



UNIVERSIDAD DE MATANZAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Tesis presentada en opción al título de Master en Administración de Empresas.

Mención: Administración de Negocios

**PROCEDIMIENTO NORMATIVO PARA LA IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN
Y TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS EN EL PROCESO DE ALOJAMIENTO
DEL HOTEL “IBEROSTAR TAÍNOS”.**



Autora: Lic Marlen Peñate Lopez.

Tutora: Dr.C Bisleivys Jiménez Valero

Dr.C Pilarín Baujín Pérez

Año 2019

Declaración de autoridad

Yo, **Irán Peñate**, declaro que soy la única autora de esta tesis en opción al grado de Master y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso de la misma, para la finalidad que estime conveniente.

Lic. **Irán Peñate**

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Pensamiento

“Debemos trabajar por nuestro perfeccionamiento interno como una obsesión, casi como un impulso constante, cada día analizar honestamente lo que hemos hecho, corregir nuestros errores y volver a empezar al día siguiente. Pero debe ser una tarea constante, una tarea donde hay mucho análisis, autoanálisis por eso se debe emplearse tanto la autocrítica, porque es una disciplina de mejoramiento y de mejoramiento colectivo, que se va estableciendo medida que cada uno se acostumbra a sacar a la luz todos sus errores y discutirlos para que se corrija.”

Fidel Castro Ruz

Dedicatoria

Quiero dedicar este Trabajo de Maestría a todas aquellas personas que me han apoyado incondicionalmente, en especial a mis hijos, a mis padres por hacerme creer que todo sueño es posible de lograr, a mi pareja ya que sin ellos no hubiera tenido fuerzas para seguir adelante.

Agradecimientos

Transitar este camino y llegar aquí, hubiera sido bien difícil sin la colaboración de muchas personas.

Agradezco a mis hijos que a pesar de estar lejos siempre estuvieron presente en todo mi proceso investigativo, a mi hermana Odalys Peñate que desde lejos siempre me apoyo, a mi compañero y amigo Pedro Luis Díaz , a mis padres y sobre todo a mi pareja que día a día estuvo presente en toda mi trayectoria de este proceso.

A mi amiga Elianay Piñeyro que a pesar de su corta edad me ha demostrado ser incondicional, muestra gran profesionalismo y ambas hemos trabajado continuamente para poder logran este gran sueño de convertirnos en Master.

A mi tutora y consultante MS.C. Bárbaro Cruz Valido, por el profesionalismo, enseñanzas, entrega y consagración a esta obra; que sin sus asesorías no hubiera sido posible este final.

A todos, los que, de una forma u otra, hicieron que este sueño se hiciera realidad.

Resumen

El tema de la gestión y prevención de los riesgos en la actividad hotelera es en la actualidad muy importante para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas del sector del turismo. El trabajo propone el rediseño de la norma NC ISO 31000: 2015 a las peculiaridades del proceso de alojamiento hotelero mediante un procedimiento, en el cual se vinculan criterios de diversos métodos y técnicas del análisis cualitativo y cuantitativo como mapa de riesgos, Método Mosler, Método multicriterio, entre otros utilizados en la bibliografía y propuesto en las normas internacionales. Lo cual es de gran importancia ya que resuelve el tema de la gestión de riesgos en la entidad objeto de estudio donde se realiza de forma dispersa, subjetiva y no adecuada a la organización. Se propone como objetivo proponer el rediseño de un procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento del Hotel Iberostar Tinos del Destino Turístico Verdadero.

El aporte de la investigación está en integrar el trabajo con expertos y los métodos de análisis para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en un proceso clave en la operación hotelera que define resultados en esta actividad. Para finalizar se muestra como resultado una guía de autocontrol adecuada a las características del proceso, un programa de auditoría interna como parte de la supervisión y monitoreo y un plan de mejoras que facilita el seguimiento oportuno de los riesgos. Los resultados descritos muestran como la investigación aporta valor agregado al proceso de alojamiento de la entidad objeto de estudio.

Palabras claves: *gestión de riesgo, alojamiento, control interno.*

Summary

The topic of the administration and prevention of the risks in the hotel activity are at the present time very important to achieve the execution of the objectives and goals of the sector of the tourism. The work proposes the redraw of the norm NC ISO 31000: 2015 to the peculiarities of the process of hotel lodging by means of a procedure, in which approaches of diverse methods are linked and technical of the qualitative and quantitative analysis as Map of watering, Mosler Method, and other methods, among others used in the bibliography and proposed in the international norms. That which is since of great importance solves the topic of the administration of risks in the entity study object where it is carried out in a dispersed way, subjective and not appropriate to the organization.

It intends as objective to propose an adaptation of the normative procedure for the identification, evaluation and treatment of the risks in the process of lodging of the hotel -Iberostar Tinos of the Destination Tourist Shipyard.

The contribution of the investigation is in integrating the work with experts and the analysis methods for the identification, evaluation and treatment of the risks in a key process in the hotel operation that defines results in this activity. To be concluded it shows a guide of appropriate self-supervision as a result to the characteristics of the process, a program of internal audit as part of the supervision and monitoring and a plan of improvements that it facilitates the opportune pursuit of the risks. The described results show as the investigation it contributes value added to the process of lodging of the entity study object.

Key words: *administration of risk, lodging, internal control.*

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Fundamentos teóricos metodológicos sobre el proceso de gestión de los riesgos en el alojamiento hotelero desde las etapas de identificación, evaluación y tratamiento	9
1.1. El proceso de gestión de los riesgos y su prevención como parte del Sistema de Control Interno en entidades de servicios.....	9
1.2. Identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en Cuba como parte de la gestión de los riesgos y su prevención en entidades de servicios.....	15
1.3. La identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos como parte de la gestión de los riesgos y su prevención en la hotelería	19
1.4. La identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos como parte de la gestión de los riesgos y su prevención en el proceso de alojamiento del hotelero..	26
Capítulo II. Rediseño de un procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento en hoteles bajo la modalidad "Todo Incluido"	30
2.1 Fundamentos que sustentan el rediseño de un procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento en hoteles bajo la modalidad "Todo Incluido"	30
2.2 Estructura del procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento en hoteles bajo la modalidad Todo Incluido.....	31
2.3 Métodos y técnicas que sustentan la pertinencia del rediseño (o adecuación) del procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento del hotel Iberostar Tinos'	46
Capítulo III. Aplicación de procedimiento normativo para la identificación	
I T	55
3.1 Fase I. Establecimiento del Contexto	55
3.2 Fase II. Identificación del riesgo.....	59
3.3 Fase III. Análisis del riesgo	69
3.4 Fase IV. Evaluación de los riesgos.....	73
3.5 Fase V. Tratamiento del riesgo.....	77
Conclusiones	80
Recomendaciones	81
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

En Cuba el sector del turismo recibió a más de 4,7 millones de turistas en el año 2018 que reportaron ingresos por 2 191MMP (Oficina Nacional de Estadísticas e Información, 2019). La llamada industria del ocio resulta uno de los sectores estratégicos incluidos en Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, documento aprobado en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Es significativo como en los Lineamientos de la política económica y social, aprobados en el VII Congreso del Partido, existen ocho relacionados con el sector y un sin número de ellos, que guardan relación con el turismo. En opinión de la autora la importancia que el turismo tiene en la actualización del modelo económico cubano, definido en los documentos mencionados, hace que la investigación científica sea centro de su atención.

El turismo es un sector que por sus características propias conlleva al desarrollo de un grupo importante de ramas de la economía nacional, lo cual implica el movimiento de un gran volumen de recursos de todo tipo: alimentos, bebidas, materiales, utensilios; así como servicios de terceras entidades tales como: servicios de seguridad, fitosanitarios, mantenimiento a equipos, entre otros. Todo lo cual incide en que se requiera conformar sólidos sistemas de control interno que minimicen los riesgos asociados al control de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. Es importante comprender como toda actividad empresarial lleva implícito un riesgo. Algunas en mayor medida que otras, pero ninguna se encuentra exenta. El riesgo es parte de cualquier área de negocio, pues en cierta forma lo define y ayuda a ponerle límites (Dorta & José, 2014).

En el plano corporativo, el riesgo se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Se trata, en esencia, de circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables.

Esto no quiere decir que, todos los elementos que enmarcan la actividad comercial de las empresas sean riesgos en sí mismos. Por el contrario, existen ciertas características esenciales que los definen como tal: deben estar

asociados, de alguna manera, a la actividad de la empresa, son complejos, no tienen una solución inmediata, su impacto debe ser significativo, entorpecen, obstaculizan, dificultan o postergan procesos. (NC ISO 31000: 2018).

Uno de los principales procesos en el dominio del turismo está constituido por el alojamiento. La instalación hotelera es ese establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, que cuenta con servicio de recepción, sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros adicionales.

Al igual que cualquier empresa bien constituida, el establecimiento hotelero debe tener absoluto control de sus ingresos, egresos, más aún si se tiene en cuenta el alto valor de uso del gran número de recursos de todo tipo que gestiona un hotel, independientemente de las dimensiones y categoría hotelera. En este marco, cobra especial importancia las actividades de control que se desarrollan como parte del sistema de control interno implementado en cada instalación.

El objetivo del autocontrol y el control interno, como tal, es lograr eficiencia y eficacia en las operaciones, la confiabilidad de la información financiera; y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas internas. El control interno está considerado como la base donde descansan gran parte de las actividades y operaciones del hotel. Dicho proceso es ejecutado por la dirección y el resto del personal del hotel, por lo que todas las áreas del hotel deben contar con este tipo de controles, desde la reservación de las habitaciones hasta el mantenimiento, brindando así un grado de seguridad razonable a la conducción del negocio. Cada organización hotelera debe diseñar su propio sistema de control interno, acorde a las peculiaridades de la organización y los factores que la componen.

El proceso de alojamiento hotelero es el proceso básico que junto al de alimentos y bebidas, dan la cara de la organización, pues la mayoría de sus subprocesos y actividades están en contacto directo con el cliente. Este proceso es el que posee más información y administra los ingresos del hotel, por lo que se considera que es el más importante para el buen funcionamiento de la instalación hotelera. Por sus objetivos y funciones, está en las mejores posibilidades de prever los segmentos de clientes que tendrán el establecimiento, su cantidad y nacionalidad. Al mismo tiempo, puede tomarle el

pulso a las agencias de viajes con las que trata el mismo. Algunos de los subprocesos más importantes son la recepción y ama de llaves (González B, 2017). Se distinguen actividades como check in o actividad de registro de los huéspedes, reservas, canje de monedas extranjeras, facturación, check out o actividad de salida de los clientes, limpieza de habitaciones y áreas exteriores, entre otras.

Se puede comprender como es necesario enfrentar en cada actividad los riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos previstos. Estos objetivos pueden estar relacionados con diferentes actividades de la organización, desde iniciativas estratégicas hasta sus operaciones, procesos y proyectos, y se reflejan en términos sociales, ambientales, tecnológicos, de seguridad y relacionados con la seguridad, comerciales, financieros y de medidas económicas, así como de impactos sociales, culturales, políticos y de reputación.

Todas las actividades de una organización implican riesgos que se deberían gestionar. El proceso de gestión del riesgo ayuda a tomar decisiones teniendo en cuenta la incertidumbre y la posibilidad de futuros sucesos o circunstancias (previstas o imprevistas) y sus efectos sobre los objetivos acordados. La gestión del riesgo incluye la aplicación de métodos lógicos y sistemáticos para: comunicar y consultar a lo largo de este proceso; establecer del contexto para la identificación, análisis, evaluación, tratamiento del riesgo asociado con cualquier actividad, proceso, función o producto; realizar el seguimiento y revisar los riesgos e informar y registrar los resultados de manera apropiada (NC ISO 31000:2015).

En el proceso de alojamiento se generan diariamente gran número de documentos asociados con el control de huéspedes y habitaciones, ocurren ventas de servicios que generan efectivo y se manejan instrumentos de valor como tarjetas de crédito, monedas extranjeras, actividades asociadas al confort del cliente en las habitaciones, que generan el gasto de variedad de recursos de gran valor. La práctica hotelera dice de la necesidad de tener identificados, evaluados y tratados los riesgos a nivel de cada subproceso y actividad. Sin embargo, se aprecia procesos de implementación del sistema de control interno a nivel de instalación y departamentos, en ocasiones de forma superficial, sin considerar todas las actividades. Lo anterior genera fisuras que

comprometen, en mayor o menor medida, el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. De lo anterior se deduce la necesidad de un sistema efectivo y apropiado de control interno a nivel de cada actividad, con un enfoque de sistema, a partir del propio proceso de gestión de los riesgos en el proceso.

La apreciación del riesgo en el proceso de alojamiento es parte de gestión del riesgo que proporciona un proceso estructurado que identifica la manera en que los objetivos pueden resultar afectados, y analiza el riesgo en términos de consecuencias y de sus probabilidades antes de decidir si se necesita un tratamiento adicional. La apreciación del riesgo trata de dar respuesta a las siguientes cuestiones fundamentales (NC ISO 31000: 2015):

- ¿Qué puede suceder y por qué?
- ¿Cuáles son las consecuencias?
- ¿Cuál es la probabilidad de su ocurrencia futura?
- ¿Existen factores que mitiguen las consecuencias del riesgo o que reduzcan la probabilidad del riesgo?
- ¿Es el nivel de riesgo tolerable o aceptable y requiere tratamiento adicional?

El hotel 'Iberostar Taínos', ubicado en el Polo de Varadero, ha avanzado en el diseño de su sistema de control acorde a la implementación de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, así se reconoce como efectivo por parte de acciones de control externas, realizadas en los últimos cinco años.

Se han elaborado programas de revisión para las diferentes acciones de control interno que se llevan a cabo por los cuadros, especialistas del departamento de economía y el auditor interno. Sin embargo se enfrenta la situación problemática de que el proceso de alojamiento dispone de identificaciones de riesgos de forma aislada y simple, sin el debido rigor en las identificaciones y evaluaciones de los riesgos, limitadas a criterios como frecuencia y gravedad. Esta situación hace que la gestión de riesgos no sea profunda, por lo que se requiere de identificar, evaluar y tratar los riesgos a partir de un programa que defina los pasos a seguir en el autocontrol a partir de objetivos definidos de control.

Sobre la base de los antecedentes mencionados y la situación problemática detectada se define el siguiente problema científico:

¿Cómo contribuir a perfeccionar el sistema de control interno del proceso de alojamiento del hotel -Iberostar Taínosll partir de la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en este proceso?

A partir de plantear el problema de investigación se define como **hipótesis** de investigación, la siguiente:

Si se aplica un conjunto de herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo integradas en una propuesta metodológica que permitan identificar, evaluar y tratar los riesgos en el proceso de alojamiento objeto de estudio, entonces se podrán fundamentar con rigor científico la gestión de riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos.

Variable independiente: el sistema de control interno del alojamiento hotelero.

Variable dependiente: la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento del hotel —Iberostar Taínosll del Destino Turístico Varadero

En respuesta a la problematización descrita se definen los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Proponer el rediseño de un procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento del hotel —Iberostar Taínosll del Destino Turístico Varadero.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teórica y metodológicamente el proceso de gestión de los riesgos y el sistema de control interno en el alojamiento hotelero.
2. Proponer el rediseño de un procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento del hotel 'Iberostar Taínos'.
3. Aplicar el procedimiento normativo rediseñado para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento del hotel 'Iberostar Taínos'.

Métodos y técnicas del nivel teórico:

El método histórico-lógico se utiliza para conocer la evolución histórica, teórica y epistemológica de los fundamentos teóricos metodológicos del proceso de gestión de los riesgos y el sistema de control interno en el alojamiento hotelero.

El inductivo-deductivo se utiliza en la determinación los criterios de medida que permiten valorar el rediseño de la normativa para contribuir al perfeccionamiento de la gestión de los riesgos y el sistema de control interno en el alojamiento hotelero, así como los criterios de medida en cada uno de los componentes estructurales.

El analítico-sintético se emplea en el análisis de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas, y de los instrumentos utilizados para la caracterización del estado actual de la gestión de los riesgos y el sistema de control interno en el alojamiento hotelero, así como en la conformación de las conclusiones generales, parciales y las recomendaciones.

La modelación se utiliza para estructurar el rediseño de un procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento del hotel 'Iberostar Taínos', y el enfoque de sistema para establecer la interrelación entre sus partes y los elementos que la conforman, desde una perspectiva de interrelación y complementariedad sistémica.

Métodos y técnicas del nivel empírico:

La observación se aplicó al proceso de gestión de riesgos desde la identificación, evaluación y tratamiento de estos en el proceso de alojamiento del hotel 'Iberostar Taínos', para constatar el estado actual de la gestión de los riesgos y el sistema de control interno en el alojamiento hotelero.

La encuesta, permite diagnosticar el nivel de preparación que poseen los especialistas del proceso de gestión del alojamiento en el hotelería para gestionar riesgos desde la identificación, evaluación y tratamiento.

La entrevista, posibilita profundizar en el diagnóstico a partir de los criterios de los directivos del hotel y especialistas del tema en el alojamiento, sobre el sistema de control interno del proceso de alojamiento del hotel —Iberostar Taínos— a partir de la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos.

El análisis de documentos, se utiliza en el estudio del proceso de gestión del alojamiento en el hotelería para gestionar riesgos desde la identificación, evaluación y tratamiento.

De los métodos matemáticos estadísticos, técnicas y herramientas se utilizó el mapa de riesgos, matriz impacto-consecuencia y método multicriterio discreto como el método Topsis. Se utilizó el software Decisoft para el procesamiento

de la información primaria, que ha permitido realizar el análisis cuantitativo de los datos obtenidos y procesar los resultados investigativos.

El objeto de investigación: es la gestión de riesgos en el sistema de control interno del proceso de alojamiento del hotel.

Campo de acción: el proceso de identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en dicho sistema de control interno del proceso de alojamiento del hotel.

La novedad científica que realiza esta investigación, en opinión de la autora, están en el rediseño de un procedimiento normativo establecido en la Norma NC ISO 31000: 2015, que tiene en cuenta las características de la información disponible en la organización hotelera para identificar, evaluar y tratar bajo criterios que no se limitan a probabilidad y frecuencia, los riesgos del proceso de alojamiento. Todo lo cual se sustenta en la aplicación y combinación de métodos reconocidos como Mapa de Riesgos, Método Mosler y Método de Expertos. Se logra mayor precisión en la evaluación de los riesgos al establecerse ponderaciones de los mismos en el subproceso al que pertenecen.

Además, se fundamenta en la integración de un grupo de herramientas y normas existentes en materia de gestión de riesgos con la aplicación de un grupo de métodos de análisis cuantitativos y cualitativos para la toma de decisiones lo que le da rigor científico a la propuesta. Son útiles los resultados obtenidos en cuanto al Programa de auditoría de cumplimiento y la Guía de autocontrol.

El aporte metodológico de la investigación se fundamenta en que se abordan los diferentes enfoques del control interno empresarial existentes en el mundo, hasta establecer el papel de la gestión de riesgos como centro conector de los componentes del control interno y la posibilidad de integrar a los métodos tradicionales de identificación y evaluación de riesgos, un grupo de métodos del paradigma cuantitativo que fundamentan con rigor la relevancia de los riesgos con respecto a los objetivos de la organización.

El aporte práctico del trabajo consiste en que ofrece un esquema sencillo que sirve de guía a la dirección de la entidad en los procesos de actualización de la identificación, valoración y tratamiento de los riesgos, con una adecuada fundamentación científica, así como la presentación de una guía de autocontrol

y programa de auditoria que permiten el control y seguimiento de la efectividad en la mitigación de estos. Este hecho permite su generalización a otros procesos hoteleros lo cual contribuye al cumplimiento de los objetivos de trabajo de la organización. Por otra parte es una herramienta de trabajo para los especialistas que tienen funciones de control, dado que la guía de autocontrol y el Programa de auditoria son susceptibles de actualización y mejora.

Sobre estas bases se presentan aspectos relacionados con todas las actividades del proceso de alojamiento y el cumplimiento de las normas de calidad establecidas en la Norma cubana 127/2014 así como se integran todos los aspectos de la norma NC ISO 31 000: 2015 que establece las directrices y técnicas de la gestión de riesgos.

El trabajo se estructura en tres capítulos, donde en el primero, se ofrece la fundamentación teórica de los principales conceptos asociados a la gestión de riesgos reconocidos en la bibliografía. En el segundo capítulo, se presenta el procedimiento rediseñado a las particularidades del proceso de alojamiento hotelero, así como los métodos a aplicar en cada fase del procedimiento. En el capítulo tres, se aplica el procedimiento al proceso objeto de estudio, y se llegan a resultados que pueden contribuir a la mejora de la gestión de los riesgos en el proceso de alojamiento.

Capítulo I. Fundamentos teóricos metodológicos sobre el proceso de gestión de los riesgos en el alojamiento hotelero desde las etapas de identificación, evaluación y tratamiento.

El objetivo del capítulo es fundamentar teórica y metodológicamente el proceso de gestión de los riesgos y el sistema de control interno en el alojamiento hotelero. Se abordan los principales conceptos asociados al control interno, la prevención y gestión de riesgos, particularizándose sus características en la actividad hotelera, propiamente en el proceso de alojamiento.

1.1. El proceso de gestión de los riesgos y su prevención como parte del Sistema de Control Interno en entidades de servicios.

El proceso de gestión y prevención de los riesgos en las entidades de servicios tienen cada vez mayor importancia, a partir de que con la competitividad entre empresas, el desarrollo de las tecnologías de la información, las redes globales de comunicación, las opciones para los usuarios han aumentado. Esto obliga a las empresas a establecer estrategias para proporcionar un servicio más rápido y eficiente. Pero esto no es suficiente para asegurar la calidad del servicio que se presta, se hace cada vez más necesario anticiparse a las necesidades de los clientes y reconocer primero que el cliente, cuáles son los riesgos a los que se enfrenta la organización, así como los factores que los generan y que pueden afectar la calidad de los servicios.

Una empresa de servicios es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio que es intangible con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, cumpliendo con su ejercicio económico. Estas empresas pueden ser públicas, privadas o mixtas.

Albretch, K ,(1992) entiende por servicio a cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. En otras palabras, el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

Para Zambrano (2007) las empresas e instituciones prestadoras de servicio operan en ambientes cambiantes y de alto nivel competitivo, caracterizados por factores tales como: mayor índice de globalización en los negocios, incremento del uso de tecnología de información, reestructuraciones organizativas y reingeniería de los procesos, constantes cambios en los mercados y la

competencia, lo cual crea un nivel de riesgo e incertidumbre, por lo que se hace necesario tener un mayor control de los riesgos a través de la gestión .

Para González H (2016), todas las organizaciones, grandes o pequeñas, de capital privado o del ámbito público, industriales o de servicios, se enfrentan a factores internos y externos que le restan certeza a la posibilidad de alcanzar sus objetivos. Este efecto de falta de certeza es lo que se define como —Riesgo y es inherente a todas las actividades.

Según González H (2016), la importancia de la gestión de riesgo organizacional radica fundamentalmente en que le permite a la organización: aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos; fomentar la gestión proactiva; establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación; mejorar los controles; mejorar la eficacia y la eficiencia operativa; incrementar el desempeño de la salud y la seguridad, así como la protección ambiental; mejorar el aprendizaje organizacional; y mejorar la flexibilidad organizacional. Casares (2016) citada por Ojeda (2016) planteó que:

El éxito de la gestión del riesgo dependerá de la eficacia del marco de trabajo de gestión o estructura organizacional que proporcione las bases y las disposiciones que permitirán su integración a todos los niveles de la organización. La estructura organizacional garantiza que la información sobre el riesgo obtenida de este proceso de gestión del riesgo se comunica y utiliza adecuadamente como una base para la toma de decisiones y la obligación de rendir cuentas en todos los niveles de la organización.

La gestión y prevención de riesgos es un componente del sistema de control interno de cualquier organización empresarial (Resolución 60/2011). Contraloría General de la República de Cuba).

Como afirma Quirós (2016) —El control interno y la administración de los riesgos son dos elementos inseparables, que dentro de una organización deben tener un carácter similar.

Para Padilla (2016) toda organización que pretenda alcanzar el éxito, sea pública o privada, debe identificar, evaluar y administrar sus riesgos para aminorarlos por medio del diseño e implantación de eficientes sistemas de control interno.

Rosés (2017), director asociado de la consultoría Roses Auditors & Asociados plantea que —el riesgo cero no existe, el riesgo es inherente a los negocios,

pero se puede reducir notablemente identificando las amenazas que tiene la organización y esforzarse por mantenerlo dentro de los límites mercosidll.

Existen muchas fuentes de riesgo tanto internas como externas (Resolución 297/03; Cooper et al., 1997). Entre las fuentes externas se pueden mencionar desarrollos tecnológicos no asumidos que pueden provocar obsolescencia de la organización, cambios en las necesidades y expectativas de la población, modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzados en la estrategia y procedimientos en el escenario económico – financiero que impactan en el presupuesto de la entidad.

Entre las fuentes internas se pueden encontrar estructura de organización adoptada dada la existencia de riesgos inherentes típicos, calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación y la propia naturaleza de las actividades de la entidad.

Según Cooper & Lybrand (1997), una condición previa a la evaluación de los riesgos es la determinación de objetivos en cada nivel de la organización y que sean coherentes entre sí. La dirección debe fijar primero los objetivos antes de identificar los riesgos que pueden tener impacto sobre su consecución y tomar las medidas oportunas para gestionarlos.

Existen múltiples definiciones de riesgo. Generalmente se asocia esta palabra a la posibilidad de que algo no deseado ocurra, a un hecho fortuito que ocasiona daños y/o pérdidas al sistema. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos. (Del Toro, 2005).

