Moderada	Grave
RAB14	Pérdida deterioro de Inventarios Medios Básicos.	El inventario físico de los medios coincide con el control y que las actas de responsabilidad material no se comprueban que estén actualizadas	Faltantes en inventarios o pérdida de activos fijos tangibles por descontrol	Operacional	Recepción	Baja	Grave
RAL15	Fondos Monetarios en caja	Las actas de responsabilidad material pueden que no se encuentren actualizadas en cada área donde se manipule el efectivo.	Pérdida y uso indebido del efectivo	Económico	Recepción	Moderada	Grave
RAL16	Desactualización del Plan de Prevención	El plan no se encuentra actualizado	Hechos extraordinarios y deficiencias no analizadas en el plan.	Operacional	Recepción	Moderada	Moderado

Anexo 7: Plan de prevención de riesgos

No	Áreas	Proceso	Riesgo	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas
RAL01	Pisos	Alojamiento	Incumplimiento de lo establecido sobre el control de los recursos	Deficiente control interno. Deterioro de la disciplina. Ocurrencia de hechos extraordinarios. Faltantes y sobrantes de inventarios	Cumplir la Resolución 13/2006 Control de Llaves. Tener Actualizadas las Actas de Responsabilidad material. Cumplir la Resolución 60/11 Control Interno. Cumplir los inventarios mensuales. Control diario de la Lencería circulante. Control de los movimientos de Activos Fijos Tangibles.	Jefa de Grupo de Pisos.	2da Jefa de Pisos. Controladora de Inventarios. Supervisora	Día 30 de cada mes
RAL06	Pisos	Alojamiento	Incorrecta conciliación de los inventarios de lencería	Recepción de la lencería manchada o rota	Controlar diariamente los inventarios de lencerías. Verificar el estado de la lencería	Jefe de Pisos	Controladora de Inventarios. Supervisoras Camareras	Lunes de cada semana
RAL07	Pisos	Alojamiento	Descontrol de medios	Puertas y llavines del baño del lobby en mal estado técnico	Realizar mantenimiento a los medios dañados en las áreas afectadas	Jefe de Pisos	Jefe de Mantenimiento	Día 25 de cada mes
RAL08	Pisos	Alojamiento	Indisciplinas de las camareras	Limpiadoras fuera del puesto de trabajo	Verificar que las limpiadoras estén en su puesto de trabajo en el horario establecido	Jefe de Pisos	Jefe de turno de Limpiadoras	Diariamente
RAL09	Pisos	Alojamiento	Descontrol de las llaves	Irregularidades en el libro de control de llaves	Controlar la actualización del libro de llaves y sin ninguna anomalía.	Jefe de Pisos	Guardia de Seguridad en la Garita	Diariamente

RAL13	Recepción	Alojamiento	Derecho de no Admisión	Indisciplinas de clientes por no chequear derecho de admisión	Verificar siempre el sistema informático creado con este objetivo, así como su actualización	Jefe de Recepción	Informático del hotel	Día 15 de cada mes
RAL15	Recepción	Alojamiento	Fondos Monetarios en caja	Pérdida y uso indebido del efectivo	Verificar los arqueos de cada turno de trabajo. Comprobar que las actas de responsabilidad material estén actualizadas en cada área donde se manipule el efectivo.	Jefe de Recepción	Recepcionista Hotelero(Jefe de Turno)	Día 20 de cada mes
RAN01	Animación	Animación	Inseguridad de los locales	Indisciplina del personal y posibles pérdidas de recursos	Restringir el Acceso a los Locales. Verificar y cumplir el sellaje de las Puertas.	Jefe de Animación	Jefe de Seguridad y Protección	Viernes de cada semana
RAN04	Animación	Animación	Deficiencias en las cláusulas y contenido de los contratos para nuestro servicio	Baja calidad del talento artístico que se contrata	Rectificar y arreglar el contenido de trabajo así como las cláusulas	Jefe de Animación	Jefe de Recursos Humanos	Trimestralmente
RAN05	Animación	Animación	No llevar control de los servicios recibidos	Descontrol	Controlar permanentemente y llevar un inventario de los servicios recibidos	Jefe de Animación	Controladora de Inventarios.	Diariamente
RAN07	Animación	Animación	No controlar correctamente los recursos e inventarios de Animación	Pérdidas de los recursos	Control diario de los recursos de animación. Cumplir la Resolución 60/11 Control Interno	Jefe de Animación	Animador Turístico (Jefe de Turno)	Diariamente
RAN13	Animación	Animación	Electrificación por contacto	Cables y toma sin protección	Verificar el estado técnico de las instalaciones eléctricas	Jefe de Animación	Electricista	Lunes de cada semana