Diversas han sido las definiciones encontradas en la literatura consultada que demuestra que el riesgo no ha sido conceptualizado de forma íntegra sino de manera fragmentada, de acuerdo con el enfoque de cada disciplina involucrada en su valoración, por lo que ha incrementado su complejidad y la manera como las personas lo entienden (Casas, 2004; León, 2016 & Koprinarov, 2005). Diferentes enfoques del concepto de riesgo se pueden apreciar en el cuadro que se muestra en el Anexo 1. Es criterio de la autora significar la definición del Estándar Australiano / Neo Zelandés (AS/NZS/4360, 1999) que resulta más amplia al reconocer que el riesgo, más que un posible resultado no deseado es

la posibilidad de la desviación de resultado de lo esperado, planeado o deseado, tanto en sentido favorable como negativo.

El riesgo no es más que la probabilidad de ocurrencia de hechos o fenómenos internos o externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en la organización (Quirós, 2016).

Tradicionalmente los riesgos se han tratado de forma no estructurada, mediante soluciones puntuales tomadas como acción correctiva a un accidente o incidente ocurrido y con el daño ya causado (Jhjuéz, 2016).

La International Organization for Standardization (ISO) viene desarrollando hace más de un cuarto de siglo, un conjunto de normas sobre calidad y gestión de la calidad, con el fin de ayudar a las organizaciones a hacer más eficientes sus procesos, mejorar la satisfacción de sus clientes, reducir riesgos, aumentar la productividad, entre otros (ISO 31 000: 2009)

Lo novedoso de la gestión de riesgos es que, como su nombre lo indica, 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. Se habla de gestión de riesgos, porque todos los riesgos no se tratan de la misma manera, en dependencia del riesgo se aplican en mayor o menor medida las actividades de control, en otros casos se trata por todos los medios de evitar que ocurra el riesgo, en las situaciones que lo permiten se trata de compartir el riesgo y cuando no hay otra opción o sería muy costosa, se acepta el riesgo. En fin, de eso se trata, de lograr eficiencia en el tratamiento de los riesgos (Bolaños, 2011).

La gestión de riesgos es la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas para identificar, analizar, evaluar, tratar y dar seguimiento a los riesgos. Esencialmente la gestión de riesgos implica el anticipar qué puede ir mal, por qué puede ocurrir y qué puede realizarse para evitar o disminuir el riesgo (Madrugal, 2004).

NC ISO 31000:2015 plantea que los etapas del proceso de evaluación del riesgo consisten en:

- Identificación del riesgo: la organización debe identificar las fuentes del riesgo, las áreas de impacto, los eventos (incluyendo los cambios en las circunstancias), sus causas y posibles consecuencias. El objetivo de esta etapa es generar una lista de riesgos comprensibles basada en aquellos eventos que

pueden crear, incrementar, impedir, disminuir, acelerar o retardar el logro de los objetivos. Una clara identificación es vital en esta etapa del proceso debido a que el riesgo que no es identificado en este nivel no será incluido en los análisis posteriores.

- **Análisis del riesgo:** el análisis del riesgo implica el entendimiento claro y preciso del mismo. Dicho análisis brinda la manera de comenzar a evaluar el riesgo y las decisiones que con respecto a él sea necesario tomar, así como las mejores estrategias y métodos que se deben utilizar para su estudio. Este análisis permite el estudio, cuando debe analizarse un conjunto de diferentes tipos de riesgos y con diferentes niveles. El análisis de riesgo considera las causas, las fuentes del riesgo, sus consecuencias positivas o negativas y la probabilidad de que estas consecuencias tengan lugar. En resumen, el riesgo se analiza determinando sus consecuencias, su probabilidad y otros atributos que influyen en el mismo.

- **Evaluación del riesgo:** el propósito de la evaluación del riesgo es apoyar la toma de decisiones, basándose en los resultados del análisis del mismo, sobre el manejo del riesgo que será necesario aplicar y la prioridad en la implementación de dicho manejo.

Los estándares de gerencia de riesgos establecen un modelo a seguir en el desarrollo de la gerencia de riesgo permitiendo que la empresa pueda autoevaluar su gestión del riesgo según ésta cumpla con las diferentes partes que componen estos estándares. En su mayoría los estándares definen el marco en el cual se pueden desarrollar las actividades industriales y económicas para no producir riesgos ambientales, de salud y de trabajo. Simultáneamente, grandes empresas de consultaría en el mundo entero están prestando atención al tema ofreciendo sus sistemas y programas de gestión del riesgo adaptadas a las diferentes actividades económicas y a los procesos empresariales en sentido general.

El Comité Técnico ISO publicó la nueva versión de la ISO 31000:2018 en febrero del 2018. La norma es simplificada y permitirá a las empresas y organizaciones reevaluar sus metodologías de gestión sobre cualquier tipo de riesgo.

La norma se centra en la atención de la gestión del riesgo, como una herramienta para minimizar, de forma anticipada, las posibles inseguridades

que pudieran producirse. Por tanto, la norma se actualiza para dar respuesta, con eficiencia y seguridad, a los riesgos y peligros actuales a los que se enfrentan las organizaciones y empresas en su día a día.

Es el primer estándar que establece la gestión de riesgos sociales y ambientales, desarrollando nuevos estándares y procedimientos para la prevención de posibles peligros. El liderazgo, el compromiso y la integración de las posibles amenazas dentro de la estructura de una empresa u organización cobran especial relevancia en esta nueva versión.

Se definen en la mencionada norma once a ocho principios, como factores clave de éxito: integrado en todas las actividades, estructurado, adaptado a la organización, inclusivo de todas las partes interesadas, dinámico y con respuesta a cambios, basado en la mejor información disponible, considera factores humanos y culturales y, enfocado a la mejora continua.

La norma es utilizada como herramienta para identificar, evaluar y mitigar los riesgos que enfrentan las organizaciones. Los principales cambios de la ISO 31000:2018 son: revisión de los principios de la gestión de riesgos, destacar el gobierno y liderazgo de la alta dirección y la integración de la gestión del riesgo de la organización, mejora del rendimiento de la organización y aumento en la toma de decisión ante amenazas, riesgos a los que se enfrenta el negocio y mayor énfasis en el logro de objetivos de la gestión del riesgo, haciendo una revisión de procesos, acciones y controles en cada etapa del proceso.

Son varios los beneficios y ventajas para el participante dado que ofrece una mayor seguridad al mismo, permite tratar con una organización comprometida con la adecuada gestión de sus amenazas y riesgos, genera un aumento en la eficacia en la respuesta ante situaciones de emergencia para la organización, facilita elaborar e implementar mejores marcos para la gestión de riesgo para enfrentar posibles amenazas o riesgos. Son significativos los beneficios y ventajas para la organización tales como: imagen de credibilidad y prestigio del organismo certificado, seguridad y confianza a sus colaboradores y clientes, competitividad, fortaleza y adecuada gestión de riesgos, permite a las partes interesadas destacar en la toma de decisiones, el logro de objetivos y la mejora del desempeño ante amenazas y riesgos que se presenten en la organización, con las buenas prácticas y los conocimientos obtenidos en gestión de riesgos, se puede mejorar los procesos de implementación. La gestión del riesgo es

dinámica y ayuda a las organizaciones a establecer estrategias, alcanzar objetivos y tomar decisiones informadas y contribuye a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos.

A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, evaluando así la vulnerabilidad del sistema.

Según criterio de la autora el riesgo empresarial tiene carácter universal: puede manifestarse y afectar a todas las etapas y sectores de una organización económica; todas las actividades empresariales conllevan un riesgo. Por tal razón para los fines de su administración es necesario clasificar los riesgos.

En síntesis, se puede definir la gestión del riesgo es un componente del sistema del control interno de una empresa de servicios y es un conjunto de técnicas y herramientas de apoyo y ayuda para tomar las decisiones apropiadas, de una forma lógica, teniendo en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos acordados; y tiene como objeto la prevención de los mismos en lugar de la corrección y la mitigación de daños una vez que éstos se han producido, por lo que resulta ventajoso para las organizaciones que adopten y pongan en uso herramientas y mecanismos de gestión de riesgos.

1.2. Identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en Cuba como parte de la gestión de los riesgos y su prevención en entidades de servicios.

Las relaciones de propiedad predominantemente estatal existentes en el país, el nivel de centralización en la toma de decisiones, la estructura de subordinación en que se desarrolla la actividad empresarial (ministerios, grupos empresariales, empresas, unidades empresariales de base) y el desarrollo de un amplio programa social confieren rasgos particulares al entorno empresarial cubano y a la administración de riesgos (Blanco C, 2007)

En Cuba, según criterios de autores como Blanco C (2007) & Barreiro (2016), la administración de riesgos ha cursado por tres etapas:

- vinculado a la actividad del seguro.
- la existencia de organizaciones vinculadas a la dirección central del Estado encargadas de la administración de riesgos que pueden ser catastróficos para la población y la economía del país.

- la aplicación, en mayor o menor medida, de sus conceptos, principios y herramientas en la práctica gerencial en un número creciente de empresas.

En la última etapa mencionada, en Cuba una de las primeras legislaciones que se utilizó para el proceso de gestión de riesgos fue la Resolución 297/2003, la cual define los requisitos para la implementación de un sistema de control interno, y dentro de estos precisa el componente: evaluación de riesgos. Dicha resolución hace mayor empeño en la retroalimentación interna a partir de la comunicación con los trabajadores, que en la externa, es decir con los clientes, proveedores, etc.

La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores tanto de origen interno como externo que pueden ser relevantes para la consecución de los objetivos previstos, se refiere al proceso interactivo continuo y a la metodología mediante la cual la empresa identifica las áreas de más alto riesgo, que ameritan la mayor atención y la asignación de recursos para la aplicación de medidas de control. (López N, 2002). En la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba (MFP) se declara que el control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades.

Otra de las normas establecidas en nuestro país para tratar los riesgos es la Resolución 60/2011, vigente actualmente, que tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada revisión para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este órgano. Esta norma propone un sistema con acciones preventivas y sistemáticas las cuales serán efectivas para la eliminación de las causas que provoquen los riesgos, pero la misma no brinda una herramienta capaz de gestionar los mismos que facilite el desarrollo de la resolución.

En Cuba, el nuevo enfoque que rige en la Resolución 60/2011 parte del reconocimiento de un modelo estándar que fija las normas y principios básicos de obligada observancia, por todos los sujetos de las acciones de control de la Contraloría General de la República, así como los que tienen la obligación de diseñar e implementar a partir de este modelo, su propio sistema, de acuerdo con la misión, visión, objetivos, estrategias, características y competencias, al dar especial tratamiento al componente gestión y prevención de riesgos.

Por ello, al comparar ambos conceptos se puede ver la importancia que se le otorga en estos momentos a la gestión de riesgos en nuestro país. A partir de esto, surgen numerosos retos que deben enfrentar las empresas sobre: cómo medir y cuantificar los riesgos, cómo administrarlos, cómo administrar la organización con un enfoque de gestión de riesgos y qué mecanismos y procedimientos utilizar para dirigir las organizaciones sobre la gestión de riesgos.

Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las normas: identificación de riesgos y detección del cambio, determinación de los objetivos de control y prevención de riesgos.

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 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.

En opinión de la autora, la Resolución 60/2011, a través de sus normas y principios, es el marco propicio para la fomentar la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos acorde a las características de la sociedad cubana. Deja definido en su glosario de términos que "El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia", y con ellos e abre el marco de definición de otros criterios que den mayor precisión a la evaluación de riesgos en Cuba.

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.

La prevención de riesgos 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.

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 el 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. Es en el propio proceso de autocontrol donde se requiere ganar en precisión en la identificación y evaluación de los riesgos.

1.3. La identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos como parte de la gestión de los riesgos y su prevención en la hotelería.

La hotelería experimenta, desde hace más de dos décadas, profundas transformaciones que van siendo asumidas por una nueva generación de inversores, directivos y empresarios del alojamiento turístico (Gallego, 2002).

Los hoteles son entidades que crean sus propias herramientas para la evaluación de riesgos, este componente se convierte en parte natural del proceso de planificación estratégica, donde se asuma dicha evaluación como una necesidad indispensable y un instrumental clave para poder desarrollar los objetivos del control interno, se debe realizar a través de un proceso continuo y básico para la organización, una constante revisión, actualización y mejora del control interno, sobre la base de un sistema específico de detección y valoración de riesgos con las características propias de la entidad.

En la evaluación de los riesgos se considera que además de identificarlos a nivel del hotel, éstos deben ser identificados y analizados al nivel de actividad, departamento y operación para poder estimar la importancia de los mismos, y establecer actividades de control que garanticen al máximo su gestión. La correcta evaluación al nivel de actividad contribuye también a que se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad, garantizando así el cumplimiento de los objetivos previstos.

El riesgo se interpreta en el espacio de categorías como:

- Incertidumbre: imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado.
- Probabilidades: proporción de veces que un evento en particular ocurre en un tiempo determinado o estimación de que un suceso ocurra o no.
- Nivel de riesgo: valoración de la frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo. (Del toro, 2005).

La doble concepción del riesgo, tanto como fuente de beneficios como pérdidas futuras, es conocida la relación rentabilidad-riesgo inherente a las decisiones financieras. Por tanto, se reconoce la posibilidad de la obtención de beneficios

si se corren determinados riesgos. Señala González-Cueto (2002) que esta dicotomía está presente en todas las decisiones del negocio en la medida en que su objetivo está siempre indisolublemente ligado a la obtención de determinados niveles de rentabilidad y a la maximización del valor de la empresa para su propietario. (Blanco C, 2007) en su Tesis Doctoral plantea que “el riesgo puede gestionarse tanto como un activo que como un pasivo de la empresa. Como activo puede aprovecharse para obtener beneficios aprovechando oportunidades para vencer a la competencia, atraer inversiones y crear valor. Como pasivo la gestión de riesgos reduce la posibilidad de pérdidas, permite mantener el control, evita el quedar atrás, contribuye a afianzar las inversiones y protege el valor”.

Tal vez buscando considerar ambas caras del riesgo y al mismo tiempo evitar confusiones con la percepción de pérdida que este término provoca, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) introduce el concepto de *eventual risk* —eventual risk design— el hecho que puede ocurrir en el futuro con determinadas consecuencias. De esta forma señala que los eventos pueden tener impacto negativo, positivo o ambos. Los eventos con impacto negativo representan riesgos que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor ya existente. Los eventos con impacto positivo pueden compensar los impactos negativos o representar oportunidades. Las oportunidades son la posibilidad de que un evento ocurra e influya positivamente en el logro de los objetivos, apoyando la creación o protección del valor.

El riesgo no implica necesariamente un resultado negativo, sino un resultado con posibilidades de ocurrencia en el futuro, se pueden vincular a su definición los conceptos de probabilidad e incertidumbre. Según Blanco C (2007) probabilidad “es la proporción de veces que ocurre un evento particular en un tiempo determinado. Probabilidad es la proporción de veces que ocurre un evento particular en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. La probabilidad se asocia al concepto de aleatoriedad, azar”.

Aunque se desconoce qué sucederá en un futuro, se posee información sobre las veces que el evento (riesgo) ocurre en un tiempo y bajo determinadas

condiciones. Por el contrario, la incertidumbre es la imposibilidad de conocer o predecir el resultado de una situación en el futuro.

Otros especialistas relacionan exposición y vulnerabilidad, asegurando que combinados proporcionan la medida de la fortaleza de un organismo para evitar los eventos de pérdidas en función de las salvaguardas que tenga previstas. (DMR-Consulting, 2018).

Otros autores como Coburn et al. (1991); Percedo (2004) & Maskrey (2015) plantean que en muchas ocasiones no es posible actuar sobre la amenaza, o es muy difícil, pero bajo este enfoque es factible comprender que para reducir el riesgo no habría otra alternativa que disminuir la vulnerabilidad de los elementos expuestos condicionando así el riesgo a estas dos variables.

Otro aspecto importante y controvertido ha sido clasificar los tipos de riesgos según el criterio de la estructura y de las principales funciones de una empresa. Las clasificaciones más utilizadas por autores como Baca (1997), Fragoso (2002) & Zorrilla (2016) es la de riesgos de carácter económico, de mercado, de crédito, de legalidad, de carácter tecnológico, de carácter legal, riesgo de liquidez, riesgo de empresas, organizacional, entre otros. Existen otras clasificaciones relacionadas con las fallas del control interno, con las normativas del trabajo, es decir, el riesgo de pérdida directa o indirecta causada por una insuficiencia o falla de los procesos, personas e ineficiencia de la organización interna de la empresa, que se encuentran denominados por algunos autores riesgo organizacional o empresarial. (Koprinarov, 2005) y para otros, como la industria bancaria como riesgo de operaciones (López C, 2015). La clasificación de los riesgos en tipos, permite casi al nivel de partir de una definición concreta de los mismos, un nivel de homogeneidad y armonía en el momento de su identificación eliminando o reduciendo la posibilidad de introducir denominaciones diferentes para un mismo fenómeno y redundando en una mejor organización de la gestión de riesgos. Sin embargo en el mundo de las finanzas y los recursos materiales, entorno importante en la actividad hotelera, clasificar los riesgos se convierte en una tarea compleja por la multifactoriedad del agente causal. Este carácter multifactorial se presta a confusiones y repeticiones por lo que se hace necesario encontrar un punto medio que acote el problema.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo que se encuentra integrado a la estrategia y planificación. Para la identificación del riesgo es conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. (Arce, 2016).

Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de este y si puede afectar a la empresa o no. (Toledano, 2014).

En muchas ocasiones los hoteles identifican de forma intuitiva las áreas críticas, al sopesar únicamente el valor de su pérdida potencial y no consideran de forma conjunta los criterios de amenaza y vulnerabilidad, por ello, en algunos casos, las áreas consideran como su foco de atención, son también las que presentan mayor fortaleza y tienen más salvaguardas y, por lo tanto, están suficientemente —control d sll (D R-Consulting, 2018).

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.

Las herramientas más utilizadas para desarrollar la actividad de identificación de riesgos según Del Toro (2005) son los cuestionarios, organigramas, diagrama de flujos, inspecciones, entrevistas, y otros.

La medida del riesgo es el nivel de riesgo. Este se compone de dos factores: la frecuencia y la consecuencia, también llamada intensidad, repercusión, impacto o severidad del riesgo. La frecuencia representa el número de ocurrencias en un período de tiempo definido. Es común encontrar el término de probabilidad en lugar de frecuencia. Dado que no siempre se conoce, o no existe, una ley de probabilidad para determinados eventos, y dado que no debe medirse la incertidumbre de la misma forma que la probabilidad, no es correcto utilizar indistintamente ambos términos (Blanco C, 2007). Si es conocido, o es posible conocer, el número de veces que el evento se manifiesta o tiene lugar en un período de tiempo y espacio determinado, y además, las condiciones bajo las que ocurre dicho evento se mantienen sin cambios, puede hablarse de probabilidad del riesgo. Las empresas de servicios trabajan con las estadísticas que permiten conocer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos que asumen en lugar de sus clientes. Sin embargo, existen riesgos en la empresa de los que no se tiene la información suficiente que permita asignarles una probabilidad de ocurrencia. En estos casos no es correcto hablar de probabilidad, sino de frecuencia del riesgo.

La consecuencia o intensidad no es más que el resultado de un evento, es decir, la magnitud de los efectos de la ocurrencia de un riesgo. La norma australiana (AS/NZS 4360/1999) define que puede haber más de una consecuencia de un mismo evento, que éstas pueden estar en el rango de positivas a negativas, ser expresadas cualitativa o cuantitativamente y que son determinadas en relación con el logro de los objetivos. Establecer una medida de ambas características (frecuencia y consecuencias) constituye el objetivo esencial del análisis de riesgos, una de las etapas del proceso de administración de riesgos.

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución, programa o actividad, se debe proceder a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos incluyen como mínimo una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia y una valoración de la pérdida que podría resultar.

Las ponderaciones de las variables de riesgo se desglosan en:

- Factibilidad (probabilidad de ocurrencia). Se determina porcentualmente, atendiendo al índice de ocurrencia con que se ha materializado el riesgo.
- Importancia (evaluación del impacto). Se determina al declarar el objetivo de dirección en el área objeto de análisis y en las categorías del control interno que impacta.

El riesgo se puede cuantificar a través de la ecuación de la exposición que establece la pérdida esperada o exposición expresada en pesos y en forma anual como el producto de la frecuencia, o sea, veces probables en que el riesgo se concreta en el año por la pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concreta expresada en peso.

No siempre es posible cuantificar monetariamente las pérdidas debido a la envergadura o características que presentan muchos riesgos. Es difícil aplicar estas fórmulas en los riesgos relacionados con las fallas del control interno, en la mayoría de los casos es imposible cuantificar porque no se corresponden con el análisis de los riesgos objetivos a realizar. Por tal razón existen varios métodos que facilitan la estimación utilizando para ello una clasificación cualitativa de los mismos según Del Toro (2005) a partir de una estimación de la frecuencia y el impacto financiero que los mismos tengan sobre la entidad.

Para Madrigal (2004) es "la probabilidad de que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad determinada durante un período definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas"

El riesgo es un fenómeno subjetivo/objetivo del proceso de toma de decisiones 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 (Koprinarov, 2005).

El autor considera que el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un acontecimiento sobre el cual se tiene cierta incertidumbre, que puede ocasionar efectos indeseados en la organización e impide el cumplimiento de las metas y objetivos trazados, por lo que es importante conocerlos y de esa forma establecer acciones de control.

Es criterio de la autora que los efectos indeseados que puede ocasionar los riesgos pueden tratarse a partir de conocer que tipos de riesgos enfrenta la

organización, en la medida que se conoce los mismos se pueden establecer las acciones de control más adecuadas para mitigarlos o eliminarlos.

Existen una serie de riesgos los cuales se pueden clasificar de diferentes formas (Barreiro, 2016):

- Riesgos físicos: su origen está en los distintos elementos del entorno de los lugares de trabajo. La humedad, el calor, el frío, el ruido, la iluminación, las presiones, las vibraciones, etc. pueden producir daños a los trabajadores.
- Riesgos químicos: son aquellos cuyo origen está en la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc.
- Riesgos biológicos: se pueden dar cuando se trabaja con agentes infecciosos.
- Riesgos ergonómicos: se refiere a la postura que adoptan los empleados cuando trabajan.
- Factores psicosociales: es todo aquel que se produce por exceso de trabajo, un clima social negativo, pudiendo provocar una depresión, fatiga profesional, entre otras consecuencias.

En opinión de la autora la clasificación anterior se debe tener en cuenta en la actividad hotelera, dado los múltiples factores que tienen un impacto, en mayor o menor medida, en los resultados.

Se conoce en la bibliografía (CECOFIS, 2003) el llamando método del criterio de frecuencia de Prouty y el método del criterio de gravedad o financiero. El primero clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos en:

- Riesgo poco frecuente: si la frecuencia de pérdida es casi nula (prácticamente el evento no sucede).
- Riesgo moderado: si la frecuencia sucede un vez en un periodo de tiempo.
- Riesgo frecuente: si la frecuencia sucede regularmente.

El método de gravedad o financiero, este método clasifica los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad en:

- Riesgo leve: si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y lo asume.
- Riesgo moderado: si el impacto financiero de las pérdidas hace necesario una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.

- Riesgo grave: si el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.
- Riesgo catastrófico: si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la empresa.

La autora considera que la clasificación de los riesgos que se adopte es importante en todas las etapas de la gestión de riesgos, desde la identificación hasta el tratamiento. En la investigación se asume la clasificación que establece la norma legal cubana de los riesgos en externos e internos.

Se profundiza en la gestión de riesgos a partir de la norma NC ISO 31000:2015, toda vez que es la normativa vigente y es la que posteriormente se adecua a las peculiaridades del proceso hotelero objeto de estudio.

1.4. La identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos como parte de la gestión de los riesgos y su prevención en el proceso de alojamiento del hotelero.

El proceso de alojamiento es uno de los procesos básicos del hotel, es la cara de la organización, incluye el primer contacto del cliente. Este es el proceso que posee más información y administra los ingresos del hotel, por lo que se considera que es el más importante para el buen funcionamiento de la instalación hotelera. Por sus objetivos y funciones, está en las mejores posibilidades de prever los segmentos de clientes que tendrán el establecimiento, su cantidad y nacionalidad, al mismo tiempo, puede tomarle el pulso a las agencias de viajes con las que trata el mismo. Los subprocesos del proceso de alojamiento son recepción y registraría de pisos; en el primero se incluyen actividades tan importantes como check in (Proceso de registro de los huéspedes), reservas, canje de monedas extranjeras, facturación, check out (salida).

En el proceso de alojamiento se generan diariamente gran número de documentos asociados con el control de huéspedes y habitaciones, ocurren ventas de servicios que generan efectivo y se manejan instrumentos de valor como tarjetas de crédito, monedas extranjeras, entre otros. Todo lo cual requiere de un sistema efectivo y apropiado de control interno para controlar razonablemente desde el dinero en efectivo generado por los ingresos opcionales hasta los múltiples recursos materiales destinados al cliente, como activos fijos, amenites, materiales de limpieza, entre otros.

En la conducción del proceso tiene que estar un liderazgo efectivo y la presencia de una apropiada cultura y comportamiento organizacional y otro conjunto de elementos que mutuamente se presuponen y refuerzan, puesto que el hotel, es un sistema. Este enfoque de integración, de indudable repercusión sobre la efectividad del control interno en el proceso de alojamiento, queda sintetizado en las siete consideraciones que se exponen a continuación (SCI, Hotel Inglaterra, 2016):

- Enfoque hacia el cliente: las organizaciones hoteleras necesitan comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- Liderazgo: los líderes establecen la estrategia y la unidad de propósito de la organización, crean y mantienen un ambiente interno de confianza, motivación e involucración en el logro de los objetivos de la organización.
- Basarse en hechos y datos: la calidad de las decisiones descansa en el análisis de los datos y la información, con la estrategia como brújula.
- Participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso es fundamental para cumplir la misión de la organización.
- Enfoque de procesos: la eficiencia y eficacia de una organización se elevan cuando todas sus actividades y recursos se gestionan como procesos.
- Enfoque sistémico: se trata de ver el hotel como un sistema, dinámico, abierto a su entorno, Identificar, entender y gestionar los procesos de trabajo y servicios como un sistema, es esencial para el control interno y, por tanto, para la eficiencia y eficacia de la instalación.
- Mejora continua: la mejora continua de todos los procesos del hotel debería ser un objetivo permanente de ésta y un hábito insertado en su cultura interna. El proceso de implementación de la Resolución 60/2011, en opinión de la autora, dota a la entidad de la capacidad de cambio, como un importante resultado global de todos los estudios, reflexiones y acciones que demandó el rediseño organizacional realizado. La asimilación gradual de los nuevos enfoques, métodos y técnicas, unido a la evaluación seria de los diagnósticos realizados, el despliegue del trabajo grupal, la incorporación de y formas novedosas de resolver los problemas

El aprendizaje organizacional es la capacidad que posee una institución para aprender de sí misma, de sus aciertos y de sus errores, es la capacidad que identifica a las organizaciones inteligentes. Algunas de las preguntas claves consustanciales a este aprendizaje son:

- ¿Qué hemos hecho hoy que debamos seguir haciéndolo así?
- ¿Qué hemos hecho hoy que no debe repetirse?
- ¿Qué hemos hecho hoy que debamos continuar haciendo pero de otra forma?
- ¿Lo que estamos haciendo está a tono con las mejores prácticas?

Es con estos enfoques, estilos, métodos, capacidades y potencialidades que cualquier organización debe asumir el compromiso de ejecutar consistentemente y con alta efectividad, el proceso de control interno, de acuerdo con las conceptualizaciones y contenidos de la Resolución No.60/2011 de la CGRC.

Es criterio de la autora que se trata de hacer interactuar a nivel de la organización hotelera y del proceso de alojamiento los componentes del control interno, y que el componente gestión y prevención de riesgo actúe de forma integradora y continua con los restantes componentes, en un orden lógico y coherente. De esta forma se requiere de procedimientos que establezcan a nivel de proceso de alojamiento los pasos a seguir para lograr la mitigación y/o eliminación de los riesgos relevantes.

La autora expresa el contenido de los componentes del control interno del proceso de alojamiento de la forma siguiente:

- **Componente Ambiente de Control:** es la base para la operación del proceso, para diseñar las acciones de control, refleja mediante el conocimiento y aprobación de los reglamentos, códigos, normas del proceso, como asume el colectivo el sistema de control interno. Todos los cuales tienen que tener que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.
- **Componente Gestión y Prevención de Riesgos:** se definen los métodos para la identificación y análisis de los riesgos del proceso para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos y evaluadas las vulnerabilidades relevantes, se determinan los objetivos de control. El colectivo aprueba el plan de prevención de riesgos para gestionar los riesgos.
- **Componente Actividades de Control:** se aplican las disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la

gestión con un enfoque de mejora continua. Deben quedar evidenciadas todas las actividades.

- Componente Información y Comunicación: la información oportuna, fiable y establecer las informaciones del proceso adecuado a sus características es vital para lograr la eficiencia y eficacia del sistema. Los datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas deben diseñarse acorde las necesidades de información de la organización,
- Componente Supervisión y Monitoreo: la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado las supervisoras. Así como evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los jefes de departamento como análisis de consumos físicos de ambientes, materiales, actividades de control sorpresivas, entre otras.

En opinión de la autora hasta el presente, el control interno cobra más importancia por los directivos de los procesos de alojamiento y se ve como algo que involucra toda la gestión de la empresa. Anteriormente se le daba más importancia cuando se realizaban controles, supervisiones, auditorías y otras acciones en que se evaluaban al mismo y entraña responsabilidades en su desempeño.

Conclusiones del capítulo

La valoración de los conceptos de riesgos resulta importante para enfrentar la clasificación de los mismos, y posteriormente realizar la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos. La Resolución 60/2011 traza el marco legislativo para establecer a nivel empresarial los sistemas de control interno y define el papel que juega la prevención y gestión de riesgos.

Es de significar que en la hotelería, particularmente en el proceso de alojamiento la gestión de riesgos puede contribuir a mejorar la eficacia y la eficiencia operacional; aumentar las prestaciones en materia de salud y seguridad, así como la protección ambiental, mejorar la prevención de pérdidas, y en sentido general mejorar el aprendizaje y la imagen de la organización.

Capítulo II. Rediseño de un procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento en hoteles bajo la modalidad “Todo Incluido”.

El procedimiento para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos referido en la Norma ISO 31000: 2009 y adecuado a las condiciones de Cuba mediante la norma NC ISO: 2015, da un marco normativo y flexible para adaptar los procesos de gestión de riesgos a las particularidades de cada organización.

El objetivo del presente capítulo es proponer el rediseño de un procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento del hotel -Iberostar Tinosil.

2.1. Fundamentos que sustentan el rediseño de un procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento en hoteles bajo la modalidad “Todo Incluido”.

El procedimiento que presenta la investigación tiene como premisas fundamentales la norma NC ISO 31 000: 2015 y la Resolución 60/2011 de la Contraloría general de la República. Se trata de adecuar en un modelo conceptual los conceptos definidos en la mencionada norma y facilitar a la organización las herramientas para el tratamiento adecuado de los riesgos.

Para cumplir con el objetivo de la investigación se consultan procedimientos relacionados con la gestión de riesgos entre los que se destacan los elaborados por López M. (2005), COSO (2005) y Morales Á. (2009).

Los principios en que se sustenta el procedimiento son los establecidos en la norma ISO 31000 publicada en el año 2009, dado que la norma sirve de referencia para otros estándares sobre gestión de riesgos. Además, complementa la información de diversas normativas en el plano local, regional, nacional o incluso continental. En este primer apartado, se explica no sólo el alcance de la misma, sino que se detallan las prácticas básicas que debe tener en cuenta cualquier organización dispuesta a implementar un Sistema de Gestión de Riesgos. Los 11 principios expuestos son:

- La gestión crea valor a la organización.
- Debe estar integrada a los procesos.
- Forma parte de la toma de decisiones en la empresa.
- Trata de forma explícita la incertidumbre.
- Debe ser sistemática, estructurada y adecuada.
- Es necesario que esté basada en la mejor información disponible.
- Debe adaptarse a la medida de cada caso.
- Implica la inclusión de factores humanos y culturales.
- Debe ser transparente, eficaz e inclusiva.
- Es necesario que sea iterativa y sensible al cambio.
- Tiene que ir orientada a la mejora continua de la organización.

En opinión de la autora, se sustenta el rediseño del procedimiento general de la norma al proceso de alojamiento hotelero, a partir de dos aspectos básicos:

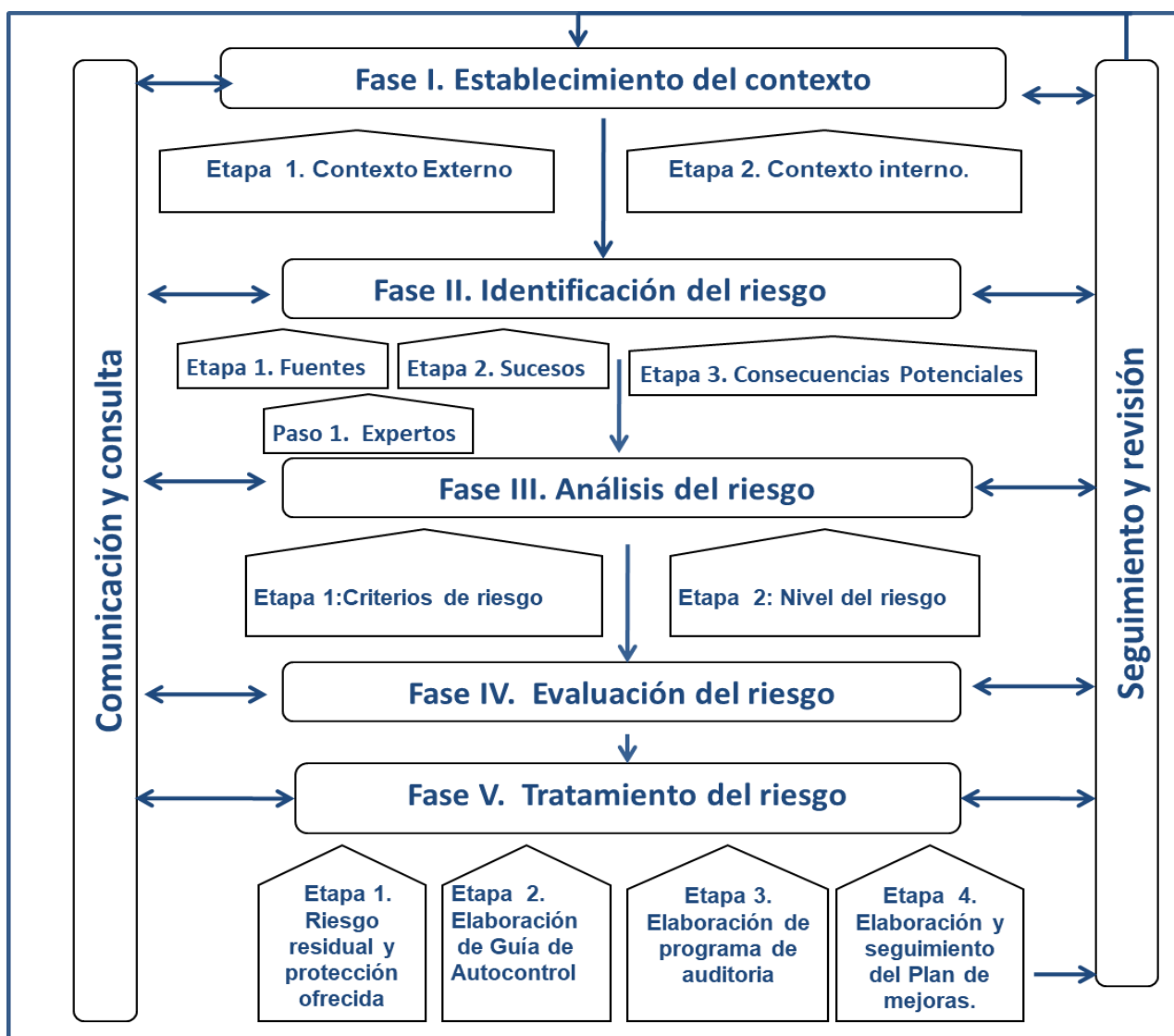
- En la norma se plantean de forma general las opciones de tratamiento de los riesgos, lo que obliga a la necesidad de puntualizar, en el proceso objeto de estudio, cuáles serán las herramientas para materializar el tratamiento.
- En el proceso de alojamiento de la organización hotelera objeto de estudio las opciones de tratamiento no están definidas, ni se cuenta con herramientas adecuadas y precisas para ello.

El rediseño del modelo de la norma NC ISO 31000: 2015 parte de la necesidad de adecuar a las necesidades de la gestión de los riesgos en el proceso de alojamiento a nivel de base la concepción de la norma y la obtención del resultado que aporta en valor al mencionado proceso. Desde una adecuada identificación del contexto interno y externo hasta la obtención de indicadores de calidad en la gestión de los riesgos, programas de auditoría de cumplimiento propios del proceso, las guías de autocontrol que son herramientas de punto de partida de un proceso de perfeccionamiento de la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos.

2.2. Estructura del procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento en hoteles bajo la modalidad Todo Incluido.

El procedimiento que se presenta se elabora en una representación gráfica para lograr una mejor comprensión del mismo.

Figura 2.1. Procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento en hoteles bajo la modalidad “Todo Incluido”.



Fuente: elaboración propia a partir de norma NC ISO 31000:2015

Fase I. Establecimiento del Contexto

En el proceso de alojamiento el establecimiento del contexto facilita articular sus objetivos, define los parámetros externos e internos a tener en cuenta en la gestión del riesgo, y establece el alcance y los criterios de riesgo. Tales parámetros se deben considerar en mayor detalle, y en particular cómo están relacionados con el alcance de la gestión del riesgo.

Se deben establecer los objetivos, las estrategias, el alcance y los parámetros de las actividades, o de aquellas partes de la organización donde se aplica el proceso de gestión del riesgo. Se deben especificar los recursos requeridos,

las responsabilidades y autoridades, y los registros que se deben conservar (ISO 31000: 2009).

El contexto del proceso de la gestión del riesgo variará de acuerdo con las necesidades de la organización. Puede implicar la definición de las metas y objetivos de las actividades de gestión del riesgo; de las responsabilidades relativas al proceso de gestión del riesgo; del alcance, así como el grado y la amplitud de las actividades de gestión del riesgo a realizar, incluyendo las inclusiones y exclusiones específicas; de la actividad, del proceso, de la función, del producto, del servicio, en términos de tiempo y de ubicación; de las relaciones entre un proceso o una actividad particulares y otros procesos o actividades de la organización; de las metodologías de apreciación del riesgo. Puede abarcar la definición del método para evaluar el desempeño y la eficacia en la gestión del riesgo; la identificación y la especificación de las decisiones a tomar; y la identificación, el alcance o el marco de los estudios requeridos, su amplitud y sus objetivos, así como los recursos necesarios para tales estudios. Se deben tener en cuenta estos y otros factores pertinentes para asegurar que el enfoque adoptado de la gestión del riesgo es apropiado a las circunstancias, a la organización y a los riesgos que afectan al logro de sus objetivos.

Etapa 1. Contexto externo

El contexto externo es el entorno externo en que el proceso de alojamiento busca conseguir sus objetivos.

La comprensión del contexto externo es importante para asegurarse de que los objetivos e inquietudes de las partes interesadas externas se tienen en cuenta cuando se desarrollan los criterios de riesgo. El contexto externo se basa en el contexto a escala de la organización, pero con detalles específicos de requisitos legales y reglamentarios, con las percepciones de las partes interesadas y con otros aspectos de riesgos específicos del alcance del proceso de gestión del riesgo.

El contexto externo puede incluir, pero no se limita a:

- El entorno social y cultural, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, a nivel internacional, nacional, regional o local;
- Los factores y las tendencias clave que tengan impacto en los objetivos de la organización; y

- Las relaciones con las partes interesadas externas, sus percepciones y sus valores.

En el proceso de alojamiento el contexto interno incluye las relaciones con las agencias, los proveedores de bienes y servicios asociados al proceso, entre otros aspectos.

Etapa 2. Contexto interno

El contexto interno es el entorno interno en que la organización busca conseguir sus objetivos. El proceso de gestión del riesgo debe alinearse con la cultura, los procesos, la estructura y la estrategia de la organización.

El contexto interno lo constituye todo aquello que en el seno del proceso de alojamiento puede influir en la manera en la que la organización gestionará el riesgo. Este contexto se debe establecer porque la gestión del riesgo se realiza en el contexto de los objetivos de la organización y de los criterios del proceso o de una actividad específica se deben considerar a la vista de los metas de la organización.

El contexto interno puede incluir, pero no se limit (NC ISO 31 000: 2015) :

- la estructura de la organización, las funciones y las responsabilidades;
- las políticas, los objetivos y las estrategias que se establecen para conseguirlos;
- las actitudes, entendidas en términos de recursos y conocimientos (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías),
- las relaciones con las partes íntimas interesadas, sus percepciones y sus valores;
- la cultura de la organización;
- los sistemas de información, los flujos de información y los procesos de toma de decisiones (tanto formales como informales);
- las normas, las directrices y los modelos adoptados por la organización y
- la forma y extensión de las relaciones contractuales.

Es de significar la importancia de contexto interno en el proceso de alojamiento, pues más del 90 % de los trabajadores en el proceso, interactúan con los clientes de forma directa y son mujeres, con todas las posibilidades de transmitir la cultura y valores. Las actividades de capacitación y atención a la fuerza de trabajo, acorde a su caracterización previa, cobran especial importancia.

Fase II. Identificación del riesgo

Etapa 1. Fuentes

El proceso de identificación comprende la búsqueda, el reconocimiento y la descripción de los riesgos. Implica la identificación de las fuentes de riesgo, los sucesos, sus causas y sus consecuencias potenciales. La identificación del riesgo puede implicar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y de expertos, así como necesidades de las partes interesadas.

En opinión de la autora en el proceso de alojamiento las fuentes de riesgos son de diverso tipo, son fuentes: la fuerza de trabajo, las compras de amenites y lencerías, la evacuación de los desechos, entre otros. Las fuentes varían su importancia de acuerdo las peculiaridades de la organización.

La fuente de riesgo es el elemento que, por sí solo o en combinación con otros, presenta el potencial de engendrar un riesgo. Una fuente de riesgo puede ser tangible o intangible.

Paso 1. Expertos.

En este paso se realiza la identificación y evaluación de los compañeros que colaboraran como expertos en la investigación. Para su selección se aplica el llamado Método de expertos para determinar el coeficiente de experticidad.

Para la selección de especialistas, se determina la cantidad de posibles candidatos, en la cual se incluyen compañeros que han investigado la temática y directivos con dominio del proceso hotelero objeto de estudio. Después de haber obtenido el consentimiento de los mismos se aplica la encuesta para su selección, con la cual se determina el coeficiente de experticidad a partir del coeficiente de conocimiento y argumentación de cada uno de ellos.

Etapa 2. Sucesos

El suceso es la ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias. Un suceso puede ser único o repetirse, y se puede deber a varias causas. Un suceso puede consistir en algo que no se llega a producir. Algunas veces, un suceso se puede calificar como un "incidente" o un "accidente". Un suceso sin consecuencias también se puede citar como "cuasi accidente" o "incidente".

Etapa 3. Consecuencias potenciales

La consecuencia es el resultado de un suceso que afecta a los objetivos. Un suceso puede conducir a una serie de consecuencias. Una consecuencia puede ser cierta o incierta y puede tener efectos positivos o negativos sobre la

consecución de los objetivos. Las consecuencias se pueden expresar de forma cualitativa o cuantitativa. Las consecuencias iniciales pueden convertirse en reacciones en cadena.

La probabilidad es la posibilidad de que algún hecho se produzca. En la terminología de la gestión del riesgo, la palabra "probabilidad" se utiliza para indicar la posibilidad de que algún hecho se produzca, que esta posibilidad está definida, medida o determinada objetiva o subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente, y descrita utilizando términos generales o de forma matemática (tales como una probabilidad o una frecuencia sobre un período de tiempo dado).

El perfil del riesgo es la descripción de cualquier conjunto de riesgos. El conjunto de riesgos puede incluir los riesgos relativos a toda la organización, a parte de la organización, o definirse de otra manera.

Fase III. Análisis del riesgo

Etapa. 1 Criterios de riesgo

En el proceso de alojamiento se deben definir los criterios que se aplican para evaluar la importancia del riesgo. Los criterios deben reflejar los valores, los objetivos y los recursos del proceso. Algunos criterios pueden estar impuestos o derivarse de requisitos legales o reglamentarios, o de otros requisitos suscritos por la organización.

Los criterios de riesgo deben ser coherentes con la política de gestión del riesgo de la organización, definirse al comienzo de cualquier proceso de gestión del riesgo, y revisarse continuamente.

Al definir los criterios de riesgo, se deben considerar una serie de factores entre los cuales se incluyen la naturaleza y los tipos de causas y de las consecuencias que se pueden producir, y cómo se deben medir; el método de definición de la probabilidad; los plazos de la probabilidad y/o de las consecuencias; el método para determinar el nivel de riesgo; las opiniones de las partes interesadas; el nivel al que el riesgo comienza a ser aceptable o tolerable; y si se deben tener en cuenta combinaciones de riesgos múltiples y, en caso afirmativo, cómo y qué combinaciones se deben considerar.

- **Evaluación probabilística (P)**

Clasificación de la frecuencia estadística (que determina la probabilidad futura) resultante del historial de eventos del riesgo analizado, siempre que tenga

representatividad. El encaje de la frecuencia de eventos del riesgo en cuestión en la escala anterior, adicionalmente va a permitir la calificación del grado de probabilidad. Se corresponde con un coeficiente de valoración del factor de probabilidad (P), del que se anotan, a modo de ejemplo, valores en escala de 0 a 5. Se toma del método de mapa de riesgos.

- **Evaluación de la Intensidad en la eficiencia y eficacia (IEE)**

Si bien existen métodos que evalúan la intensidad de un riesgo determinado, en cuanto a la afectación física sobre personas, instalaciones, maquinaria, la información que le interesa al evaluador de riesgos es de índole económica, evaluando las pérdidas directas, consecuenciales y a largo plazo que puede originar la ocurrencia de un riesgo determinado. Se debe evaluar el impacto en los indicadores de eficiencia y en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Es un criterio de elaboración propia.

- **Evaluación de la Intensidad en la calidad e imagen del producto hotelero (ICI)**

Este criterio se sustenta en la necesidad de atenuar aquellos riesgos que tienen impacto en la calidad del producto, inciden en el deterioro del producto, bien a corto o largo plazo, o trazan precedentes o afectaciones perdurables en la imagen de la organización. Es un criterio de elaboración propia.

- **Evaluación de la dificultad para el control del riesgo (DCR)**

Se considera como un criterio al valorarse como las causas y consecuencias de los riesgos de proceso de alojamiento, pueden ser a partir de múltiples factores, por lo que se establece una escala cuantitativa para evaluar en qué medida se puede actuar en la minimización o eliminación de un riesgo determinado.

Donde 5 es equivalente a un riesgo altamente difícil de controlar, 4 es riesgo difícil de controlar, 3 es un riesgo que con medidas de control se puede gestionar, 2 es riesgo fácil de controlar y 1 es riesgo que requiere solo sistematicidad en las acciones de control pues es muy fácil de controlar. Es un criterio del método del mapa de riesgos.

La apreciación del riesgo es el proceso global de identificación, de análisis y de evaluación del riesgo. La Norma ISO/IEC 31010:2015 proporciona directrices sobre las técnicas de apreciación del riesgo.

La organización debe identificar los orígenes de riesgo, las áreas de impactos,

los sucesos, así como sus causas y sus consecuencias potenciales. El objetivo de esta etapa consiste en generar una lista de riesgos exhaustiva basada en aquellos sucesos que podrían crear, mejorar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de los objetivos. Es importante identificar los riesgos asociados al hecho de no buscar una oportunidad. Es esencial realizar una identificación exhaustiva, ya que un riesgo que no se identifica en esta etapa no se incluirá en análisis posteriores.

La identificación debe incluir los riesgos, tanto si su origen está o no bajo el control de la organización, incluso aunque el origen o la causa del riesgo no pueda ser evidente. La identificación del riesgo debería incluir el examen de los efectos en cadena de consecuencias particulares, incluyendo los efectos en cascada o acumulativos. También debería considerar un amplio rango de consecuencias, incluso aunque el origen o la causa del riesgo no puedan ser evidentes. Además de identificar lo que podría ocurrir, es necesario considerar las posibles causas y escenarios que muestran las consecuencias que se pueden producir. Todas las causas y consecuencias significativas se deben tener en consideración.

La organización debe aplicar herramientas y técnicas de identificación del riesgo que se adapten a sus objetivos y aptitudes, así como a los riesgos a los que está expuesta. Para la identificación de los riesgos es esencial disponer de información pertinente y actualizada. Siempre que sea posible, esta información debería ir acompañada de antecedentes apropiados. En la identificación de los riesgos deben intervenir personas con conocimientos apropiados (ISO 31 000: 2009).

Se utiliza en la investigación el método de la tormenta de ideas a partir del trabajo con el grupo de expertos seleccionados previamente por el Método de expertos.

El análisis del riesgo implica desarrollar una comprensión del riesgo. El análisis del riesgo proporciona elementos de entrada para la evaluación del riesgo y para tomar decisiones acerca de si es necesario tratar los riesgos, así como sobre las estrategias y los métodos de tratamiento del riesgo más apropiados. El análisis del riesgo también puede proporcionar elementos de entrada para tomar decisiones cuando se deben hacer elecciones, y las opciones implican diferentes tipos de niveles de riesgo.

El análisis del riesgo implica la consideración de las causas y las fuentes del riesgo, sus consecuencias positivas y negativas, y la probabilidad de que estas consecuencias puedan ocurrir. Se deben identificar los factores que afectan a las consecuencias y a la probabilidad. El riesgo se analiza determinando las consecuencias y su probabilidad, así como otros atributos del riesgo.

Etapas 2. Nivel del riesgo

La forma de expresar las consecuencias y la probabilidad, así como la manera en que éstas se combinan para determinar un nivel de riesgo, debería corresponder al tipo de riesgo, a la información disponible y al objetivo para el que se utiliza el resultado de la apreciación del riesgo. Todos estos datos deben ser coherentes con los criterios de riesgo. También es importante considerar la interdependencia de los diferentes riesgos y de sus fuentes.

La confianza en la determinación del nivel de riesgo y su sensibilidad a las condiciones previas y a las hipótesis se debería considerar en el análisis y comunicar de manera eficaz a las personas que han de tomar decisiones y, cuando corresponda, a otras partes interesadas.

El análisis del riesgo se puede realizar con diferentes grados de detalle, dependiendo del riesgo, de la finalidad del análisis y de la información, así como de los datos y los recursos disponibles. El análisis puede ser cualitativo, semi cuantitativo o cuantitativo, o una combinación de los tres casos, dependiendo de las circunstancias.

Las consecuencias y su probabilidad se pueden determinar realizando el modelo de los resultados de un suceso o conjunto de sucesos, o por extrapolación de estudios experimentales o de datos disponibles. Las consecuencias se pueden expresar en términos de impactos tangibles o intangibles. En algunos casos, se requiere más de un valor numérico o descriptor para especificar las consecuencias y su probabilidad para diferentes momentos, lugares, grupos o situaciones.

Para las decisiones se debe tener en cuenta el contexto más amplio del riesgo e incluir la consideración de la tolerancia del riesgo por otras partes diferentes de la organización, que se benefician del riesgo. Las decisiones se deben tomar de acuerdo con requisitos legales, reglamentarios y requisitos de otro tipo.