RAN14	Animación	Animación	Caída al mismo nivel	Cables en el suelo alrededor de la piscina. Piso resbaladizo en los bordes de la piscina	Aislar los cables de la piscina. Colocar en los bordes de la piscina una superficie antirresbalante	Jefe de Animación	Animador Turístico (Jefe de Turno) Jefe de Servicios Técnico	Día 20 de cada mes
RAN17	Animación	Animación	Deficiente estimulación al material al cliente ganador	Insuficientes obsequios para reconocer a los ganadores de las actividades	Garantizar suficientes obsequios para el desarrollo de las actividades	Jefe de Animación	Animador Turístico (Jefe en Turno)	Diariamente
RAB01	Bares	A&B	Escases de productos en los bares	Falta de materia primas como las frutas y licores para la elaboración del producto. Habitaciones sin las bebidas requeridas	Planificar adecuadamente la gestión de compras de los productos Utilización de los productos sustitutos hasta que se gestionen los solicitados	Jefe de A&B	2do A&B Encargado de Compras	Lunes de cada semana
RAB04	Buffet y Snack Bar	A&B	Exposición a altas esperas del cliente en el servicio de alimentación	Espera inadecuada en el buffet. Pérdida de la oportunidad en el área de elaboración de pizzas	Realizar los pedidos inmediatamente que el cliente llega. Elaborar con antelación los moldes para las pizzas	Jefe de A&B	2do A&B Capitanes de los locales	Diariamente
RAB05	Bares y Buffet	A&B	Estrés físico	Enfermedad y dolores de cabeza	Garantizar los trabajadores necesarios en cada área de trabajo para que no se fatiguen. Tener agua cerca de su puesto de trabajo para hidratarse constantemente	Jefe de A&B	2do A&B	Diariamente

RAB06	Bares	A&B	Pocos recursos en el área de servicio de bares	<p>Pocos ceniceros en el área de servicio de bares.</p> <p>Existen pocas cartas de menú del desayuno del Snack Bar.</p> <p>Déficit de posavasos y palillos de dientes en el lobby bar.</p> <p>Déficit con la cristalería en los bares.</p> <p>Maquina fregadora del Snack Bar en mal estado técnico.</p>	<p>Adquirir del almacén los insumos necesarios para la prestación de un buen servicio.</p> <p>Confección de más de cartas de menú del desayuno.</p> <p>En caso de que la cristalería en el almacén del hotel, hacer gestiones de compra para eliminar el déficit de los mismos.</p> <p>Mantenimiento periódico de las maquinas fregadoras</p>	Jefe de A&B	2do A&B Encargado de Compras Jefe de Mantenimiento	Día 30 de cada mes
RAB08	Cocina	A&B	Descontrol del producto en alimentación	Poca cantidad de alimentos los viernes en la tarde cubana (cerdo asado)	Planificar adecuadamente los comensales que pueden asistir a la tarde cubana	Jefe de A&B	2do A&B	Jueves de cada semana
RAB09	Todas	A&B	No controlar recursos al tener desactualizadas las actas de responsabilidad material	Pérdidas de utensilios	Controlar sistemáticamente que las actas de responsabilidad material estén correctamente actualizadas.	Jefe de A&B	2do A&B Capitanes de los locales	Diariamente
RAB10	Snack Bar	A&B	Mal estado técnico de los equipos de cocina	La plancha de cocina del Snack Bar con frecuencia se rompe, debido a su mal estado técnico	Mantenimiento sistemático de la planchas en las cocinas así como el control del buen estado de sus componentes	Jefe de A&B	Jefe de Mantenimiento	Sábado de cada semana

RAB14	Bares y Buffet	A&B	No identificación del cliente nacional en el servicio de cenas	Demora en el servicio al cliente	Elaborar un mecanismo que permita identificar a los clientes que se les brinda este servicio	Jefe de A&B	2do A&B Jefe de Recepción	Diariamente
RAB18	Bares	A&B	Descontrol de los medios en el servicio de bares	Equipos en mal estado(neveras y máquinas de café) No hay jabón líquido	Mantenimiento riguroso y sistemático en las neveras y máquinas de café. Sacar del almacén los productos necesarios para la limpieza de los utensilios	Jefe de A&B	Capitán de los locales	Domingo cada semana