Tabla 2.1. Determinación del riesgo a partir de la matriz frecuencia-probabilidad.

Probabilidad	Muy Alta	Importante	Importante	Alto	Alto	Alto
	Alta	Significativo	Importante	Importante	Alto	Alto
	Media	Bajo	Significativo	Importante	Alto	Alto
	Baja	Bajo	Bajo	Significativo	Importante	Alto
	Muy Baja	Bajo	Bajo	Significativo	Importante	Importante
		Muy leves	Leves	Medianamente Leves	Graves	Muy Graves
Consecuencias						

Fuente: Dorta Velásquez, José Andrés (2004)

El análisis del riesgo se puede realizar con diferentes grados de detalle, dependiendo del riesgo, de la finalidad del análisis y de la información, así como de los datos y los recursos disponibles. El análisis puede ser cualitativo, semi cuantitativo o cuantitativo, o una combinación de los tres casos, dependiendo de las circunstancias.

En la investigación el nivel de riesgo se determina a partir de la opinión con los expertos de los criterios propuestos anteriormente, obtenido mediante encuestas, mediante escalas para aplicar comparaciones pareadas que permite analizar simultáneamente todos los criterios mencionados.

Fase IV. Evaluación del riesgo

En base a los resultados del análisis del riesgo la finalidad de la evaluación del riesgo es ayudar a la toma de decisiones, determinando los riesgos a tratar y la prioridad para implementar el tratamiento.

La evaluación del riesgo implica comparar el nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis con los criterios de riesgo establecidos cuando se consideró el contexto. En base a esta comparación, se puede evaluar la necesidad del tratamiento.

En algunas circunstancias, la evaluación del riesgo puede llevar a la decisión de realizar un análisis en mayor profundidad. La evaluación del riesgo también puede llevar a la decisión de no tratar el riesgo de ninguna otra manera que manteniendo los controles existentes. Esta decisión estará influenciada por la actitud ante el riesgo por parte de la organización y por los criterios de riesgo que se hayan establecido.

Se propone la utilización conjunta para una evaluación integral, de criterios propuestos en el método Mosler como de métodos de análisis cuantitativo como Método de Impacto-Consecuencia y Mapa de riesgos, ambos métodos adaptados al proceso objeto de estudio.

La evaluación integral (EI) se calcularía como la sumatoria del producto de las ponderaciones otorgadas a cada riesgo por el valor promedio de las percepciones de cada criterio.

$$ER = PE*(P+IEE+ICI+DCR)$$

Donde:

PE: Peso específico de cada riesgo obtenido en la ponderación de estos.

ER: Evaluación integral del riesgo

Fase V. Tratamiento del riesgo

El tratamiento del riesgo implica la selección y la implementación de una o varias opciones para modificar los riesgos. Una vez realizada la implementación, los tratamientos proporcionan o modifican los controles.

El tratamiento del riesgo supone un proceso cíclico de evaluar un tratamiento del riesgo; decidir si los niveles de riesgo residual son tolerables; si no son tolerables, generar un nuevo tratamiento del riesgo; y evaluar la eficacia de este tratamiento.

Las opciones de tratamiento del riesgo no se excluyen necesariamente unas a otras, ni son apropiadas en todas las circunstancias.

Las opciones pueden incluir evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar con la actividad que causa el riesgo; aceptar o aumentar el riesgo a fin de perseguir una oportunidad; eliminar la fuente del riesgo; modificar la probabilidad; modificar las consecuencias; compartir el riesgo con otras partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo); y retener el riesgo en base a una decisión informada.

La selección de la opción más apropiada de tratamiento del riesgo implica obtener una compensación de los costos y los esfuerzos de implementación en función de las ventajas que se obtengan, teniendo en cuenta los requisitos legales, reglamentarios y de otro tipo, tales como la responsabilidad social y la protección del entorno natural. Las decisiones también se deben tomar teniendo en cuenta los riesgos cuyo tratamiento no es justificable en el plano económico, por ejemplo, riesgos severos (consecuencias altamente negativas)

pero raros (baja probabilidad).

Un determinado número de opciones de tratamiento se puede considerar y aplicar bien individualmente o bien en combinación. Normalmente, la organización puede beneficiarse de la adopción de una combinación de opciones de tratamiento.

Al seleccionar opciones de tratamiento del riesgo, la organización debería tener en consideración los valores y las percepciones de las partes interesadas y los medios más apropiados para comunicarse con ellas. A igual eficacia, algunos tratamientos del riesgo pueden ser más aceptables que otros para algunas partes interesadas.

El plan de tratamiento debería identificar con claridad el orden de prioridad en que se deben implementar los tratamientos de riesgo individuales.

El tratamiento del riesgo a su vez puede introducir nuevos riesgos. El fallo o la ineficacia de las medidas de tratamiento del riesgo pueden constituir un riesgo importante. Para tener la seguridad de que las medidas son eficaces, es necesario que el seguimiento sea una parte integrante del plan de tratamiento del riesgo. El tratamiento del riesgo también puede introducir riesgos secundarios que necesitan que se aprecien, se traten, se realice seguimiento y se revisen. Estos riesgos secundarios se deben incorporar en el mismo plan de tratamiento que el riesgo original, y no tratarse como riesgos nuevos. La relación entre los dos riesgos debería identificarse y mantenerse.

Etapas 1. Riesgo residual y protección ofrecida

A fin de determinar la efectividad de las actividades de control establecidas para mitigar los riesgos identificados, se propone cuantificar el riesgo neto o residual y calificar la protección ofrecida por las actividades de control. Los controles se evalúan a partir de su efectividad para mitigar los riesgos.

Tabla 2.2. Escalas de evaluación del manejo de los riesgos

Control	Efectividad	Descripción
Bajo	1- 5	En algo contribuye
Medio	6- 10	Es útil
Alto	11- 15	Es indispensable

Fuente: Belmar Muñoz (2005).

El riesgo neto o residual, resulta de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos relevantes y la gestión de mitigación de riesgos establecida.

Para calcular los indicadores que permiten evaluar la calidad de la gestión de riesgo se presenta a los expertos una encuesta donde se muestran los riesgos relevantes determinados, el nivel o grado de riesgo; las medidas de control establecidas. Posteriormente se tabla de Microsoft Excel se determina el promedio de efectividad de las acciones para cada riesgo, y finalmente se calcula el valor del riesgo residual para cada riesgo y un promedio total que muestra el perfil global de riesgo.

Para calificar la protección ofrecida por las actividades de control implementadas, se utiliza el algoritmo que se describe a continuación.

$$PO = EPT/EMP * 100$$

Donde:

PO: Protección Ofrecida.

EPT: Efectividad Promedio Total.

EMP: Efectividad Máxima Posible.

El significado de los porcentajes de protección ofrecida por los controles y el riesgo residual asociado a cada rango de valoración es el siguiente:

Tabla 2.3. Escala de los Rangos de Valoración para la Protección existente del Riesgo Residual

No.	Rango de valoración	Protección Existente	Riesgo Residual
1.	PO menor del 20 %	1: Muy Deficiente	Muy Alto (mayor de 80%)
2.	PO entre el 20% y el 40%	2: Deficiente	Alto (entre el 60% y el 80%)
3.	PO entre el 40% y el 60 %	3: Insuficiente	Medio (entre el 40% y el 60 %)
4.	PO entre el 60% y el 80%	4: Mejorable	Moderado (entre el 20% y el 40%)
5.	PO mayor del 80%	5: Apropiaada	Aceptable (menor del 20 %)

Fuente: Belmar Muñoz (2005)

La metodología que se presenta puede ser válida para cualquier proceso hotelero, toda vez que contiene un grupo de criterios generalizadores en la gestión de riesgos que van más allá de frecuencia e impacto, contiene un nivel mayor de detalle adecuado a las peculiaridades del proceso de alojamiento, tanto en la gestión operacional, de los recursos humanos y económicos.

La finalidad de los planes de tratamiento del riesgo consiste en documentar la manera en que se implantarán las opciones de tratamiento elegidas. La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir las razones que justifican la selección de las opciones de tratamiento, incluyendo los beneficios previstos; las personas responsables de la aprobación del plan y

las personas responsables de la implementación del plan; las acciones propuestas; las necesidades de recursos, incluyendo las contingencias; las medidas del desempeño y las restricciones; los requisitos en materia de información y de seguimiento; y el calendario y la programación.

Los planes de tratamiento deben integrarse en los procesos de gestión de la organización y discutirse con las partes interesadas apropiadas.

Las personas que toman decisiones y las otras partes interesadas deben estar enteradas de la naturaleza y amplitud del riesgo residual después del tratamiento del riesgo. El riesgo residual se debe documentar y someter a seguimiento, revisión y, cuando sea apropiado, a tratamiento adicional.

Etapa 2. Elaboración de guías de autocontrol.

Las guías de autocontrol son herramientas para evaluar el estado del control interno en determinado subsistema, área o aspecto. La CGRC recomienda su aplicación cuantas veces sean necesarias en función de minimizar los aspectos negativos que puedan existir. En la consulta al sitio web de la Contraloría General de la República (www.contraloria.gob.cu), se pudo consultar la Guía de autocontrol emitida por el mencionado organismo, en enero del 2019.

Se pudo comprobar que no existen como tal guías de control para el proceso de alojamiento, solo procedimientos como el del Grupo Gran Caribe que data del año 2013. Con estos elementos como base junto a los resultados del proceso de identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos se procede a elaborar la Guía de autocontrol para el proceso de alojamiento de la entidad objeto de estudio.

Etapa 3. Elaboración de programa de auditoría

La elaboración del programa de auditoría tiene las mismas bases legales que las Guías de autocontrol. Se establecen 11 ítems, que facilitan al auditor interno, formarse una opinión del grado de cumplimiento de las principales normativas establecidas para el proceso de alojamiento.

Etapa 4. Elaboración y seguimiento del Plan de mejoras.

La elaboración del Plan de mejoras tiene como base los riesgos determinados como relevantes y en la implementación del tratamiento del riesgo, incluirá los aspectos negativos de la aplicación de la Guía de autocontrol y los hallazgos determinados como resultados de la aplicación del Programa de auditoría interna, que en la organización se propone cada dos años.

Comunicación y consulta

Las comunicaciones y las consultas con las partes interesadas externas e internas se deben realizar en todas las etapas del proceso de gestión del riesgo.

Las comunicaciones y consultas con las partes interesadas son importantes ya que éstas pueden emitir juicios sobre el riesgo basados en sus percepciones de riesgo. Estas percepciones pueden variar debido a diferencias en los valores, las necesidades, las hipótesis, los conceptos y las inquietudes de las partes interesadas. Como sus opiniones pueden tener un impacto importante en las decisiones tomadas, las percepciones de las partes interesadas se deben identificar, registrar y tomar en consideración en el proceso de toma de decisiones.

Seguimiento y revisión

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

Las responsabilidades del seguimiento y de la revisión deben estar claramente definidas.

Los procesos de seguimiento y de revisión de la organización deben abarcar todos los aspectos del proceso de gestión del riesgo, con la finalidad de: Asegurar que los controles son eficaces y eficientes tanto en su diseño como en su utilización; obtener la información adicional para mejorar la apreciación del riesgo; analizar y sacar conclusiones de los sucesos, cambios, tendencias, éxitos y fallos; detectar los cambios en el contexto interno y externo, incluidos los cambios en los criterios de riesgo y en el propio riesgo, que puedan requerir la revisión de los tratamientos de riesgo y de las prioridades e identificar los riesgos emergentes.

El avance en la implantación de los planes de tratamiento del riesgo proporciona una medida del funcionamiento. Los resultados se pueden incorporar en la gestión del funcionamiento global de la organización, en su medición y en las actividades externas e internas. Los resultados del seguimiento y de la revisión se deben registrar e incluir en informes internos y externos, según sea apropiado, y también se deben utilizar como elementos de entrada para la revisión del marco de trabajo de la gestión del

riesgo.

2.3. Métodos y técnicas que sustentan la pertinencia del rediseño (o adecuación) del procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento del hotel 'Iberostar Taínos'

Para la correcta aplicación de un procedimiento se debe emplear una serie de herramientas que faciliten la recopilación, el procesamiento y análisis de la información, potenciando la veracidad de la misma.

Existen un grupo herramientas, algunas sencillas y otras con cierto grado de complejidad que se utilizan para gestionar la calidad y para apoyar la toma de decisiones que sirven para la gestión de riesgos.

Para el desarrollo de la presente investigación ha resultado imprescindible el empleo de forma interrelacionada de los métodos del conocimiento teórico y empírico, cuantitativo y cualitativo, sobre la base del enfoque del materialismo dialéctico los que han estado asociados a la investigación bibliográfica, al trabajo con expertos y la observación del funcionamiento del proceso objeto de estudio.

El enfoque dialéctico-materialista basado en el análisis de lo general a lo particular y de las relaciones causa-efecto permitió analizar la concepción general de la gestión de la seguridad como sistema y definir la ubicación, el alcance e interrelaciones del procedimiento de gestión de riesgos propuesto.

Entre los métodos teóricos usados corresponde mencionar el analítico-sintético, comparativo, lógico-abstracto, lógico-histórico, inductivo-deductivo, y modelación.

Los principales métodos empíricos empleados fueron la observación, análisis documental, encuestas, trabajo con expertos, con el fin corroborar criterios y decisiones.

La complejidad y estructura multidisciplinaria de la seguridad del trabajo y de la prevención de los riesgos laborales en su carácter técnico-económico-social indujo la necesidad de asumir el enfoque en sistema y el uso de modelos y fichas de procesos como expresión concentrada para explicar el sistema de gestión de riesgos que se propone.

Tormenta de ideas

La tormenta de ideas implica el estímulo y el fomento de conversaciones

fluidas entre un grupo de personas competentes, con objeto de identificar los posibles modos de fallo y los peligros asociados, los riesgos, los criterios para la toma de decisiones, y/o las opciones de tratamiento. En esta técnica es muy importante la facilitación eficaz e incluye la estimulación del debate desde el principio, las indicaciones periódicas del grupo sobre otras áreas importantes, y la aceptación de los resultados obtenidos en el debate.

La tormenta de ideas se puede utilizar conjuntamente con otros métodos de apreciación del riesgo que se describen más adelante, o se puede utilizar como una técnica independiente para estimular pensamientos imaginativos en cualquier etapa del proceso de gestión del riesgo y en cualquier etapa del ciclo de vida de un sistema. La tormenta de ideas obliga a poner un énfasis especial sobre la imaginación. Por ello, es particularmente útil cuando se identifican riesgos de cuando no existen datos, o cuando se necesitan soluciones nuevas para los problemas. (ISO/IEC 31010: 2015).

Los resultados dependen de la etapa del proceso de gestión del riesgo en la que se aplica. Por ejemplo, en la etapa de identificación, las salidas pueden ser una lista de riesgos y de controles actuales. En la investigación se aplica para identificar el universo de riesgos que afectan el proceso de alojamiento.

Método de expertos

Para determinar el coeficiente de competencia del experto se aplicó la metodología descrita por Frías Jiménez L (2003), Cuétara Sánchez, L(2003) con la introducción de la modificación de un factor de ponderación de los criterios seleccionados para el cálculo del coeficiente de conocimiento. Se aplican dos cuestionarios, uno para obtener la información que permite calcular el coeficiente de conocimiento K_c , mediante la expresión siguiente:

$$K_c = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{ijk}$$

Donde:

W_{jk} : grado de prioridad de la característica k para el decisor j .

A_{ijk} : autoevaluación otorgada por el decisor j a la característica k con respecto al problema i .

Y el otro cuestionario para determinar el coeficiente de argumentación K_a sobre

las fuentes que han influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles alto (A), medio (M) y bajo (B) asignándole un valor determinado a cada fuente, siendo la suma de esos resultados el valor total del coeficiente. Luego el coeficiente de experticidad K se determinó mediante el cálculo del promedio aritmético de los valores de los coeficientes de conocimiento y de argumentación según la expresión: $K = 1/2 (Kc + Ka)$. Si cumplen los expertos con la restricción fijada por el umbral de decisión, el coeficiente debe estar entre $0.8 < K < 1$.

La cantidad de especialistas a elegir debe ser menor o igual a $\alpha \times n$ (Sánchez, 1984), donde α es un número comprendido entre 0.1 y 1 prefijado por el investigador, y n son los elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio, de acuerdo con Cuétara (2003). Según Vega Falcón (2003) se proponen tres posibles rangos para la selección de α en dependencia del nivel de conocimiento del tema. El valor que puede tomar α puede estar en:

- El rango de 0.1 - 0.3 (bajo), que significa que no existe ningún conocimiento del tema o casi ninguno.
- El rango de 0.4 - 0.6 (medio), que significa que el tema es poco conocido.
- El rango de 0.7 - 1 (alto), que significa que el tema en cuestión es muy conocido.

T	2.1. R	α.
Alto	Medio	Bajo
0.7 - 1	0.4 - 0.6	0.1 - 0.3

Fuente: Vega Falcón (2003)

En la presente investigación, n está caracterizada por la cantidad de criterios que se utilizan para la evaluación de los riesgos. La información se obtiene aplicando a los expertos las encuestas que se aprecia en el Anexo 2, cuya información es procesada por el software Decisoft para obtener en Coeficiente de experticidad.

Coeficiente de Concordancia de Kendall

Para la determinación de la concordancia en los criterios de los miembros del equipo de trabajo se propone el método de expertos, en la variante del coeficiente de Kendall. Cuétara et al. (2003). Este método consiste en solicitar

a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características. Si el coeficiente de concordancia $W \geq 0.5$ hay concordancia entre los expertos, si no se cumple esta condición se deberán c mbi r los mismos y repetir el m todo.

En el proceso investigativo se utiliza la técnica Kendall para determinar la ponderación de los riesgos para cada subproceso y para ponderar los criterios que se ev lú n los riesgos en l f se ‘Análisis de riesgos’.

Método Mosler

Tiene por objeto la identificación, análisis y evaluación de los factores que pueden influir en la manifestación de un riesgo. El método es de tipo secuencial y cada fase del mismo se apoya en los datos obtenidos en las fases que le preceden.

Definición del riesgo (1ra fase): esta fase tiene por objeto la identificación del riesgo, delimitando su objeto y alcance, para diferenciarlo de otros riesgos. El procedimiento a seguir es mediante la identificación de sus elementos característicos. Estos son: a) El bien. b) El daño.

Análisis del riesgo (2da fase): en esta fase se procede al cálculo de criterios que posteriormente darán la evolución del riesgo. El procedimiento consiste en:

a) Identificación de las variables.

b) Análisis de los factores obtenidos de las variables y ver en qué medida influyen en el criterio considerado, cuantificando los resultados según la escala Penta, que se describe a continuación:

- **–FII Criterio de función.** Las consecuencias negativas o daños pueden alterar de forma diferente la actividad: Muy gravemente 5, Gravemente 4, Medianamente 3, Levemente 2, Muy levemente 1.
- **–SII Criterio de sustitución.** Los bienes pueden ser sustituidos: Muy difícilmente 5, Difícilmente 4. Sin muchas dificultades 3. Fácil- mente 2, Muy fácilmente 1.
- **–PII Criterio de Profundidad.** La perturbación y los efectos psicológicos que producirían serían de diferente graduación, por sus efectos en la imagen: Perturbaciones muy graves. 5, Perturbaciones graves 4, Perturbaciones limitadas 3, Perturbaciones leves. 2, Perturbaciones muy leves 1.

- –El Criterio de extensión. El alcance de los daños, según su amplitud o extensión, pueden ser: De alcance internacional. 5, De carácter nacional. 4, De carácter regional. 3, De carácter local. 2, De carácter individual. 1.
- –Al Criterio de agresión. La probabilidad de que el riesgo se manifieste es: Muy alta 5, Alta 4, Normal 3, Baja 2, Muy baja 1.
- –Fl Criterio de vulnerabilidad. La probabilidad de que se produzcan daños es: Muy alta 5, Alta 4, Normal 3, Baja 2, Muy baja 1

Evaluación del riesgo (3ra fase): Tiene por objeto cuantificar el riesgo considerado. El procedimiento a seguir se compone de:

a) cálculo del carácter del riesgo —CII. Para ello se recurre a los datos obtenidos en la fase anterior y aplicando las ecuaciones (1)-(3):

$$(1) C = I + D$$

$$(2) I = \text{Importancia del suceso} = F \times S$$

$$(3) D = \text{Daños ocasionados} = P \times E$$

b) cálculo de la probabilidad —PII. Para lo cual se recurre a los datos obtenidos en la segunda fase aplicando la ecuación (4):

$$(4) P_b = A \times V$$

c) cuantificación del riesgo considerado. Se multiplican los valores obtenido en a) y b) aplicando la ecuación (5):

$$(5) ER = C \times P_b$$

Cálculo de la clase de riesgo (4ta fase): Esta clase tiene por objeto clasificar el riesgo en función del valor obtenido en la evolución del mismo. Dicho valor estará comprendido entre 2 y 1.250. Se tiene:

Valor ER Clase de riesgo: 2 – 250 Muy bajo, 251 -500 Pequeño, 501 – 750 Normal, 751 – 1.000 Grande, 1001-1.250 Elevado.

La información se obtiene aplicando a los expertos la encuesta que se aprecia en el Anexo 4, cuyos resultados son procesados en tablas de Microsoft Excel.

Matriz de consecuencia/probabilidad

La matriz de consecuencia/probabilidad es un medio de combinar clasificaciones cualitativas o semi cuantitativas de consecuencia y probabilidad para producir un nivel de riesgo o una clasificación del riesgo. (ISO/IEC 31010: 2015)

El formato de la matriz y las definiciones que se apliquen dependen del

contexto en el que se utiliza, y es importante que se utilice un diseño apropiado a las circunstancias.

La matriz de consecuencia/probabilidad se utiliza para jerarquizar riesgos, orígenes de riesgo y tratamientos del riesgo sobre la base del nivel de riesgo. Normalmente, se utiliza como una herramienta de filtrado cuando se han identificado muchos riesgos, por ejemplo, para definir cuáles son los riesgos que necesitan análisis adicionales o más detallados, cuales son los que se han de tratar primero, o cuales se han de referenciar a un nivel de gestión más elevado.

La matriz de consecuencia/probabilidad también se puede utilizar para ayudar a que toda la organización participe en la comprensión común de los niveles cualitativos de riesgos. Se puede utilizar en aquellas situaciones en que los datos sean insuficientes para un análisis detallado o la situación no garantice el tiempo y el esfuerzo para un análisis más cuantitativo. (ISO/IEC 31010: 2015).

Los elementos de entrada al proceso son escalas personalizadas de la consecuencia y de la probabilidad, y una matriz que combina las dos.

Los niveles de riesgo asignados a las celdas dependerán de las definiciones de las escalas de probabilidad/consecuencia. La matriz se puede establecer de manera que realce el peso de las consecuencias o el de la probabilidad, o puede ser simétrica dependiendo de la aplicación.

Para la utilización de las herramientas se necesitan personas que tengan los conocimientos técnicos correspondientes, y que dispongan de datos para poder enjuiciar la consecuencia y la probabilidad.

Para clasificar jerárquicamente los riesgos, el usuario en primer lugar localiza el descriptor de la consecuencia que mejor se adapta a la situación, y después define la probabilidad con la que ocurrirán estas consecuencias. Muchos sucesos de riesgo pueden tener una gama de consecuencias con diferentes probabilidades asociadas. Usualmente, los problemas menores son más comunes que las catástrofes. Por ello, existe una elección sobre si jerarquizar las consecuencias más comunes, o las más serias, o alguna otra combinación. En muchos casos, es adecuado enfocar las consecuencias verosímiles más serias ya que estas plantean las mayores amenazas y con frecuencia son las de mayor importancia. En algunos casos, puede ser apropiado jerarquizar

como riesgos independientes los problemas comunes y las catástrofes improbables. Es importante que se utilice la probabilidad aplicable a la consecuencia seleccionada y no la probabilidad del suceso como un todo.

El nivel de riesgo definido por la matriz puede estar asociado a una regla de toma de decisiones, tal como la de tratar o no tratar el riesgo.

Los resultados son una clasificación de cada riesgo o una lista jerarquizada de riesgos con niveles de importancia definidos.

Los resultados se obtienen a partir de aplicar a los expertos la encuesta que se observa en el Anexo 3, cuyos datos son procesados en tablas de Microsoft Excel.

Tabla 2.2. Escala de valoración de los riesgos a partir de la matriz consecuencia-probabilidad

Tipo de Riesgo	Concepto	Rango (Puntos)
Muy Grave	Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe realizar la actividad si la aplicación de las medidas y sin acotar sólidamente el riesgo.	15 a 25
Importante	Requiere medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables del riesgo.	10 a 24
Apreciable	Requiere estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible mantener las variables controladas.	5 a 9
Marginal	Se debe observar aunque no requiere medidas preventivas de partida.	1 a 4

Fuente: Jhuéz (2016)

Análisis de decisión multi-criterios (MCDA)

El objetivo de este análisis es utilizar una gama de criterios para apreciar de forma objetiva y transparente el mérito de un conjunto de opciones. En general, la meta global es generar un orden de preferencia entre opciones disponibles. Este análisis implica el desarrollo de una matriz de opciones y de criterios que se jerarquizan y suman para proporcionar una puntuación global de cada opción.

El MCDA se puede utilizar para comparar múltiples opciones como un primer paso de análisis para determinar opciones preferentes y potenciales y opciones inapropiadas; comparar opciones cuando existen múltiples criterios, que

algunas veces son contradictorios y alcanzar un consenso sobre una decisión cuando diferentes partes interesadas tienen objetivos o valores contradictorios. Los elementos de entrada son un conjunto de opciones para análisis. Los criterios, basados en objetivos, que se pueden utilizar por igual sobre todas las opciones para establecer las diferencias entre ellas.

Existen diferentes métodos mediante los cuales se puede obtener la ponderación de cada criterio, y diferentes formas de sumar los criterios de puntuación de cada opción en una puntuación única de múltiples atributos. Por ejemplo, las puntuaciones se pueden sumar como una suma ponderada o un producto ponderado o utilizando un proceso jerárquico analítico, una técnica de consecución de las ponderaciones y puntuaciones basadas en comparaciones por parejas. En todos estos métodos se asume que la preferencia por cualquier criterio no depende de los valores de los otros criterios. Cuando esta presunción no es válida, se utilizan modelos diferentes. La presentación del orden jerárquico de las opciones va desde la más a la menos preferida. Si el proceso genera una matriz donde los ejes de la matriz son los criterios ponderados y los criterios de puntuación para cada opción, entonces también se pueden eliminar las opciones que fallen criterios altamente ponderados.

Método axiomático

Este enfoque metodológico es propuesto por Arroud y Raymond en su libro —Soci I Choice nd multicriterio Decision kingll, public do en 1986. El punto de partida de su análisis es que los métodos multicriterio discreto más conocidos por su falta de una base axiomática satisfactoria son menos consistentes. La idea básica de estos autores consiste en conectar los problemas de elección multicriterio discreto con la Teoría de la Elección Social e intentar obtener un modelo con criterios múltiples que sea eficaz para la toma de decisiones en el campo de la gestión empresarial. (Romero, 1993). El problema decisional que conciben los autores consiste en clasificar un conjunto finito de alternativas (la autora asume las alternativas como un riesgo) desde la mejor prioridad a la peor según un orden débil que no sea trivial y que sea una síntesis válida de las clasificaciones de alternativas efectuadas por un conjunto finito de criterios relevantes (clasificación por orden de importancia), limitándose conscientemente al caso puramente ordinal (datos ordinales) y

estableciendo un sistema axiomático que soporte conscientemente el problema de la clasificación por orden de importancia. Este método permite en la investigación validar los resultados obtenidos por el método de la evaluación integral de los cuatro criterios y determinar cuáles son los riesgos que requieren una atención prioritaria al estar ubicados en las primeras posiciones del *ranking* obtenido teniendo en cuenta la importancia asignada por los expertos a cada criterio. Los datos son obtenidos de las tablas de los resultados de la evaluación integral de los cuatro criterios ponderados y son procesados por el software Decisoft.

Conclusiones del capítulo

Proponer el rediseño de un procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento del hotel 'Iberostar Taínos' se puede realizar de forma fácil teniendo en cuenta cada etapa y fase del procedimiento descrito dado que se realiza de forma lógica, ordenada y coherente.

La propuesta de aplicar el método de expertos y otros criterios mas alla que probabilidad e impacto, considera la autora, da solidez y precisión en la evaluación de los riesgos y con ello en su posterior tratamiento.

Se puede mostrar en la propia aplicación en el proceso de alojamiento del hotel 'Ibnerostar Taínos', que se muestra en la tercera parte de la investigación, los resultados que contribuirán a fortalecer la gestión de riesgos en la entidad objeto de estudio.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento normativo para la identificación, evaluación y tratamiento de los

I T .

En esta etapa de la investigación se procede acorde a la lógica del procedimiento propuesto a aplicar los métodos y técnicas propuestos para arribar a los resultados previstos y poder contribuir en el proceso de identificación, evaluación y tratamiento de riesgos del proceso objeto de estudio. De esta forma el objetivo del presente capítulo es aplicar el procedimiento normativo rediseñado para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento del hotel —Iberostar Taínosll.

3.1. Fase 1. Establecimiento del Contexto

El hotel –Iberostar Taínosll subordinado al Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) –Gr n C ribell, se encuentra ubicado en carretera –Las Morlas Km 13ll, Varadero, iniciando sus operaciones el 18 de diciembre de 1998. Ostenta la categoría de 4 estrellas, encontrándose desde su puesta en marcha en contrato de administración con el grupo ‘Iberostar’, opera bajo la modalidad de turismo –Todo incluidoll. Específicamente, la instalación limita al oeste con el hotel —Be ive Turques ll, al este con el hotel –Meliá Las Antill sll, pertenecientes la OSDE Gran Caribe y Cubanacán, respectivamente. Al norte limita con el mar Caribe y al sur con la Marina Chapelín. Para brindar servicios posee una infraestructura de 272 habitaciones de cuatro estrellas, distribuidas en un edificio principal de 4 plantas y 17 bungalow de dos plantas. De ellas 3 son junior suites y 2 para discapacitados.

La instalación hotelera mantiene un alto por ciento de ocupación (90%) durante todo el año y sus principales mercados son: Canadá, Latinoamérica (Argentina y Chile), Alemania y Reino Unido.

Etapa 1. Contexto externo

El contexto externo del proceso de alojamiento de la entidad muestra un entorno que es un reto para lograr eficiencia y eficacia, dado por diversos factores que van desde el incremento de los precios de los insumos y mercancías en el mercado por parte de los proveedores, las exigencias de cumplimiento de presupuestos de gastos que no responden al cumplimiento de l norm cub n 127/2014 y los estándares c mbi ntes del grupo -Iberost rll.

También las normas para suministrar fuerza de trabajo a través de la Agencia Empleadora de Turempleo limitan mantener la plantilla necesaria de forma oportuna, sobre todo en el subproceso de ama de llaves. Lo anterior se fundamenta en que ante la presentación de certificados médicos y el disfrute de vacaciones, no se puede contratar a personal por tiempos cortos, lo cual hace que se recargue el trabajo de los restantes trabajadores del área.

Las normas legales limitan la contratación con autonomía de formas de gestión no estatal porque requieren un proceso de aprobación a nivel de la Casa Matriz de la OSDE Gran Caribe que no siempre tiene una dinámica adecuada, lo cual incide en la demora en el proceso de renovación de las habitaciones. Todo lo anterior tiene un impacto importante en el cumplimiento de los objetivos del proceso.

El entorno social y cultural es, en opinión de la autora, adecuado, dado que la organización se desempeña en un contexto de una sociedad que protege a los trabajadores y estos desarrollan un adecuado nivel cultural que fomenta, en la mayoría, el sentido de pertenencia.

El entorno político está caracterizado por la actualización del modelo económico cubano que promueve un turismo sostenible y seguro.

En Cuba hay un fomento en el marco empresarial de profundizar en los sistemas de control interno, amparado en la Resolución 60/2011, lo que se aprecia en la organización objeto de estudio.

Etapa 2. Contexto interno

La instalación posee por Resolución 311/2013 del Ministerio de Economía y Planificación de su objeto social, certificado de forma general para todas las instalaciones del grupo hotelero, su actividad fundamental es, en síntesis, brindar alojamiento y servicios gastronómicos al turismo nacional e internacional. Las actividades contempladas en su objeto social, según comunicación del Ministerio de Economía y Planificación con fecha 27/12/2013 son comercializar el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa, especializado, salud, eventos y otros similares; prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras; y operar las empresas turísticas que se decidan por el Ministerio de Turismo con todas sus actividades hoteleras, extra hoteleras, de campismo, así como de apoyo.

La entidad tiene disponibilidad de los servicios siguientes: recepción, restaurantes como el buffet –La Isabélic II el cual brinda una variada oferta gastronómica en todos sus horarios con –*show cooking*”, el –*Sakurall* especializado en comida japonesa y el –*Criolloll* especializado en comidas cubanas, bares como Lobby Bar Las Palmas, Bar Piscina La Esquina, Bar Playa y Snack Bar El ranchón, sala de fiestas, gimnasio, áreas deportivas, enfermería, sauna, sala de masajes, buró de venta de excursiones, buró de renta de autos y motos, correo, tiendas de artesanía, actividades náuticas, mini club, una piscina de adultos y una para niños y adultos. Además se prestan otros servicios tales como: servicio de lavandería, servicio de minibares, servicios de comunicaciones y telefonía en general (Internet de punto fijo y servicio wifi, telefonía, venta de tarjetas pre pagadas y otros), cambio de moneda, arrendamiento caja de seguridad y custodia de equipajes. Como servicios de animación cultural y recreación turística se ofrecen servicios de cabaret en el área de sala de fiesta con espectáculos artísticos y culturales variados.

La estructura organizativa de la entidad está compuesta por un director general, y un subdirector general, al que se subordinan las subdirecciones de administración, Recursos Humanos y Comercial, jefe de Seguridad y Protección, así como las áreas de recepción, ama de llaves, gastronomía, cocina, servicios técnicos y compras.

El proceso de alojamiento es un proceso operativo que abarca el subproceso recepción con 18 actividades y el subproceso de ama de llaves con 9 actividades.

Las actividades que abarca el subproceso de recepción son: documentación legal, reservas, desvíos, alojamiento, *check-in*, sistema de acceso a las habitaciones, cambio de habitación, control de ventas en efectivo (servicios opcionales), teléfono, internet, *up grade*, *late check out*, *check-out*, caja de seguridad, canje de monedas, devoluciones, custodia de equipajes y control de activos y útiles.

El subproceso de ama de llaves se compone de las actividades de: ropero, lavandería interna, lavandería externa, registro de estatus habitacional, control de discrepancia, cortesía a clientes, limpieza de habitaciones, limpieza de áreas exteriores, control de activos fijos y útiles.

Se aplica método de tormenta de ideas con los expertos que dominan el proceso de alojamiento que diagnosticaron la situación actual del proceso:

- Insuficiente superación idiomática del personal,
- Insuficiente variedad de insumos para el servicio
- Inestabilidad e incremento de precios los productos que se ofertan,
- Incremento constante de los precios de los insumos y lencerías.
- Inestabilidad de la plantilla de la actividad de limpieza de áreas.

Por otra parte, existen aspectos positivos como:

- Amabilidad y carisma del personal del subproceso de ama de llaves
- Estabilidad en la plantilla del subproceso de recepción
- Disciplina y organización del personal.
- Excelentes relaciones interpersonales del colectivo
- Comprometimiento del personal con el proceso.

En la revisión documental de los resultados de las encuestas externas se determinó que las principales quejas de los clientes se asocian en el subproceso de recepción a demoras en el *check-in*, falta de atención e insuficiencias de idiomas.

En el subproceso de ama de llaves las quejas se centran en lencería manchada, habitaciones no disponibles a la entrada, habitaciones que requieren renovarse, insuficiente reposición de los productos del minibar y mala calidad de la limpieza.

La recepción de una instalación hotelera es el subproceso encargado de dar la acogida y despedida al cliente, participando en el seguimiento y atención durante su estancia, gestionando y controlando los servicios correspondientes a la estancia de los huéspedes. De la acogida como primera relación física, entre el cliente y la instalación, se deriva la impresión que este capta como primer momento de verdad del servicio y la creación de una imagen positiva acerca de las personas que lo atienden, la calidad de servicio que recibirá y de cómo será su estancia. La estructura típica de la actividad de recepción, se define por un jefe de recepción, un segundo jefe, recepcionistas, porteros - maleteros y telefonistas.

La función del proceso de alojamiento es garantizar un servicio de calidad en la información y atención al cliente durante su estancia y para ello se hace

necesario tener en cuenta: calidad del producto y servicio, atención rápida y eficaz, conocimiento de todos los servicios del hotel y su entorno, información clara y confiable, trato amable y cortés y solución veraz y adecuada de los problemas.

El subproceso de recepción es responsable de gestionar las habitaciones del hotel con eficiencia y eficacia, para lograr la satisfacción del cliente con la habitación asignada, de cumplir y hacer cumplir, las disposiciones, normas y procedimientos establecidos y de ofrecer un servicio de calidad en lo referido a atención al cliente, información y tratamiento de quejas y reclamaciones. Es responsable de mantener un estricto control sobre las operaciones económicas a su cargo y viabilizar las quejas que recibe de los clientes con el área de calidad y atención a cliente.

3.2. Fase II. Identificación del riesgo.

Etapas 1. Fuentes

Paso 1. Identificación y selección de expertos

En el desarrollo de las fases del procedimiento seguido en la investigación se requiere en varios momentos del trabajo con los especialistas; a continuación se muestra el proceso de selección de los mismos.

En esta investigación, n está caracterizada por los criterios cualitativos que se evalúan los riesgos, en este caso 11 criterios de todos los métodos analizados previamente y seleccionados de una previa revisión bibliográfica, así como de investigaciones precedentes en instalaciones similares.

$$\alpha \times n = 0.6 \times 11 = 6,6 = 7.$$

Ante los casos de incertidumbre en el tratamiento de $-\alpha-$, se consideró que el nivel de conocimiento sobre el tema en la entidad objeto de estudio es medio teniendo en cuenta falta de sistematicidad en las utilización de métodos de análisis cuantitativo. Estas condiciones propiciaron que el rango a tomar fuese de 0.4- 0.6 y se seleccionó el máximo del rango, es decir 0.6, pues en la entidad objeto de estudio, por tanto se consideró que dentro de la organización existía noción sobre el tema.

En la tabla se muestra como todos los especialistas fueron seleccionados.

Tabla 3.1. Coeficiente de Experticidad

Especialistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Coeficiente de conocimiento (Kc)	1.00	0.846	0.715	0.783	0.715	0.819	0.842
Coeficiente de argumentación (Ka)	0.98	0.800	0.880	0.840	0.880	0.820	0.800
Coeficiente de experticidad (K)	0.99	0.82	0.80	0.81	0.80	0.82	0.82

Fuente: elaboración propia a partir de reporte del Decisoft

Se seleccionaron siete directivos y especialistas con la experiencia en la actividad necesaria y alto nivel profesional en la actividad de alojamiento para colaborar en la presente investigación. Los datos de los especialistas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3.2. Información de los expertos a evaluar

Cargo	Años de experiencia	Especialidad de Graduado
Especialista en Relaciones Públicas	13	Lic. Turismo. Dip. Gestión de empresas turísticas.
Gobernanta	23	Ing. Química. Dip. Gestión de empresas turísticas.
Subdirector general	32	MSc. Gestión Turística
Delegada OSDE Gran Caribe Matanzas	30	MSc. Gestión Turística
Jefa de Recepción	12	Ing. Industrial. Dip. Gestión de empresas turísticas.
Especialista de gestión de calidad	10	Ing. Industrial. Dip. Gestión de empresas turísticas.
Subdirector económico	14	ic. en Economí .

Fuente: elaboración propia

Se aplicó a los especialistas la encuesta mostrada en el anexo 2, con el objetivo de evaluar su competencia, la cual fue calculada con la ayuda de software Decisoft.

Análisis de los objetivos de trabajo

El primer análisis que se enfrenta es la reunión inicial con el consejo de dirección y el grupo de expertos que colaboran con la investigación.

La reunión inicial con el grupo de compañeros se realizó en forma de aplicar el método de Tormenta de ideas. Se consultaron 18 compañeros, de ellos 11 directivos y técnicos de más de 8 años de trabajo en el hotel y los 7 expertos.

La evaluación dada por la dirección al cumplimiento de los objetivos de trabajo en del año 2018, determinó que el objetivo 1, Actividad económica y eficacia, el objetivo 4. Control interno; objetivo 6. Gestión medioambiental y el objetivo 7 de integración del trabajo de los factores se evaluarán de Bien. Los objetivos 2. Gestión de calidad, 3. Gestión energética y 5. Gestión de recursos humanos son evaluados de Regular. Esta evaluación se sustenta en la existencia de un grupo de insuficiencias y de riesgos que se manifiestan o existen potencialmente para manifestarse y limitar el cumplimiento de objetivos.

Tabla 3.3. Evaluación del cumplimiento de los objetivos en el año 2018

Objetivo	Evaluación
Actividad económica y eficiencia	B
Gestión de Calidad	R
Gestión energética	R
Control Interno	B
Gestión de Recursos Humanos	R
Gestión medioambiental	B
Integración y trabajo de los factores	B

Fuente: Informe de B Ince del o 2018. Hotel Iberostar Tinos.

La gestión de calidad se evaluó de regular, teniendo en cuenta que existen incumplimientos de los estándares normados en la NC 127/2014, por diversos factores objetivos y subjetivos. Entre los factores objetivos se puede mencionar la propia construcción original del hotel, donde no se concibieron por ejemplo: cabinas insonorizadas en recepción, locales de insumos en los locales de camareras, muebles para equipajes en cuarto de maletas.

En los objetivos se definen insuficiente conciencia del ahorro de portadores energéticos, insuficiente superación idiomática, las propias gestiones para no tener productos en lento movimiento. Todos de una forma o de otra, son factores que implican riesgos de cumplimiento de objetivos, y que en criterio de la autora, si bien están reflejadas en el Plan de prevención de riesgos de la entidad y de las áreas de recepción y ama de llaves, requieren incrementar las acciones de control establecidas actualmente en el Plan de prevención de riesgos.

Se plantean los objetivos de trabajo del año 2019 para comenzar el análisis de sus prioridades.

Objetivo 1. Desarrollar un sistema de gestión administrativa que garantice el logro de los valores presupuestados de costos y gastos, y coeficientes de eficiencia y eficacia que muestren una operación hotelera satisfactoria.

Objetivo 2. Gestionar una política de calidad que garantice la plena satisfacción del servicio a clientes, tanto internos como externos.

Como resultado final de la operación del hotel se propone el índice de satisfacción planificado de 98%.

Objetivo 3. Desarrollar una política de gestión energética en función de reducir los portadores energéticos al menos el 5% en valores.

Objetivo 4. Garantizar un estricto control interno sobre los recursos materiales, financieros y humanos puestos a disposición del proceso para la prestación de los servicios turísticos.

Objetivo 5. Desarrollar una gestión de los recursos humanos que garantice el cumplimiento eficiente de la actividad fundamental del proceso con un armónico desempeño en sus funciones, en un clima laboral adecuado y un nivel de seguridad apropiado.

Objetivo 6. Garantizar el desarrollo de una política de protección del medio ambiente que avale la calidad y confort acorde a los estándares del hotel y garantice el alargamiento de la vida útil de los medios y equipos.

Objetivo 7. Garantizar el funcionamiento de manera coordinada de todos los factores en el trabajo político e ideológico del proceso donde en cada subproceso independientemente desarrolle su trabajo y cumpla su rol en la materialización de las indicaciones que en esta materia constituyen directivas para el año 2018.

Etapas 2. Sucesos

La identificación de los riesgos se realizó por parte los expertos, fueron identificados 30 riesgos en el proceso. Se procedió a validar la relevancia a partir de 3 métodos reconocidos: Mapa de Riesgos, Método Probabilidad-Impacto y Método de Mosler. Este último más profundo en cuanto a criterios al tener en cuenta 6 criterios simultáneamente. Las encuestas aplicadas a los siete expertos para emplear estos métodos se muestran en los Anexos 3 y 4.

El resultado más significativo es que la discriminación efectuada por el método del Mapa de riesgos, consideró como no relevantes 5 riesgos según se aprecia en el Anexo 8. Sin embargo, cuando se aplica el Método Mosler que se muestra en el Anexo 10, los resultados indican que de ellos, siete se evalúan con impacto reducido. Es de destacar que en ellos se encuentran los cinco riesgos determinados como no relevantes por el método del Mapa de riesgos.

Tabla 3.4 Clases de riesgos determinadas a partir de la aplicación del Método de Mosler

		Carácter del riesgo	Probabilidad	Cuantificación	Clase del riesgo
No.	Riesgos				
	RECEPCION				
2	Incumplimiento del Sistema de acceso a las habitaciones	35	25	875	ELEVADO
3	Reducción del precio medio	45	25	1125	MUY ELEVADO
7	Incumplimiento de lo establecido para la actividad de cambio de turno	24	25	600	ELEVADO
8	Falta de Efectividad del Plan de Prevención	24	25	600	ELEVADO
	Ama de Llaves				
1	Existencia de productos de lento movimiento en los almacenes	40	25	1000	MUY ELEVADO
2	Incrementos de los precios de compra de los productos de minibares	40	25	1000	MUY ELEVADO
3	Deterioro de muebles de habitaciones	35	25	875	MUY ELEVADO
4	Incumplimientos en la calidad y oferta de servicios mostrados en el brochure.	31	20	620	ELEVADO
5	Habitaciones que requieren renovación y estandarización	31	20	620	ELEVADO
6	Insuficiencias de los servicios de lavandería externa	45	20	900	MUY ELEVADO
7	Falta de efectividad del Plan de Prevención	35	25	875	ELEVADO
10	Cambios frecuentes de estándares de alojamiento por parte de la Gerencia	45	16	720	ELEVADO
17	Incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad	41	20	820	ELEVADO
18	Omisiones en la actividad de revisión de las discrepancias en el status habitacional	45	16	720	ELEVADO

Fuente: elaboración propia a partir del Anexo 10

Los determinados como elevado y muy elevado según el método de Mosler se listan a continuación pudiéndose observar como los definidos con elevado impacto a simple vista tienen una marcada incidencia en el cumplimiento de objetivos de trabajo.

Etapas 3. Consecuencias potenciales

A continuación las tablas muestran los resultados del método de la Tormenta de ideas con el grupo de expertos para determinar las causas y consecuencias de los riesgos relevantes para cada subproceso. Se puede apreciar como existe un grupo de riesgos que tienen similares consecuencias y lo que debe tenerse presente en la etapa de tratamiento de los riesgos.

Tabla 3.5. Resultados del análisis de los riesgos en el subproceso de recepción.

No.	Riesgos	Causa	Consecuencias
1	Cobro de ingresos e efectivo	Esta dado por el cobro de servicios opcionales que por su naturaleza y volumen implican errores y adulteraciones.	Potenciales desvíos de efectivo
2	Sistema de acceso a las habitaciones	Se origina por el uso de las tarjetas de acceso que implican vulnerabilidades sobre todo asociado a la hora de salida y cortesías.	Incumplimiento de lo establecido que puede provocar accesos no autorizados
3	Reducción del precio medio	Esta dado por la política comercial del Grupo Iberostar y el incremento de la competencia con nuevos productos.	Ineficiencia en los resultados económicos
4	Dominio de idiomas extranjeros	Se enmarca en un proceso de determinación de competencias no adecuado y la existencia de mercados no habituales.	Ineficiente comunicación con el cliente
5	Errores en la actividad de <i>check in</i>	Dado por la necesidad de agilizar las entradas y por propios descuidos de las recesionistas.	Potenciales descontroles.
6	Omisiones en actividad de <i>check out</i>	Dado por la necesidad de agilizar las salidas y por propios descuidos de las recesionistas.	Potenciales descontroles que pueden conllevar a desvíos de efectivos.
7	Incumplimiento de lo establecido para la actividad de cambio de turno	Dado por la premura el horario de salida del transporte de empleados y por omisiones y descuidos.	Potenciales descontroles que limitan la aplicación de la responsabilidad.
8	Efectividad del Plan de Prevención	Dado por el no chequeo y análisis de forma sistemática de los resultados de las acciones de control.	Incremento de potenciales descontroles
9	Incumplimiento de los estándares de calidad	Dado por el propio diseño original del hotel, temor a incumplimiento de presupuestos de gastos y por el actuar no correcto del personal.	Pérdida de imagen y de segmentos de mercados
10	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	Se origina por la propia comunicación donde se requiere informar al cliente de forma precisa de todos los servicios internos y externos y a la vez comunicar los mejores valores.	No transmisión adecuada de nuestros valores y cultura.

Fuente: elaboración propia

Es apreciable como un grupo de riesgos tienen iguales causas y consecuencias. Se destacan entre las causas vulnerabilidades sobre todo asociado a la hora de salida y cortesías e incremento de la competencia con nuevos productos.

Entre los efectos sobresalen incumplimiento de lo establecido que puede provocar accesos no autorizados e ineficiencia en los resultados económicos.

Tabla 3.6. Resultados del análisis de riesgos en el subproceso ama de llaves.

No	Riesgos	Causas	Consecuencias
1	Existencia de productos de lento movimiento en los almacenes	Están dadas por cambios de los estándares de la Cadena administradora y por inobservancias en función del cumplimiento del presupuesto.	Potenciales deterioros y pérdidas. Ineficiencia financiera.
2	Incrementos de precios de compra de productos de minibares	Dado por la tenencia al alza de los precios en el mercado.	Afectación en los resultados económicos.
3	Deterioro de muebles de habitaciones	Dado por la explotación continuada por los años de explotación.	Pérdida de imagen y de segmentos de mercados.
4	Omisiones en la actividad de revisión de las discrepancias en el status habitacional	Dado por supervisiones de mala calidad, en lo fundamental.	Potenciales fisuras en el sistema de control interno
5	Habitaciones que requieren renovación y estandarización	Dado por los años de explotación continuada.	Pérdida de imagen y segmentos de mercados.
6	Insuficiencias de los servicios de lavandería externa	Es originado por la obsolescencia tecnológica de la lavandería externa unido a problemas de organización en la misma.	Incumplimiento de los estándares de calidad.
7	Efectividad del Plan de Prevención	Dado por el no chequeo y análisis de forma sistemática de los resultados de las acciones de control.	Incremento de potenciales descontrol
8	Fuerza de trabajo envejecida	Es motivado por el trabajo físico continuado en el subproceso de ama de llaves.	Incremento de las tasas de ausentismo.
9	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	Se origina por la propia comunicación donde se requiere informar al cliente de forma precisa de todos los servicios internos y externos y a la vez comunicar nuestros mejores valores.	Trasmisión no adecuada de nuestros valores y cultura.
10	Cambios frecuentes de estándares por la Gerencia	Es motivado por la urgencia de estar a tono con la competencia y las decisiones que surgen cuando hay cambios de mandos.	Ineficiencia en el uso de los recursos materiales.
11	Ausencia de un programa de educación ambiental	Se motiva por el hecho de que no existe sistema de supervisión y control que chequee los avances en este Programa.	Falta de cultura ambiental en los recursos humanos.
12	Insuficiente preparación y conciencia de en temas de protección e higiene del trabajo	Insuficiente conocimiento de las consecuencias de los potenciales accidentes de trabajo.	Potenciales accidentes de trabajo.
13	Incumplimiento del presupuesto de gastos	Presupuestos que no responden a las exigencias de las normas de calidad y estándares vigentes.	Ineficiencia en los resultados operacionales
14	Incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad	No existencia de una conciencia ambiental en los trabajadores que incite a no ser irresponsables en el uso de los portadores..	Potenciales excesos de portadores energéticos
15	Incumplimientos en la calidad y oferta de servicios del <i>brochure</i>	Están dadas por inobservancias en función del cumplimiento del presupuesto y por retrasos en la contratación de los insumos necesarios para el cumplimiento de las normas y <i>brochure</i> .	Pérdida de imagen y segmentos de mercados.

Fuente: elaboración propia

Se destacan entre las causas años de explotación continuada, cambios de mandos, no existe sistema de supervisión y control que chequee los avances en el programa de educación ambiental. Entre los efectos sobresalen pérdida de imagen y segmentos de mercados, ineficiencia en el uso de los recursos materiales y falta de cultura ambiental en los recursos humanos.

3.3. Fase III. Análisis del riesgo

Etapas 1. Criterios de riesgo

El análisis de cada riesgo seleccionado implicó identificar por el grupo de expertos causas y efectos de cada uno y finalmente se determinó la ponderación que los especialistas otorgaban a cada riesgo dentro de cada subproceso. Se aplicó el método del Coeficiente de concordancia de Kendall. En ambos casos el coeficiente resultó mayor que 0,50, por lo que existe coincidencia y concordancia no casual en los criterios emitidos. Para obtener la información se aplicó a los expertos la encuesta que se aprecia en el Anexo 5. El análisis de la ponderación obtenida de los riesgos del subproceso de recepción dice que los riesgos 3-reducción del precio medio, 2-sistema de acceso a las habitaciones y 5-errores en la actividad de *check-in*, representan el 45 % de la importancia y prioridad para los expertos. Este resultado es coherente con la situación actual de la entidad dado que la reducción del precio medio que se ha venido desencadenando este año compromete el cumplimiento del Plan de ingresos y utilidades del año. También el riesgo No. 2 debe ser relevante, pues implica el uso correcto de las habitaciones, definido por la trabajadora de recepción en turno, a lo cual se suma el mal estado del único programador de tarjetas funcionando. Es relevante el riesgo de errores en el check-in, dado que sucede con frecuencia, dada la premura de la actividad y aunque las actividades de control según los procedimientos los minimizan, están latentes con consecuencias de gran impacto.

Figura 3.1. Resultados de la ponderación obtenida de los riesgos del sub proceso de recepción mediante el método del Coeficiente de Concordancia de Kendall

P.E.	0,072	0,159	0,172	0,103	0,118	0,100	0,044	0,033	0,154	0,046
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
E1	4	9	10	6	7	5	3	2	8	1
E2	4	10	9	5	6	7	3	1	8	2
E3	3	8	9	7	5	6	2	1	10	5
E4	5	9	10	6	7	4	2	1	8	3
E5	4	8	9	6	7	5	5	3	10	2
E6	4	9	10	5	7	6	1	3	8	2
E7	4	9	10	5	7	6	1	2	8	3

K = 0,873 X² = 55,014 X²(Tabla) = 0,0404 Probabilidad: 0,98 Grados de Libertad: 2

Fuente: reporte del sistema Decisoft

Así mismo el análisis de la ponderación obtenida de los riesgos del subproceso de ama de llaves dice que los riesgos No 6- insuficiencias en los servicios de lavandería externa, 14- Incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad y 15- Incumplimientos en la calidad y oferta de servicios mostrados en el *brochure* muestran ponderaciones que suman casi el 30 % de la ponderación total dada por los expertos. Tiene sentido este resultado si se tiene presente que se presentan de forma frecuente insuficiencia con la lavandería de Unicornio, con atrasos significativos, lencería no completa y con mala calidad en el lavado. Son también reiterados en las acciones de control de la especialista energética la determinación de malas prácticas en el consumo de electricidad y agua, se detectan trabajadoras laborando con aires acondicionados encendidos, usando el agua de minibares para la limpieza, habitaciones vacías limpias y sucias con el aire encendido sin entradas en el día, habitaciones que no es posible apagar el aire pues están conectadas de forma directa.

Figura 3.2. Resultados de la ponderación obtenida de los riesgos del sub proceso de ama de llaves mediante el método del Coeficiente de Concordancia de Kendall

The screenshot shows the 'Experto' software interface. At the top, there is a menu bar with 'Archivo', 'Edición', and 'Ayuda'. Below the menu bar is a toolbar with several icons. The main area contains a data table with the following values:

P.E.	0,046	0,062	0,058	0,049	0,093	0,112	0,038	0,012	0,040	0,036	0,081	0,088	0,082	0,103	0,101
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15
E1	4	9	7	6	15	13	3	2	8	1	11	5	10	14	12
E2	4	10	6	2	9	13	3	1	8	5	14	11	7	15	12
E3	3	8	6	7	14	15	2	1	4	5	12	11	13	9	10
E4	5	9	7	6	15	13	2	1	4	3	11	12	8	14	10
E5	4	8	9	6	11	14	1	3	5	2	15	12	7	10	13
E6	11	4	5	7	9	14	6	1	3	8	2	12	11	15	13
E7	8	4	9	7	5	12	15	1	2	6	3	11	13	10	15

Below the table, there is a summary panel with the following fields:

- K = 0,641
- $\chi^2 = 62,862$
- $\chi^2(\text{Tabla}) = 0,0404$
- Probabilidad: 0.98
- Grados de Libertad: 2

Fuente: reporte del sistema Decisoft

Todas estas incidencias mencionadas anteriormente dicen de lo relevante del riesgo. También es factible determinar el riesgo No. 15 como relevante, dado que los presupuestos de gastos no siempre responden a la oferta del alojamiento, bien sea en amenites, en productos de minibares o en los estándares de limpieza, a lo cual e une que no siempre se ahorra todo lo que las reservas de eficiencia permiten.

Etapa 2. Nivel del riesgo

La aplicación de la matriz consecuencia-probabilidad a cada subproceso investigado valida los resultados del método del Mapa de riesgos y el Método Mosler, al definirse como riesgos marginales o no relevantes en el subproceso de recepción los riesgos No. 11. Omisiones en la revisión de la documentación primaria y No. 12. Incumplimiento del presupuesto de gastos. Esta discriminación es aceptable toda vez que la documentación es revisada en dos momentos diferentes, por la jefa de recepción y por la especialista de ingresos del departamento de economía, siempre ha sido oportuna, reportadas y solucionadas las incidencias, por lo que el nivel de riesgos es lógicamente reducido.

Tabla 3.7. Matriz consecuencia-probabilidad del subproceso de recepción

Probabilidad	Muy Alta					2,3
	Alta				9,10	8
	Media			5,6,7	4	
	Baja				1	
	Muy Baja			11,12		
		Muy leves	Leves	Medianamente Leves	Graves	Muy Graves
		Consecuencias				

Fuente: elaboración propia a partir del anexo 9

De igual forma en el subproceso de ama de llaves se determinaron como marginales o no relevantes los riesgos No. 8-efectividad del plan de seguridad y protección, 13-accidentes de trabajo, 14-insuficientes o deteriorados los medios de protección y de trabajo y 15- insuficiente preparación y conciencia de en temas de protección e higiene del trabajo, al tener una probabilidad baja de ocurrencia y consecuencias potencialmente leves.

Tabla 3.8. Matriz consecuencia-probabilidad del subproceso de ama de llaves.

Probabilidad	Muy Alta			7	4,5	
	Alta				9,10,11,12	
	Media			16,17,18		
	Baja		8,13,14,15	1,2,3	6	
	Muy Baja					
		Muy leves	Leves	Med. Leves	Graves	Muy Graves
Consecuencias						

Fuente: elaboración propia a partir del anexo 9.

Se manifiestan en el subproceso ama de llaves en dos años violaciones del plan de seguridad y protección ni accidentes de trabajo, lo que un poco ha derivado el riesgo de insuficiente preparación en estos temas, bien fundamentales en el subproceso dado que se labora con gran esfuerzo físico, con productos químicos peligrosos y directamente con el cliente. Tampoco ha existido desabastecimiento en los medios de protección e higiene.

3.4. Fase IV. Evaluación de los riesgos

La evaluación de los riesgos se realizó en base a cuatro criterios: Evaluación Probabilística, Intensidad en la eficiencia y eficacia del proceso, Impacto en la calidad e imagen del producto y Dificultad para su control.

Tabla 3.9. Determinación de la evaluación integral en el subproceso de recepción

No.	Riesgos	EI	Max. Valor	% EI/Valor Max	Diferencia Valor Max – EI
1	Cobro de ingresos en efectivo	1.20	1.44	84	0.24
2	Sistema de acceso a las habitaciones	2.98	3.18	94	0.20
3	Reducción del precio medio	3.12	3.44	91	0.32
4	Dominio de idiomas extranjeros	1.88	2.06	91	0.18
5	Errores en la actividad de Check In	2.17	2.36	92	0.19
6	Omisiones en actividad de Check Out	1.84	2.00	92	0.16
7	Incumplimiento de lo establecido para la actividad de cambio de turno	0.79	0.88	90	0.09
8	Efectividad del Plan de Prevención	0.56	0.66	85	0.10
9	Incumplimiento de los estándares de calidad	2.77	3.08	90	0.31
10	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	0.69	0.92	75	0.23

Fuente: elaboración propia a partir del anexo 11

El análisis de los resultados de la evaluación integral en el subproceso de ama de llaves muestra como los riesgos No. 5-errores en la actividad de check-in, No. 6-incumplimiento del presupuesto de gastos, No. 10-cambios frecuentes de estándares por la gerencia, No. 13- incumplimiento del presupuesto de gastos y No. 14- incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad, están a menos de un 10 % del valor de riesgo máximo, lo cual conlleva que las acciones de control de todo tipo sobre los mismos tienen que incrementarse sino los impactos que generan los mismos pueden ser potencialmente muy graves.

Tabla 3.10. Determinación de la evaluación integral en el subproceso de ama de llaves.

No.	Riesgos	Evaluación Integral (EI)	Max.Valor	% EI/Valor Max	Diferencia Valor Max -EI
1	Existencia de productos de lento movimiento en los almacenes	0,66	0,92	71	0,26
2	Incrementos de los precios de compra de los productos de minibares	1,08	1,24	87	0,16
3	Deterioro de muebles de habitaciones	0,96	1,16	83	0,20
4	Omisiones en la actividad de revisión de las discrepancias en el status habitacional	0,84	0,98	86	0,14
5	Habitaciones que requieren renovación y estandarización	1,70	1,86	91	0,16
6	Insuficiencias de los servicios de lavandería externa	2,06	2,24	92	0,18
7	Equipamiento de lavandería interna deteriorados	0,67	0,76	89	0,09
8	Fuerza de trabajo envejecida y enfermedades profesionales	0,21	0,24	86	0,03
9	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	0,71	0,80	89	0,09
10	Cambios frecuentes de estándares por la Gerencia	0,65	0,72	91	0,07
11	Ausencia de un programa de educación ambiental	1,45	1,62	89	0,17
12	Insuficiente preparación y conciencia de en temas de protección e higiene del trabajo	1,57	1,76	89	0,36
13	Incumplimiento del presupuesto de gastos	1,49	1,64	91	0,69
14	Incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad	1,94	2,06	94	1,29
15	Incumplimientos en la calidad y oferta de servicios mostrados en el brochure	1,66	2,02	82	2,51

Fuente: elaboración propia a partir del Anexo 11

Se puede observar en los resultados del método de la evaluación integral que los riesgos No.2-sistema de acceso a las habitaciones, 3-reducción del precio medio, 4-dominio de idiomas extranjeros, 5-errores en la actividad de *check-in* y 6-omisiones en la actividad de *check-out* y 9-incumplimiento de los estándares de calidad, están a menos de un 10 % del valor máximo de riesgo, lo cual dice de lo necesario de su gestión inmediata. Sin embargo, menos el riesgo No.3, son riesgos que por el actuar oportuno del colectivo pueden ser minimizados con acciones de control de fácil diseño. El riesgo 3, se puede minimizar con la coordinación, presión y gestión de la subdirección comercial, pero requiere de la organización mantener los estándares, incorporar valor agregado y mantener los índices de satisfacción del cliente.

En un segundo momento se evalúa la prioridad de los riesgos en base en la ponderación que a los mismos le otorgan los expertos, mediante el método

multicriterio Axiomático. Para recopilar la información se aplica la encuesta que se aprecia en el Anexo 6. Se obtiene la ponderación aplicando el método de concordancia de Kendall y se procesa los resultados con el Decisoft.

Los resultados se muestran en la figura 3.3 y son bien elocuentes. Se puede observar como los riesgos No. 2, 5, 4, 9 y 6 tienen las primeras posiciones para tener una atención y gestión priorizada, resultado que coincide con el método de la evaluación integral, aplicada anteriormente. Es significativo que el riesgo No.3 se posiciona en la última posición del ranking, pues si bien tiene un marcado impacto en la eficiencia y eficacia, no incide en la imagen y calidad del producto y su gestión es en lo fundamental por la Dirección Comercial del Grupo Iberostar.

Figura 3.3. Resultados de la aplicación del método axiomático para posicionar los riesgos de los subprocesos de recepción y ama de llaves

	Criterio1	Criterio2	Criterio3	Criterio4
	Max	Max	Max	Max
1	3,57	4,71	3,86	4,57
2	4,71	4,86	4,57	4,57
3	4,43	4,71	4,43	4,57
4	4,57	4,71	4,43	4,57
5	4,71	4,57	4,57	4,57
6	4,86	4,57	4,57	4,43
7	4,71	4,5	4,57	4,57
8	4,57	4,43	4	4,29
9	4,71	4,57	4	4,57
10	4,57	4,57	1,14	4,57

Prioridad: 0.157 0.357 0.343 0.143

Ranking de las Alternativas en orden descendente:

2
6
5
7
4
3
9
1
10
8

	Criterio1	Criterio2	Criterio3	Criterio4
	Max	Max	Max	Max
4	4,71	4,57	4,71	3,14
5	4,57	4,57	4,57	4,57
6	4,57	4,71	4,57	4,57
7	4,57	4,57	4,00	4,43
8	4,71	4,71	3,14	4,57
10	4,71	4,43	4,43	4,57
11	4,86	4,71	3,71	4,57
13	4,71	4,43	4,43	4,57
14	4,86	4,71	4,71	4,57
15	4,57	4,57	2,71	4,57

Prioridad: 0.157 0.357 0.343 0.143

Ranking de las Alternativas en orden descendente:

14
11
8
6
4
5
13
10
15
7

Fuente: Reporte del sistema Decisoft

La validación de la evaluación integral mediante el método axiomático en el subproceso de Ama de llaves, demostró como igualmente No. 14, 11, 8, 6 y 4 muestran las primeras posiciones para tener una gestión oportuna, dado el alto impacto que tienen en la eficiencia, eficacia y calidad a que aspira la organización.

3.5. Fase V. Tratamiento del riesgo

Etapas 1. Riesgo residual y protección ofrecida

La elaboración del plan de mejora parte del análisis del cálculo del riesgo neto o residual, cuyo cálculo se describe en el Capítulo 2. Para comprobar la efectividad de las acciones de control existentes, nuevamente se recurrió al criterio de los especialistas, quienes respondieron la encuesta que se muestra en el anexo 7.

En el anexo 12 se aprecia como en el subproceso de recepción los riesgos no. 2,3 y 9 muestran un riesgo residual evaluados de moderados por lo que se requiere mejorar la efectividad en el tratamiento de estos. De igual forma sucede con los riesgos No. 2,3 y 5 del subproceso de ama de llaves.

En la tabla siguiente se muestra los resultados del cálculo de la efectividad promedio y la protección ofrecida.

Tabla 3.11. Resultados del Cálculo de la Efectividad Promedio y la Protección Ofrecida

Riesgos	Efectividad Promedio	Protección Ofrecida	Evaluación de la Protección Ofrecida
Recepción	11.64	77.61	Mejorable
Ama de Llaves	9.25	61.67	Mejorable

Fuente: elaboración propia a partir de información del Anexo 12

Los riesgos del subproceso de recepción muestran una protección existente mejorable por lo que su riesgo residual se evalúa de Moderado. Es significativo como las acciones para mejoras tendrán que centrarse en la elevación del precio medio, el cumplimiento de los estándares de calidad y la mejora y dominio de más idiomas por los trabajadores.

En el caso del subproceso de ama de llaves, la protección existente se considera de mejorable con un riesgo residual moderado por lo que de incrementarse y darle seguimiento a las acciones de control existentes se puede lograr una protección ofrecida evaluada de aceptable.

Etapa 2. Elaboración de guía de autocontrol.

Además se presentó Guía de autocontrol adecuada al proceso que se aprecia en el Anexo 13 para el uso de los jefes de departamentos, miembros del Comité de Control en función de acciones de control.

Etapa 3. Elaboración de programa de auditoría.

Se elaboró Programa de auditoría de cumplimiento para uso del auditor interno (Anexo 14). Todo lo cual es el resultado de la implementación del procedimiento propuesto.

Etapa 4. Elaboración y seguimiento del Plan de mejoras.

Como parte del tratamiento de los riesgos y la estrategia de tipos de acciones de control se elaboró Plan de mejoras (Véase Anexo 12), que se propone su chequeo en los consejos de dirección y comité de prevención y control.

Conclusiones del capítulo

En la última parte del trabajo se realiza la aplicación del procedimiento normativo rediseñado para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en el proceso de alojamiento del hotel 'Iberostar Taínos'. Se puede comprobar la existencia de riesgos que requiere una atención prioritaria, lo cual

queda validado con la aplicación de varios métodos internacionales de identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos. Se logra establecer un plan de mejoras, un programa de auditoría interna y una guía de autocontrol adecuada a las características del proceso. Los resultados descritos constituyen una fortaleza para lograr que el proceso contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización con resultados satisfactorios de eficiencia.

Conclusiones

1. Los conceptos de identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos abordados por la bibliografía, transitando desde el Informe COSO, la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República hasta la Norma Internacional ISO 31000 del año 2015, permiten comprender como las mencionadas actividades se conjugan en un proceso de mejora continua que redundará en beneficios cuantitativos y cualitativos para la empresa siempre y cuando se logre una cultura organizacional adecuada.
2. El estudio de los fundamentos teóricos de la investigación permitió comprobar que se requieren del diseño de procedimientos para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos empresariales adecuados a las características de cada entidad.
3. El procedimiento metodológico para el rediseño del procedimiento normativo establecido en la norma NC ISO 31000: 2015 es una herramienta de aplicación continua y que da apoyo total al proceso de toma de decisiones, pues indica los elementos a tener en cuenta para lograr un cumplimiento eficaz de los objetivos de la organización. Facilita la medición de la efectividad en el manejo de los riesgos y la confección de Guía de autocontrol, plan de mejoras y programa de auditoría incorporan valor agregado al control de los riesgos en el proceso de alojamiento.
4. La aplicación del rediseño del procedimiento metodológico permitió identificar, evaluar y tratar los riesgos relevantes del proceso de alojamiento del hotel 'Iberostar Taínos' así como establecer un grupo de medidas y programas medidores de la efectividad y de la calidad en el manejo de los riesgos empresariales identificados.
5. La aplicación del método de expertos en combinación con métodos de identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos y métodos del análisis cuantitativo permite lograr una alta precisión cuantitativa y cualitativa de la magnitud de los riesgos y su sistemática actualización.

Recomendaciones

1. Realizar un proceso de capacitación de forma continua de todos los directivos y especialistas con funciones de control en los temas relacionados con los componentes de Identificación y evaluación de riesgos y actividades de control.
2. Implementar el procedimiento metodológico propuesto a nivel de cada proceso, subproceso y actividad, lo cual redundará en un mayor grado de precisión en la gestión de los riesgos a nivel de entidad.
3. Dar seguimiento de forma mensual al plan de mejoras, indicadores propuestos, guía de autocontrol, de forma tal que se establezca un proceso de valoración de estado de los riesgos y del perfeccionamiento de las ponderaciones establecidas.
4. Incorporar al Manual de control interno de los departamentos de recepción y de Ama de Llaves las definiciones de los conceptos, métodos y técnicas del procedimiento propuesto para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en la presente investigación.

Bibliografía

- Albrecht, K. (1995) Todo el Poder al Cliente. Paidós Empresa, 1995.
- Ambrustery, T. (2015). Aplicación de HACCP en la validación de procesos farmacéuticos. Pharmaceutical Technology: Edición Argentina #49.
- Aon, G. & Cervilla, J. I. (2018). –Gerenci de riesgos en I Administraci n oc III. Disponible en www.cartalocal.es. Consultado en fecha 20 de septiembre del 2018.
- Arce, M. (2016). Documentación para la administración de riesgos. Grupo Kaisen, S.A. Disponible en: Kaisen@grupokaisen.com. Consultado en fecha 20 de septiembre del 2018.
- Arteaga Prado, Y. & Cruz Bravo, M. (2007). La gestión de riesgos en el sector del turismo. Disponible en monografias.com consultado en fecha 15 de junio del 2018.
- Bac, A. (1997). — Administraci n de Riesgos Fin ncierosII. Revist Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, No. 11, México, 1997.
- BASC (2008). Normas inglesas de seguridad y protección. Disponible en wbasco.org. Consultado en fecha 30 de abril del 2018.
- Blanco Camping, B. (2007). Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación. Editorial Universitaria. Ministerio de Educación Superior.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (1992). Indicadores de Gestión. España.
- Bernens, R. (1997). "The biggest little in the corporate armor". Internal Auditing, vol: 54, 38-46p, 1997.
- Berreiro E. (2016). Administración financiero del riesgo empresarial-Editorial Academica Universitaria 2016-03-20. La Habana. Cuba
- Bolaños, A.R. (2011). El control interno y la gestión de riesgos en Cuba, ¿un paso de avance con la Resolución 60. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana.
- Bull, A. (1994). Economía del Sector Turístico. Editorial Alcanza-Economía, España.
- Cardona, O. (2014) Evaluación de la amenaza, la vulnerabilidad y el riesgo. "Elementos para el Ordenamiento y la Planeación del Desarrollo". Disponible en: www.desenredando.org/public/libros/1993/ldnsn/html/cap3.htm. [Consulta en fecha 17 de septiembre 2018].
- Casas, G. (2004). IV reunión de auditores Internos de Banca Central. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos –CEMLA. Cartagena de Indias, Colombia 6 al 10 de julio, 2004.

- Catácora, F. (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Primera Edición. Editorial McGraw/Hill. Venezuela.
 - CECOFIS (2003): *Administración de Riesgos. Curso Básico*
 - Coburn et al. (1991) "Vulnerabilidad y evaluación de riesgo". Programa de entrenamiento para el manejo de desastres. PNUD/UNDRO. 1ra. Edición, 1991.
 - Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión (COSO). (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado*. Estados Unidos.
 - Contraloría General de la República de Cuba (CGRC) (2011): «Resolución 60. Normas del Sistema de Control Interno», *Gaceta Oficial de la República de Cuba (extraordinaria)*, n.º 13, La Habana.
 - Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno*. Informe COSO, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, tomo I, 3-16p.
 - Crosby, J. (1999). *Les systemes et la documentation*. Enjeux. No 200. 20p.
 - Cruz, B. et al. (2018). *La gestión de riesgos en el sector del turismo*. Disponible en www.Monografias.com [Consulta en fecha 13 de septiembre del 2018].
 - CSJ, *Internal Control Guidance for Directors on the Combined Code*. (1999) Colegio de censores jurados de cuentas de Inglaterra y Gales.
 - Cuétara, L. et al. (2003). *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (HASPNET)*. Universidad de Matanzas.
 - Del Toro, J.C. et al. (2005). *Programa de Preparación Económica para Cuadros*. Material de Consulta. CECOFIS. Combinado de Periódicos Granma. La Habana, Cuba.
 - DMR – Consulting. (2018). *Nuevo esquema de gestión de riesgos*. [en línea mayo 2018]. Disponible en: www.dmr-consulting.com.mx. [consulta en fecha 3 de enero 2019].
 - Dorta, V. & José, A. (2014). *La evaluación de los riesgos como componente básico del sistema de Control Interno*. España.
 - Durán, A. & Abreu, H. (2007). *Metodología para el proceso identificación de riesgos*. Consultoría.
- Estándar Australiano / Neo Zelandés (AS/NZS: 4360 (1999)): *Administración de riesgos*.
- Federación Colegio de Contadores Públicos de Venezuela (1994). *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*. Venezuela.
 - Feigenbaum, V. (2015). *Total quality and international imperative*. *Quality news*. 7(4): 174-177p.

- Flores, E. (2003). —Asegurar el buen gobierno es cuestión de riesgosll, *La Gaceta*, 12 de diciembre de 2003.
- Flores, E. (2004). — Gerenci de riesgos y l respons bilid d soci l corpor tiv ll, XV Congreso Español de Gerenci de Riesgos y Seguros.
- Fr goso, C. (2002). —Análisis y dministr aci n de riesgos fin ncierosll. Exposición de la materia de análisis de riesgos de la especialidad en Economía Financiera de la Universidad Veracruzana, Capítulo 13, Mercado de Derivados, Xalapa.
- Gallego, J. (2002)."Gestión de Hoteles; Una nueva Visión". Editorial Thomson P r ninfo SA drid Esp ISBN:84-283-2842-01.
- G rcí , I. 2015, —Análisis y ev lu ci n de Riesgosll. V rios, 2005, Tem rio de Administradores Civiles del Estado, Madrid, Centro de Estudios Financieros.
- González Cueto, A. (2002): La Administración del Riesgo Cambiario en el contexto de la economía cubana. Tesis Doctoral. Santiago de Compostela, España.
- González G rcí , E. (2005). —Gesti n de riesgoll, Document aci n del m dulo optativo de Gestión de Riesgos en el Máster de Gestión y Análisis de políticas Públicas, NAP Universidad Carlos III.
- Gonzales, H. (2016).Gestión del riesgo-ISO 31000.Disponible en :<http://calid dgestion.wordpress.com/2016/10/28/gesti n-del-riesgo-iso-31000>.Consultado en fecha 3/8/2018.
- González, L. (2006). El control interno y el cuadro de mando integral, una poderosa combinación intangible. La Habana. Cuba.
- González, B. L. (2018). La calidad en los servicios de la recepción hotelera [Versión electrónica]. Disponible en: <http://www.gerencie.com/la-calidad-en-los-servicios-de-la-recepcion-hotelera.html>. Consultado en fecha 7-9-2018
- Holmes, A. (2019). Auditoría, principios y procedimientos. Editorial Limusa. México
- Hotel ´Iberostar Taínos´ (2019). Informe de Balance del año 2018. Departamento de Dirección.
- Hotel Iberostar Taínos (2018). Balance de Trabajo del año. Varadero. Cuba.
- Hotel Inglaterra, (2016). Manual de implementación del sistema de control interno. Grupo Hotelero Gran Caribe. La Habana. Cuba.
- Inda, A. (1999). Calidad en la industria alimentaria. Parte 2. Sistema de calidad del producto. Curso-Taller: Aplicación del Sistema HACCP en la industria de productos lácteos. La Habana, Cuba.
- ISO 31 000- Risk management — Principles and guidelines. First edition 2009-11-15.

- ISO 31 000- Risk management - Principles and guidelines. First edition 2019-2-15. Normas.
- ISO 9000: 2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. International Standard Organization. Norma.
- ISO 9004:2000. Sistema de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño. International Standard Organization. Norma.
- ISO/IEC 31010: 2015. Gestión del riesgo- técnicas de apreciación del riesgo. Norma.
- ISO/IEC 31010: 2009, IDT. Primera Edición Marzo-2015. Norma.
- Izquierdo Ferrer, L. (2018). MINTUR: 2019 será un año de retos para el turismo cubano. Disponible en www.cubadebate.cu. 28 de diciembre del 2018. Consultado en fecha 23 de enero del 2019.
- Jhjuéz, J. (2016). Metodologías para la gestión de riesgos. Colombia. Disponible en: ww.contraloría.gob.cu. Consultado en fecha 16 de octubre del 2018.
- López García, J.M. (2004). Bases metodológicas generales para el diseño e implementación de los sistemas de control interno en villa La Granjita.
- Koontz, H. (1990). Elementos de administración. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Koprinarov, B. (2005). El riesgo empresarial y su gestión analítica. Venezuela.
- Krugman, R. & Maurice, O. (1995). Economía Internacional. 3ª Edición, Editorial McGraw-Hill, España.
- León, M. (2018). Auditoría interna. Un enfoque sistémico mejora continua. Disponible en: [http://mlefcovich@hotmail.com](mailto:mlefcovich@hotmail.com). [Consulta en fecha 13 de septiembre del 2018].
- León, M. (2016). Matriz de control interno. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. [Consulta en fecha 13 de septiembre del 2018].
- Leonard, W. (1990). Auditoría administrativa. Evaluación de métodos y eficiencia administrativa. México: Editorial Diana.
- López Moreda, B. (2005). Propuesta de esquema metodológico para la evaluación y gestión de los riesgos, aplicación en Villa Artística. Tesis en Opción del Grado de Máster en Administración de Negocios. Universidad de Matanzas. Cuba.
- López, Cristina. (2015). Riesgo operacional: el nuevo reto para el sector financiero. Universidad de León. Disponible en: www.aia.es/riesgo/riesgo-operacional.html. [Consultado en fecha 12-10-2018].
- López, N. (2002). Control interno. Análisis de riesgos. Revista de auditoría y control. La Habana. 5, 5-13p.

- López García, J. (2014). Procedimiento metodológico de la evaluación del desempeño y el perfeccionamiento del control interno y la gestión.
- Madrigal, J. B. (2004). Introducción a la gestión de riesgos empresariales.
- Martínez C rrer , R. (1998). —Situ ci n ctu l y perspectiv s de l dministr ci n de riesgos en Cub ll.
- Maskrey, A. (2015). Conceptos y definiciones de relevancia en la gestión del riesgo. (2002). Disponible en: <http://www.snet.gob.su/documentos/conceptos.htm>. [Consulta mayo 2018].
- Meigs, W. & Larsen, J. (1994). Principios de Auditoría. Segunda Edición. México. Editorial Diana.
- Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/2003. C. Habana. Cuba
- MINTUR: 2019 será un año de retos para el turismo cubano. Lissett Izquierdo Ferrer. Disponible en www.cubadebate.cu. 28 de diciembre del 2019. Consultado en fecha 23 de enero del 2019.
- NC 127-2014. Industria turística-Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
- NC ISO 31000-2015. Gestión del riesgo- principios y directrices (ISO 31000: 2009, IDT)
- NC- ISO/IEC/GUÍA 73: 2008. Gestión del riesgo – vocabulario- directrices para la utilización en las normas. Primera edición. Octubre-2008.
- Norma AS/NZS 4360(1999): Pasos en el desarrollo e implementación de un programa de administración de riesgos. Disponible en: [www/ grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com). [Consulta en fecha 10 de octubre 2018].
- Notici s de l O T, –El turismo se est nc en el o 2001ll, drid, Esp , 29 de enero de 2014.
- Office of the Superintendent of Financial Institutions (OSFÍ) de Canadá. 2015. Oficina Nacional de Estadística e información (ONEI), 2019. Boletín Turismo Internacional. Indicadores Seleccionados. Disponible en onei.cu. Consultado en fecha 12/2/19.
- Ojeda, P. (2016).Entrevista a Isabel Casares. El nivel de implementación de la gerencia de riesgo de América Latina es muy alto. Disponible en <http://www.inese.es/noticias/el-nivel-de-implementacion-de-la-gerencia-de-riesgo-en-america-latina-es-muy-alto#.WYDE1TE7TIU>. Consultado en fecha 8/6/2018.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2002). Sistemas de Calidad e Inocuidad de los Alimentos. Manual de capacitación sobre higiene de los alimentos y sobre el sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (APPCC), Roma, 232p.

- Organización internacional de normalización (ISO) (2009): «31000. Sistemas de gestión de la calidad-requisitos», Ginebra
- Padilla, J. (2016). La responsabilidad del control. Universidad de costa Rica. Contraloría. Boletín 2. Artículo 6. Disponible en: <http://ocu.ucr.ac/boletin2-2002-articulo6.htm> [Consulta en fecha 13 de septiembre del 2018].
- Partido Comunista de Cuba (2016). Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016. La Habana, Cuba, Asamblea Nacional del Poder Popular.
- Percedo, M. (2004) Análisis territorial del riesgo biológico por enfermedades emergenciales en la población animal. Ediciones CENSA. La Habana. CUBA.
- Poch, R. (1992). Manual de control interno. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España.
- Quirós, C. (2016). Administración del riesgo y auditoría interna. Universidad de Costa Rica. Contraloría Universitaria. Boletín 1, Artículo 9. Disponible en: <http://ucu.ucr.ac.cr/boletin1-2003.articulo9.htm>. [Consulta en fecha 13 de septiembre del 2018].
- RIESGO (ISO/IEC 31010: 2009, IDT). Primera Edición Marzo-2015.
- Resolución 297. (2003) .Ministerio de Finanzas y Precios. C. Habana. Cuba
- Romero, C. (1993). Multiobjective and Goal Programming Approaches as a Distance Function Model. Journal of Operational Research Society.
- Rosés, F. (2017). El mapa de riesgos permite ver las amenazas que tiene la empresa. Disponible en: <http://diariomedico.com/gestion/ges.220300.com>. [Consultado el 3 de Octubre 2018].
- Sánchez, J. (1984). Administración de riesgos II, Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas A.C. (IMESFAC), México D. F. s/f.
- Toledano, M (2014). La información sobre los riesgos en los estados financieros consolidados. Universidad de Málaga. Disponible en <https://www.researchgate.net/publication> consultado en fecha 20 de noviembre del 2018.
- Vega, V. (2003). Aplicación de la matemática borrosa al punto de equilibrio. V Encuentro Nacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas, La Habana, 14 – 16 de mayo.
- Zambrano, H. (2007). Lineamientos para la gestión del riesgo en las instituciones de salud del distrito capital, Bogotá. Colombia.
- Zorrilla, S. (2016). La administración de Riesgos. [en línea junio 2006]. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admoriesgo.htm.". Consultado en fecha 20 de septiembre del 2018.

Anexos

Anexo 1. Definición de riesgo por diferentes autores

Autor	Definición
Cardona, 1993	Es el resultado de la concurrencia de condiciones de vulnerabilidad y de posibles "amenazas"
Según Martínez R. (1998)	Es un evento incierto, indeseable, imprevisto e involuntario que, en caso de producirse, puede tener consecuencias negativas para quien lo sufre y puede generar al mismo tiempo unas necesidades cuantificables económicamente, haciendo peligrar en determinadas ocasiones la estabilidad económica financiera de la empresa.
Estándar de Administración de Riesgos de Australia y Nueva	Exposición a las consecuencias de la incertidumbre, la contingencia de que suceda algo que tenga un impacto sobre los objetivos.
Ambrustery (2001)	Cualquier condición que produzca una condición adversa en Detrimiento del producto, el paciente o el profesional de la salud.
Quirós (2003)	No es más que la probabilidad de ocurrencia de hechos o fenómenos internos o externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en la organización.
Toledano (2003)	El efecto financiero de una causa multiplicado por la frecuencia probable de su ocurrencia.
León(2003)	El riesgo existe cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, pues, la posibilidad de ganar o de perder, cuanto mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el riesgo.
CECOFIS(2003)	<ul style="list-style-type: none"> • La incertidumbre de que un suceso ocurra. • La exposición a determinada eventualidad económica desfavorable. • Un acontecimiento futuro, posible e incierto de naturaleza objetiva, cuya realización causa un daño concreto. • El grado de probabilidad de una pérdida. • Una amenaza de contingencia dañosa. • La probabilidad de ocurrencia de un suceso fortuito que puede ser o no súbito, violento y producir daños o pérdidas en las personas, animales o cosas en las que se presenta.
ISO 31000, 2009	Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, considerando que un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos; y también que los objetivos pueden tener aspectos diferentes y se pueden aplicar en niveles diferentes (estratégico, en toda la organización, en proyectos, productos y procesos).
Resolución 60/2011, CGRC	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.

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Cuestionario para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

El cuestionario tiene como objetivo determinar su competencia como experto en la temática objeto de este estudio referido a la identificación y evaluación de riesgos en el proceso de alojamiento del 'Hotel Iberostar Taínos', a partir de la valoración de un conjunto de características definidas y un segundo momento, valorar las vías o fuentes que permitan obtener tal preparación profesional. Para ello debe marcar con una X en el caso que satisfaga algunas de las características propuesta y el nivel de incidencias de las fuentes.

Relación de características	SI	NO
Conocimiento de la actividad de alojamiento y de los riesgos que la afectan.		
Competencia como especialista en control interno, en lo particular en procesos de identificación y evaluación de riesgos		
Disposición de cooperar en la identificación y evaluación de riesgos en la		
Creatividad para solucionar los problemas operativos que tienen impacto en la calidad del servicio de alojamiento.		
Profesionalidad y habilidad para desempeñar sus funciones en correspondencia con un adecuado manejo de los riesgos en el servicio de		
Capacidad de análisis y evaluación de los riesgos que afectan al servicio de alojamiento en el turismo.		
Experiencia en la actividad hotelera.		
Intuición para dar respuesta a eventualidades en el servicio de alojamiento		
Actualización de información acerca de los riesgos que afectan en la actualidad el servicio de alojamiento.		
Participación en grupos de trabajo que estudian identificación y evaluación de riesgos en la actividad hotelera.		

Vías o fuentes para la preparación profesional	Nivel de incidencias de la fuente		
	Alto	Normal	Bajo
Estudios teóricos y prácticos sobre identificación y evaluación de riesgos.			
Experiencia obtenida en su vida profesional en la gestión de riesgos hoteleros a partir de su propia labor en este sector.			
Conocimientos de trabajos investigativos nacionales e internacionales sobre identificación y evaluación de riesgos.			
Participación en eventos nacionales e internacionales sobre gestión de riesgos en empresas turísticas.			
Consultas bibliográficas de publicaciones en revistas u otros documentos sobre identificación y evaluación de riesgos en la hotelería.			
Actualización en cursos de postgrados, diplomados, maestrías o doctorados sobre gestión de riesgos en el turismo			

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Encuesta aplicada para aplicar los métodos Mapa de riesgos y Matriz Consecuencia-Probabilidad.

Indique su percepción del impacto de cada riesgo en cuanto los 3 criterios presentados en las respectivas columnas. Indique en escala de 1 a 5 donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto. En el caso del criterio impacto 1 es 'muy leve' y 5 es 'muy grave'

	Tipos de Riesgos	Evaluación probabilística	Intensidad en la eficiencia y eficacia	Dificultad para su Control
1	Cobro de ingresos en efectivo			
2	Sistema de acceso a las habitaciones			
3	Reducción del precio medio			
4	Dominio de idiomas extranjeros			
5	Errores en la actividad de Check In			
6	Omisiones en la actividad de Check Out			
7	Incumplimiento de lo establecido para la actividad de cambio de turno			
8	Efectividad del Plan de Prevención			
9	Efectividad del Plan de Seguridad y Protección			
10	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros			
11	Omisiones en la actividad de revisión de la documentación			
12	Incumplimiento del presupuesto de gastos			
	AMA DE LLAVES			
1	Existencia de productos de lento movimiento en los almacenes			
2	Incrementos de los precios de compra de los productos de minibares			
3	Deterioro de muebles de habitaciones con los cierres parciales			
4	Omisiones en la actividad de revisión de las discrepancias en el status habitacional			
5	Habitaciones que requieren renovación y estandarización			
6	Insuficiencias de los servicios de lavandería externa			
7	Efectividad del Plan de Prevención			
8	Efectividad del Plan de Seguridad y Protección			

9	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros			
10	Cambios frecuentes de estándares por parte de la Gerencia			
11	Fuerza de trabajo envejecida y enfermedades profesionales			
12	Ausencia de un programa de educación ambiental			
13	Accidentes de Trabajo			
14	Insuficientes o deteriorados los medios de protección y de trabajo			
15	Insuficiente preparación y conciencia de en temas de protección e higiene del trabajo			
16	Incumplimiento del presupuesto de gastos			
17	Incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad			
18	Incumplimientos en la calidad y oferta de servicios mostrados en el brochare			

Anexo 4. Encuesta aplicada para desarrollar el método Mosler

Indique en escala su percepción de los diferentes criterios para cada riesgo, aplicando escala de 1 a 5, donde la escala a tener en cuenta se especifica en cada criterio.

No.	Riesgos	FUNCION	SUSTITUC.	PROFUNDIDAD	EXT.	AGRES-	VULNERAB.
	ESCALAS A UTILIZAR -----	1) Muy Levemente. 2) Levemente 3) Medianamente 4)Gravemente 5) Muy Gravemente	1) Muy fácilmente. 2) Fácilmente 3) Sin muchas dificultades 4) Difícilmente. 5) Muy difícilmente.	1) Perturbaciones muy leves. 2) Perturbaciones leves. 3) Perturbaciones limitadas 4) Perturbaciones graves. 5) Perturbaciones muy graves	1) Áreas 2) Proceso 3) Entidad 4) Empresa 5) Sector	1) Muy reducida. 2) Reducida. 3) Normal 4) Elevada 5) Muy Elevada	1) Muy reducida. 2) Reducida. 3) Normal 4) Elevada 5) Muy Elevada
1	Cobro de ingresos en efectivo						
2	Sistema de acceso a las habitaciones						
3	Reducción del precio medio						
4	Dominio de idiomas extranjeros						
5	Errores en la actividad de Check In						
6	Omisiones en la actividad de CheckOut						
7	Incumplimiento de lo establecido para la actividad de cambio de turno						
8	Efectividad del Plan de Prevención						
9	Efectividad del Plan de Seguridad y Protección						
10	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros						
11	Omisiones en la actividad de revisión de la documentación						
12	Incumplimiento del presupuesto de gastos						
	AMA DE LLAVES						
1	Existencia de productos de lento movimiento en los almacenes						
2	Incrementos de los precios de compra de los productos de minibares						
3	Deterioro de muebles de habitaciones con los cierres parciales						
4	Omisiones en la actividad de revisión de las discrepancias en el status habitacional						
5	Habitaciones que requieren renovación y estandarización						
No.	RIESGOS	FUNCION	SUSTITUC.	PROFUNDIDAD	EXT.	AGRES-	VULNERAB.
6	Insuficiencias de los servicios de lavandería externa						
7	Efectividad del Plan de Prevención						

8	Efectividad del Plan de Seguridad y Protección						
9	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros						
10	Cambios frecuentes de estándares por parte de la Gerencia						
11	Fuerza de trabajo envejecida y enfermedades profesionales						
12	Ausencia de un programa de educación ambiental						
13	Accidentes de Trabajo						
14	Insuficientes o deteriorados los medios de protección y de trabajo						
15	Insuficiente preparación y conciencia de en temas de protección e higiene del trabajo						
16	Incumplimiento del presupuesto de gastos						
17	Incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad						
18	Incumplimientos en la calidad y oferta de servicios mostrados en el brochure .						

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Encuesta aplicada a los expertos para aplicar el método de la evaluación integral de los cuatro criterios.

Indique su percepción de la importancia de cada riesgo de acuerdo a los criterios a evaluar y su impacto en los objetivos de la organización. Indique en escala de 10 a 1, de mayor a menor importancia, en el subproceso de recepción y de 15 a 1, de mayor a menor importancia, en el subproceso de regiduría de pisos.

No.	Riesgos	Escala (De 10 a 1)
	RECEPCION	
1	Cobro de ingresos en efectivo	
2	Sistema de acceso a las habitaciones	
3	Reducción del precio medio	
4	Dominio de idiomas extranjeros	
5	Errores en la actividad de Check In	
6	Omisiones en actividad de Check Out	
7	Incumplimiento de lo establecido para la actividad de cambio de turno	
8	Efectividad del Plan de Prevención	
9	Incumplimiento de los estándares de calidad	
10	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	
	AMA DE LLAVES	Escala (De 15 a 1)
1	Existencia de productos de lento movimiento en los almacenes	
2	Incrementos de los precios de compra de los productos de minibares	
3	Deterioro de muebles de habitaciones	
4	Omisiones en la actividad de revisión de las discrepancias en el status habitacional	
5	Habitaciones que requieren renovación y estandarización	
6	Insuficiencias de los servicios de lavandería externa	
7	Efectividad del Plan de Prevención	
8	Fuerza de trabajo envejecida y enfermedades profesionales	
9	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	
10	Cambios frecuentes de estándares por la Gerencia	
11	Ausencia de un programa de educación ambiental	
12	Insuficiente preparación y conciencia de en temas de protección e higiene del trabajo	
13	Incumplimiento del presupuesto de gastos	
14	Incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad	
15	Incumplimientos en la calidad y oferta de servicios mostrados en el brochure	

Fuente: Elaboración Propia

De igual forma evalué la importancia de los criterios para la evaluación integral.

No.	Criterios	Escala (De 4 a 1)
1	Evaluación probabilística	
2	Intensidad en las eficiencia y eficacia	
3	Intensidad en la calidad e imagen del producto	
4	Dificultad para su control	

Anexo 6. Encuesta aplicada a los expertos para aplicar el método de la evaluación integral de los cuatro criterios.

Indique su percepción del impacto de cada riesgo en cuanto los 4 criterios presentados en las respectivas columnas.

Indique en escala de 1 a 5 donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto

No.	Riesgos	Evaluación Probabilística	Intensidad en la Efic. Y Eficac.	Intensidad en la calidad e imagen	Dificultad para su Control
	RECEPCION				
1	Cobro de ingresos en efectivo				
2	Sistema de acceso a las habitaciones				
3	Reducción del precio medio				
4	Dominio de idiomas extranjeros				
5	Errores en la actividad de Check In				
6	Omisiones en actividad de CheckOut				
7	Incumplimiento de lo establecido para la actividad de cambio de turno				
8	Efectividad del Plan de Prevención				
9	Incumplimiento de los estándares de calidad				
10	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros				
	AMA DE LLAVES				
1	Existencia de productos de lento movimiento en los almacenes				
2	Incrementos de los precios de compra de los productos de minibares				
3	Deterioro de muebles de habitaciones				
4	Omisiones en la actividad de revisión de las discrepancias en el status habitacional				
5	Habitaciones que requieren renovación y estandarización				
6	Insuficiencias de los servicios de lavandería externa				
7	Efectividad del Plan de Prevención				
8	Fuerza de trabajo envejecida y enfermedades profesionales				
9	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros				
10	Cambios frecuentes de estándares por la Gerencia				
11	Ausencia de un programa de educación ambiental				
12	Insuficiente preparación y conciencia de en temas de protección e higiene del trabajo				
13	Incumplimiento del presupuesto de gastos				
14	Incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad				
15	Incumplimientos en la calidad y oferta de servicios mostrados en el brochure				

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8. Identificación de riesgos mediante el método del Mapa de Riesgos

No.	Riesgos	Evaluación Probabilística							Intensidad en la Efic. y Eficac.							Dificultad para el control							Total							Clasificación				
	RIESGOS	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	Moda	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	Moda	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	Moda	E-1	E-2	E-3	E-4		E-5	E-6	E-7	Moda
RECEPCION																																		
1	Cobro de ingresos en efectivo	2	5	2	4	2	2	2	2.00	4	3	4	5	3	4	4	4.00	4	4	4	5	2	4	4	4.00	10	12	10	14	7	10	10	10.00	RR
2	Sistema de acceso a las habitaciones	5	5	5	5	4	5	5	5.00	5	4	5	5	4	5	5	5.00	5	4	5	3	2	5	5	5.00	15	13	15	13	10	15	15	15.00	RR
3	Reducción del precio medio	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	4	5	5	5	5	5.00	5	4	5	3	3	5	5	5.00	15	13	15	13	13	15	15	15.00	RR	
4	Dominio de idiomas extranjeros	1	3	1	4	3	1	1	1.00	4	4	4	5	5	4	4	4.00	5	4	5	4	3	5	5	5.00	10	11	10	13	11	10	10	10.00	RR
5	Errores en la actividad de Check In	3	4	3	3	3	4	2	3.00	3	3	3	2	3	4	3	3.00	3	4	4	4	4	2	3	4.00	9	11	10	9	10	10	8	10.00	RR
6	Omisiones en la actividad de Check Out	3	4	3	4	3	3	2	3.00	3	3	3	2	3	3	3	3.00	3	3	4	2	5	4	4	4.00	9	10	10	8	11	10	9	10.00	RR
7	Incumplimiento de lo establecido para la actividad de cambio de turno	5	4	5	4	4	4	4	4.00	5	4	5	4	4	5	3	5.00	5	4	5	4	4	5	5	5.00	20	12	15	12	12	14	12	12.00	RR
8	Efectividad del Plan de Prevención	4	4	3	4	4	4	4	4.00	4	5	5	4	5	5	5	5.00	5	4	5	4	5	5	4	5.00	13	13	13	12	14	14	13	13.00	RR
9	Efectividad del Plan de Seguridad y Protección	4	5	5	4	2	5	1	5.00	3	4	4	4	4	3	3	4.00	3	3	3	2	3	2	3	3.00	10	12	12	10	9	10	7	10.00	RR
10	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	4	3	4	4	2	4	4	4.00	3	4	4	4	4	3	3	4.00	3	3	3	2	3	2	3	3.00	10	10	11	10	9	9	10	10.00	RR
11	Omisiones en la actividad de revisión de la documentación	1	3	1	4	2	1	1	1.00	3	4	4	4	4	3	3	4.00	3	3	3	2	3	2	3	3.00	7	10	8	10	9	6	7	7.00	NR
12	Incumplimiento del presupuesto de gastos	1	4	1	4	4	1	1	1.00	3	4	3	5	5	3	3	3.00	3	4	3	3	4	3	3	3.00	7	12	7	12	13	7	7	7.00	NR
REGIDURIA DE PISOS																																		
1	Existencia de productos de lento movimiento en los almacenes	2	5	2	3	5	2	2	2.00	3	5	3	3	2	3	3	3.00	4	5	4	4	5	4	4	4.00	9	15	9	10	12	9	9	9.00	RR
2	Incrementos de los precios de compra de los productos de minibares	2	5	2	3	5	2	2	2.00	3	5	3	3	2	3	3	3.00	4	5	4	4	5	4	4	4.00	9	15	9	10	12	9	9	9.00	RR
3	Deterioro de muebles de habitaciones	2	5	2	3	5	2	2	2.00	3	5	3	3	2	3	3	3.00	4	5	4	4	5	4	4	4.00	9	15	9	10	12	9	9	9.00	RR
4	Omisiones en la actividad de revisión de las discrepancias en el status habitacional	5	5	5	5	5	3	3	5.00	5	5	3	4	4	5	4	5.00	2	2	2	1	4	2	2	2.00	12	12	10	10	13	10	9	10.00	RR
5	Habitaciones que requieren renovación y estandarización	5	4	5	4	5	5	5	5.00	4	1	4	4	1	4	4	4.00	3	1	3	1	1	3	3	3.00	12	6	12	9	7	12	12	12.00	RR
6	Insuficiencias de los servicios de lavandería externa	2	5	2	4	5	2	2	2.00	4	2	4	4	3	4	4	4.00	2	3	2	1	5	2	2	2.00	8	10	8	9	13	8	8	8.00	NR
7	Equipamiento de lavandería interna deteriorados	4	5	3	5	5	5	3	5.00	2	3	3	4	3	3	3	3.00	3	2	3	3	3	2	3	3.00	9	10	9	12	11	10	9	9.00	RR
8	Efectividad del Plan de Seguridad y Protección	2	3	2	1	2	2	2	2.00	2	2	3	2	3	2	3	2.00	4	2	3	3	3	4	4	3.00	8	7	8	6	8	8	9	8.00	NR
9	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	4	3	4	4	3	3	4	4.00	5	3	4	5	4	4	5	5.00	4	2	4	4	3	4	4	4.00	13	8	12	13	10	11	13	13.00	RR
10	Cambios frecuentes de standares por parte de la Gerencia	4	3	4	4	3	3	4	4.00	5	3	4	5	4	4	5	5.00	4	2	4	4	3	4	4	4.00	13	8	12	13	10	11	13	13.00	RR
11	Fuerza de trabajo envejecida y enfermedades profesionales	4	3	4	4	3	3	4	4.00	5	3	4	5	4	4	5	5.00	4	2	4	4	3	4	4	4.00	13	8	12	13	10	11	13	13.00	RR
12	Ausencia de un programa de educación ambiental	4	4	4	3	3	4	4	4.00	4	3	4	4	3	4	4	4.00	4	3	4	4	3	4	4	4.00	12	10	12	11	9	12	12	12.00	RR
13	Accidentes de Trabajo	2	3	2	4	3	2	2	2.00	3	2	2	3	2	3	2	2.00	3	3	4	2	3	4	4	3.00	8	8	8	9	8	9	8	8.00	NR
14	Insuficientes o deteriorados los medios de protección y de trabajo	3	3	3	3	3	4	3	3.00	2	3	2	3	3	2	2	2.00	3	3	3	2	3	3	2	3.00	8	9	8	8	9	9	7	8.00	NR
15	Insuficiente preparación y conciencia de en temas de protección e higiene del trabajo	3	3	3	4	3	3	3	3.00	3	3	3	5	3	3	3	3.00	4	3	4	2	3	4	4	4.00	10	9	10	11	9	10	10	10.00	RR
16	Incumplimiento del presupuesto de gastos	3	3	3	4	3	3	3	3.00	3	3	3	5	3	3	3	3.00	4	3	4	2	3	4	4	4.00	10	9	10	11	9	10	10	10.00	RR
17	Incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad	3	3	3	4	3	3	3	3.00	3	3	3	5	3	3	3	3.00	4	3	4	2	3	4	4	4.00	10	9	10	11	9	10	10	10.00	RR
18	Incumplimientos en la calidad y oferta de servicios mostrados en el brochure	3	3	3	4	3	3	3	3.00	3	3	3	5	3	3	3	3.00	4	3	4	2	3	4	4	4.00	10	9	10	11	9	10	10	10.00	RR

Anexo 9. Calculo del nivel de riesgo para conformar la matriz Consecuencia-Probabilidad

No.	Riesgos	Probabilidad								Consecuencia								Valor del Riesgo	Nivel del Riesgo
	RIESGOS	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	Moda	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	Moda		
RECEPCION																			
1	Cobro de ingresos en efectivo	2	5	2	4	2	2	2	2.00	4	3	4	5	3	4	4	4.00	8.00	Apreciable
2	Sistema de acceso a las habitaciones	5	5	5	5	4	5	5	5.00	5	4	5	5	4	5	5	5.00	25.00	Muy Grave
3	Reducción del precio medio	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	4	5	5	5	5	5	5.00	25.00	Muy Grave
4	Domino de idiomas extranjeros	1	3	1	4	3	3	1	3.00	4	4	4	5	5	4	4	4.00	12.00	Importante
5	Errores en la actividad de Check In	3	4	3	3	3	4	2	3.00	3	3	3	2	3	4	3	3.00	9.00	Apreciable
6	Omissiones en la actividad de Check Out	3	4	3	4	3	3	2	3.00	3	3	3	2	3	3	3	3.00	9.00	Apreciable
7	Incumplimiento de lo establecido para la actividad de cambio de turno	3	4	3	4	3	3	2	3.00	3	3	3	2	3	3	3	3.00	9.00	Apreciable
8	Efectividad del Plan de Prevención	4	4	3	4	4	4	4	4.00	4	5	5	4	5	5	5	5.00	20.00	Muy Grave
9	Efectividad del Plan de Seguridad y Protección	4	5	5	4	2	5	1	4.00	3	4	4	4	4	3	3	4.00	16.00	Muy Grave
10	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	4	3	4	4	2	4	4	4.00	3	4	4	4	4	3	3	4.00	16.00	Muy Grave
11	Omissiones en la actividad de revisión de la documentación	1	3	1	4	2	1	1	1.00	3	4	3	4	4	3	3	3.00	3.00	Marginal
12	Incumplimiento del presupuesto de gastos	1	4	1	4	4	1	1	1.00	3	4	3	5	5	3	3	3.00	3.00	Marginal
REGIDURIA DE PISOS																			
1	Existencia de productos de lento movimiento en los almacenes	2	5	2	3	5	2	2	2.00	3	5	3	3	2	3	3	3.00	6.00	Apreciable
2	Incrementos de los precios de compra de los productos de minibares	2	5	2	3	5	2	2	2.00	3	5	3	3	2	3	3	3.00	6.00	Apreciable
3	Deterioro de muebles de habitaciones.	2	5	2	3	5	2	2	2.00	3	5	3	3	2	3	3	3.00	6.00	Apreciable
4	Omissiones en la actividad de revisión de las discrepancias en el status habitacional	5	5	5	5	5	3	3	5.00	5	5	3	4	4	5	4	4.00	20.00	Muy Grave
5	Habitaciones que requieren renovación y estandarización	5	4	5	4	5	5	5	5.00	4	1	4	4	1	4	4	4.00	20.00	Muy Grave
6	Insuficiencias de los servicios de lavandería externa	2	5	2	4	5	2	2	2.00	4	2	4	4	3	4	4	4.00	8.00	Apreciable
7	Equipamiento de lavandería interna deteriorados	4	5	3	5	5	5	3	5.00	2	3	3	4	3	3	3	3.00	15.00	Muy Grave
8	Efectividad del Plan de seguridad y protección	2	3	2	1	2	2	2	2.00	2	2	3	2	2	4	3	2.00	4.00	Marginal
9	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	4	3	4	4	3	3	4	4.00	5	3	4	5	4	4	5	4.00	16.00	Muy Grave
10	Cambios frecuentes de standares por parte de la Gerencia	4	3	4	4	3	3	4	4.00	5	3	4	5	4	4	5	4.00	16.00	Muy Grave
11	Fuerza de trabajo envejecida y enfermedades profesionales	4	3	4	4	3	3	4	4.00	5	3	4	5	4	4	5	4.00	16.00	Muy Grave
12	Ausencia de un programa de educación ambiental	4	4	4	3	3	4	4	4.00	4	3	4	4	3	4	4	4.00	16.00	Muy Grave
13	Accidentes de Trabajo	2	3	2	4	3	2	2	2.00	4	3	4	2	2	2	2	2.00	4.00	Marginal
14	Insuficientes o deteriorados los medios de protección y de trabajo	3	2	2	2	3	2	3	2.00	2	3	2	3	3	2	2	2.00	4.00	Marginal
15	Insuficiente preparación y conciencia de en temas de protección e higiene del trabajo	3	3	2	2	3	2	2	2.00	2	2	3	2	2	2	3	2.00	4.00	Marginal
16	Incumplimiento del presupuesto de gastos	3	3	3	4	3	3	3	3.00	3	3	3	5	3	3	3	3.00	9.00	Apreciable
17	Incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad	3	3	3	4	3	3	3	3.00	3	3	3	5	3	3	3	3.00	9.00	Apreciable
18	Incumplimientos en la calidad y oferta de servicios mostrados en el brochure	3	3	3	4	3	3	3	3.00	3	3	3	5	3	3	3	3.00	9.00	Apreciable

ANEXO 10. DETERMINACION DE LA CLASE DE RIESGO MEDIANTE EL METODO MOSLER											
No.	Riesgos	FUNCION	SUSTITUC.	PROFUND.	EXTENSION	AGRESION	VULNERAB.	CARÁCTER DEL RIESGO	PROBABILIDAD	CUANTIFICACION	CLASE DE RIESGO
RECEPCION											
1	Cobro de ingresos en efectivo	4	4	1	5	5	5	21	25	525	NORMAL
2	Sistema de acceso a las habitaciones	4	5	3	5	5	5	35	25	875	ELEVADO
3	Reducción del precio medio	4	5	5	5	5	5	45	25	1125	MUY ELEVADO
4	Dominio de idiomas extranjeros	4	4	3	4	5	4	28	20	560	NORMAL
5	Errores en la actividad de Check In	5	3	4	3	4	5	27	20	540	NORMAL
6	Omisiones en la actividad de Check Out	4	5	3	3	4	5	29	20	580	NORMAL
7	Incumplimiento de lo establecido para la actividad de cambio de turno	4	4	2	4	5	5	24	25	600	ELEVADO
8	Efectividad del Plan de Prevención	4	4	2	4	5	5	24	25	600	ELEVADO
9	Efectividad del Plan de Seguridad y Protección	4	5	2	2	4	5	24	20	480	REDUCIDO
10	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	5	4	3	5	4	4	35	16	560	NORMAL
11	Omisiones en la actividad de revisión de la documentación	4	4	2	2	4	5	20	20	400	REDUCIDO
12	Incumplimiento del presupuesto de gastos	4	5	2	2	3	5	24	15	360	REDUCIDO
REGIDURIA DE PISOS											
1	Existencia de productos de lento movimiento en los almacenes	5	5	3	5	5	5	40	25	1000	MUY ELEVADO
2	Incrementos de los precios de compra de los productos de minibares	5	5	3	5	5	5	40	25	1000	MUY ELEVADO
3	Deterioro de muebles de habitaciones con los cierres parciales	4	5	3	5	5	5	35	25	875	MUY ELEVADO
4	Omisiones en la actividad de revisión de las discrepancias en el status habitacional	4	4	3	5	4	5	31	20	620	ELEVADO
5	Habitaciones que requieren renovación y estandarización	4	4	3	5	4	5	31	20	620	ELEVADO
6	Insuficiencias de los servicios de lavandería externa	5	5	5	4	4	5	45	20	900	MUY ELEVADO
7	Efectividad del Plan de Prevención	5	4	3	5	5	5	35	25	875	ELEVADO
8	Efectividad del Plan de Seguridad y Protección	5	4	3	5	3	4	35	12	420	REDUCIDO
9	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	4	4	4	4	4	4	32	16	512	NORMAL
10	Cambios frecuentes de estándares por parte de la Gerencia	5	5	5	4	4	4	45	16	720	ELEVADO
11	Fuerza de trabajo envejecida y enfermedades profesionales	4	4	3	4	4	4	28	16	448	REDUCIDO
12	Ausencia de un programa de educación ambiental	3	3	5	5	4	5	34	20	680	NORMAL
13	Accidentes de Trabajo	4	4	3	2	4	5	22	20	440	REDUCIDO
14	Insuficientes o deteriorados los medios de protección y de trabajo	5	4	3	2	4	4	26	16	416	REDUCIDO
15	Insuficiente preparación y conciencia de en temas de protección e higiene del trabajo	5	5	3	3	3	4	34	12	408	REDUCIDO
16	Incumplimiento del presupuesto de gastos	3	3	5	5	3	5	34	15	510	NORMAL
17	Incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad	5	5	4	4	4	5	41	20	820	ELEVADO
18	Incumplimientos en la calidad y oferta de servicios mostrados en el brochure	5	5	5	4	4	4	45	16	720	ELEVADO

Anexo 11. Cálculo de la Evaluación Integral de cada ariesgo

No.	Prioridad	Posición	Riesgos	Evaluación Probabilística							Intensidad en la Efic. y Eficac.							Impacto en la calidad e imagen del producto htelero							Dificultad para su Control							Evaluación Integral	Max. Valor	%Evaluac.Integ /Valor Max	Diferencia Max Valor-Evaluac. Integral	
				E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	Promedio	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	Promedio	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	Promedio									
RECEPCION																																				
1	0.073	7	Cobro de ingresos en efectivo	5	2	5	4	5	2	2	3.57	5	4	5	5	4	5	4.71	1	4	4	4	4	5	3.86	5	4	5	4	4	5	4.57	1.22	1.46	83.57	0.24
2	0.161	3	Sistema de acceso a las habitaciones	5	4	5	4	5	5	5	4.71	5	4	5	5	5	5	4.86	5	4	5	4	4	5	4.57	5	4	5	4	4	5	4.57	3.01	3.22	93.57	0.21
3	0.174	1	Reducción del precio medio	4	4	5	4	5	4	5	4.43	5	4	5	4	5	5	4.71	5	4	5	4	4	5	4.43	5	4	5	4	4	5	4.57	3.16	3.48	90.71	0.32
4	0.104	5	Domnio de idiomas extranjeros	5	4	5	5	5	4	4	4.57	5	4	5	4	5	5	4.71	4	4	5	4	4	5	4.43	5	4	5	4	4	5	4.57	1.90	2.08	91.43	0.18
5	0.119	4	Errores en la actividad de Check In	5	5	5	4	5	4	4	4.71	5	4	5	4	4	5	4.57	5	4	5	4	4	5	4.57	5	4	5	4	4	5	4.57	2.19	2.38	92.14	0.19
6	0.101	6	Omisiones en actividad de Check Out	5	5	5	5	4	5	5	4.86	5	4	5	4	4	5	4.57	5	4	5	4	4	5	4.57	4	4	5	4	4	5	4.43	1.86	2.02	92.14	0.16
7	0.034	9	Incumplimiento de lo establecido para la actividad de cambio de turno	5	4	5	4	4	4	4	4.29	5	4	5	4	4	5	4.50	5	4	5	4	4	5	4.57	5	4	5	4	4	5	4.57	0.61	0.68	89.64	0.07
8	0.034	10	Efectividad del Plan de Prevención	4	4	5	4	4	4	5	4.29	4	4	5	4	4	5	4.43	1	4	5	4	4	5	4.00	3	4	5	4	4	5	4.29	0.58	0.68	85.00	0.10
9	0.156	2	Incumplimiento de los estándares de calidad	5	5	5	4	5	5	5	4.86	5	4	5	4	4	5	4.57	1	4	5	4	4	5	4.00	5	4	5	4	4	5	4.57	2.81	3.12	90.00	0.31
10	0.044	8	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	5	5	5	4	4	5	5	4.71	5	4	5	4	4	5	4.57	1	2	1	1	1	1	1.14	5	4	5	4	4	5	4.57	0.66	0.88	75.00	0.22
REGIDURIA DE PISOS																																				
1	0.046	12	Existencia de productos de lento movimiento en los almacenes	5	4	5	4	4	5	5	4.57	5	4	5	5	4	5	4.71	2	2	2	1	2	2	1.86	3	3	3	4	3	3	3.14	0.66	0.92	71.43	0.26
2	0.062	8	Incrementos de los precios de compra de los productos de minibares	5	5	5	4	4	5	5	4.71	5	4	5	4	4	5	4.57	4	3	4	4	4	3	4.371	5	4	4	4	4	5	4.43	1.08	1.24	87.14	0.16
3	0.058	9	Deterioro de muebles de habitaciones	5	4	5	4	4	5	5	4.57	5	4	5	4	3	5	4.43	4	4	5	5	4	4	4.43	3	3	3	4	3	3	3.14	0.96	1.16	82.86	0.20
4	0.049	11	Omisiones en la actividad de revisión de las discrepancias en el status habitacional	5	5	5	4	4	5	5	4.71	5	4	5	4	4	5	4.57	5	4	5	5	5	5	4.71	3	4	3	3	3	3	3.14	0.84	0.98	85.71	0.14
5	0.093	3	Habitaciones que requieren renovación y estandarización	5	4	5	4	4	5	5	4.57	5	4	5	4	4	5	4.57	5	4	5	4	4	5	4.57	5	4	5	4	4	5	4.57	1.70	1.86	91.43	0.16
6	0.112	2	Insuficiencias de los servicios de lavandería externa	5	4	5	4	4	5	5	4.57	5	4	5	4	5	5	4.71	5	4	5	4	4	5	4.57	5	4	5	4	4	5	4.57	2.06	2.24	92.14	0.18
7	0.038	13	Efectividad del Plan de Prevención	5	4	5	4	4	5	5	4.57	5	4	5	4	4	5	4.57	1	4	5	4	4	5	4.00	5	4	5	4	4	5	4.57	0.67	0.76	88.57	0.09
8	0.012	14	Fuerza de trabajo envejecida y enfermedades profesionales	5	4	5	4	5	5	5	4.71	5	5	5	4	4	5	4.71	3	3	2	3	4	4	3.14	5	4	5	4	4	5	4.57	0.21	0.24	85.71	0.03
9	0.040	10	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	5	4	5	4	4	5	5	4.57	4	4	5	4	4	5	4.43	4	4	5	4	4	5	4.43	4	4	5	4	4	5	4.43	0.71	0.80	89.29	0.09
10	0.036	15	Cambios frecuentes de estándares por la Gerencia	5	4	5	4	5	5	5	4.71	5	4	4	4	4	5	4.43	4	4	5	4	4	5	4.43	5	4	5	4	4	5	4.57	0.65	0.72	90.71	0.07
11	0.081	4	Ausencia de un programa de educación ambiental	5	4	5	5	5	5	5	4.86	5	4	5	4	5	5	4.71	3	4	4	5	3	4	3.71	5	4	5	4	4	5	4.57	1.45	1.62	89.29	0.17
12	0.088	5	Insuficiente preparación y conciencia de en temas de protección e higiene del trabajo	5	4	5	4	4	5	5	4.57	4	4	5	4	4	5	4.43	4	4	5	4	4	5	4.43	4	4	5	4	4	5	4.43	1.57	1.76	89.29	0.36
13	0.082	6	Incumplimiento del presupuesto de gastos	5	4	5	4	5	5	5	4.71	5	4	4	4	4	5	4.43	4	4	5	4	4	5	4.43	5	4	5	4	4	5	4.57	1.49	1.64	90.71	0.69
14	0.103		Incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad	5	4	5	5	5	5	5	4.86	5	4	5	4	5	5	4.71	4	5	4	5	5	5	4.71	5	4	5	4	4	5	4.57	1.94	2.06	94.29	1.29
15	0.101	7	Incumplimientos en la calidad y oferta de servicios mostrados en el brochure	5	4	5	4	4	5	5	4.57	5	4	5	4	4	5	4.57	3	2	3	3	3	3	2.71	5	4	5	4	4	5	4.57	1.66	2.02	82.14	2.51

Anexo 12. Análisis de la Calidad de la Gestión de los Riesgos Relevantes

No.	Riesgos	Act.Preventivas	Act.Correctivas	Manuales de Proced.	Proced.Informat.	Activ.Gerenciales	Act.en el Puesto de Trabajo	Verif.Normat.Vigent	Análisis Comport.Indicador	Siste.Propio CI	Actividades de Seguimiento	Efectividad Promedio	Valor de Riesgo	Riesgo Residual	Evaluación del Riesgo Residual
RECEPCION															
1	Cobro de ingresos en efectivo	14	12	8						15		12.25	1.22	0.10	Aceptable
2	Sistema de acceso a las habitaciones	12								8		10.00	3.01	0.30	Moderado
3	Reducción del precio medio					10						10.00	3.16	0.32	Moderado
4	Dominio de idiomas extranjeros		12							9	13	11.33	1.90	0.17	Aceptable
5	Errores en la actividad de Check In			12				12		13		12.33	2.19	0.18	Aceptable
6	Omisiones en actividad de Check Out		14		14							14.00	1.86	0.13	Aceptable
7	Incumplimiento de lo establecido para la actividad de cambio de turno				12							12.00	0.61	0.05	Aceptable
8	Efectividad del Plan de Prevención	13							9			11.00	0.58	0.05	Aceptable
9	Incumplimiento de los estandares de calidad	10									11	10.50	2.81	0.27	Moderado
10	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	12		13			14					13.00	0.66	0.05	Aceptable
Efectividad Promedio												11.64			
Protección ofrecida												77.61			
REGIDURIA DE PISOS															
1	Existencia de productos de lento movimiento en los almacenes	5	3		4	6		4			2	4.00	0.66	0.16	Aceptable
2	Incrementos de los precios de compra de los productos de minibares	5				6					5	5.33	1.08	0.20	Moderado
3	Deterioro de muebles de habitaciones con los cierres parciales	3				4		4		3	5	3.80	0.96	0.25	Moderado
4	Omisiones en la actividad de revisión de las discrepancias en el status habitacional	7				6					6	6.33	0.84	0.13	Aceptable
5	Habitaciones que requieren renovación y estandarización	8				8					8	8.00	1.70	0.21	Moderado
6	Insuficiencias de los servicios de lavandería externa	5				4						4.50	2.06	0.46	Medio
7	Efectividad del Plan de Prevención	12										12.00	0.67	0.06	Aceptable
8	Efectividad del Plan de Seguridad y Protección	10						5				7.50	0.21	0.03	Aceptable
9	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	5				8					9	7.33	0.71	0.10	Aceptable
10	Cambios frrecuentes de standares por la Gerencia	6				9				9		8.00	0.65	0.08	Aceptable
11	Ausencia de un programa de educación ambiental	12									10	11.00	1.45	0.13	Aceptable
12	Insuficiente preparación y conciencia de en temas de protección e higiene del trabajo		9			9						9.00	1.57	0.17	Aceptable
13	Incumplimiento del presupuesto de gastos	11	9			8				10		9.50	1.49	0.16	Aceptable
14	Incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad					9						9.00	1.94	0.22	Moderado
15	Incumplimientos en la calidad y oferta de servicios mostrados en el brochure		9			10						9.50	1.66	0.17	Aceptable
Efectividad Promedio												9.25			
Protección ofrecida												61.67			
Fuente: Elaboración Propia															

Anexo 13. Guía de autocontrol adecuada

Hotel Iberostar Tainos Fecha de Control-----

No.	Aspectos a Verificar	¿Se cumple:		
		SI	NO	Observaciones:
	<u>Documentación</u>			
1	Se recibe de la recepción las salidas programadas en su correspondiente modelo.			
2	Se confecciona en tiempo el Reporte de Ama de Llave (9am-4pm).			
3	Se lleva debidamente la tarjeta de estiba de la existencia de insumos en el local habilitado al efecto en el área			
4	Comprobar que Se hace inventario físico del mes del 100 % de la lencería.			
5	Verificar que existe control de pérdidas y roturas de objetos.			
6	Verificar que se lleva el modelo aviso de roturas o extravío de objetos. Se envía original a carpeta y copia a contabilidad			
7	Existe control de Objetos Olvidados y se registran dichos objetos guardándose con sus respectivos tickets.			
8	Se encuentran registradas y actualizadas las Irregularidades por Habitaciones.			
9	Verificar que además de la información que se recibe de la Recepción, los horarios y los turnos de trabajo se deben tener:			
	Modelo de inventario, donde se refleje los movimientos de la ropa, y de los productos y artículos que se emplean en el proceso de alojamiento.			
	Impresos (vales, listados de servicios, etc.) para ropa de cliente y lencería (habitaciones y restaurantes).			
	Ficha de costo por consumo del departamento.			
	Listado resumen de los vales de cobro del servicio prestado al cliente.			
	Libro de incidencias del departamento..			
	Inventario de medios básicos.			
	Inventario de Stock de Camarera			
	Actas de responsabilidad material.			
	Control de entrega de limpio a las camareras.			
	Control recibido sucio.			

	Recibido de la lavandería a ropero.			
	Entregado de ropero a la lavandería.			
	Pendiente de entrega de la lavandería			
	Aspectos a Verificar	¿Se cumple:		
		SI	NO	Observaciones
	<u>PARA EJECUTAR LOS INVENTARIOS</u>			
10	<p>Verificar que el Departamento de Contabilidad entrega los modelos de inventarios por descripciones y entre ambos realizaran mensualmente la toma física de los inventarios, y para ello en el área de Ama de Llaves (Asistente, Supervisoras, roperos, lavandera, camareras, etc.) tendrán que cumplir con el control diario de los bienes bajo su custodia y se chequea indistintamente dentro del mes por la jefa de Ama de Llaves o por personal designado a esta tarea, dejado constancia por escrito de cada acción dentro del mes.</p> <p>Verificar que todas las áreas de responsabilidad material que conciernen al Departamento tienen que poseer las Actas que avalan los responsables y el Listado de los bienes bajo su custodia, siempre contemplando la rúbrica del trabajador del área.</p>			
11	<p>Comprobar que las actas de responsabilidad material según lo establecido en la legislación, se entregan a cada trabajador en el momento de asumir su puesto de trabajo y firman como constancia de que se hace responsable de los medios que se le entregan para su trabajo, con el correspondiente nexo del – listado de los Medios Básicos e -Inventario de útiles en uso, un copia se entrega al trabajador y otra a Contabilidad.</p> <p>El conjunto de Actas de Responsabilidad Material firmadas por todo el personal del Departamento de Ama de Llaves incluida esta, abarca los Medios Básicos y Útiles en Uso asignados a este departamento y para los cuales se expide previamente la correspondiente Acta de Responsabilidad Material y Anexos que han sido firmados por el Ama de Llaves responsabilizándose por ello.</p>			

	Aspectos a Verificar	Frecuencia con que se verifica en el año por:		
		SI	NO	Observaciones:
12	<p>Verificar que, si por determinadas razones Contabilidad no pudiera supervisar todo el inventario de las habitaciones en un mes, Ama de Llaves debe exigir un muestreo de habitaciones por pisos y en el almacén de algunos géneros, por ejemplo, de las toallas de cuerpo o fundas etc., según lo que se determine. Para que esto funcione sin dificultades se puede acordar un día fijo del mes para efectuar los inventarios con Contabilidad, lo que permitirá planificar mejor el trabajo.</p> <p>Verificar que con independencia de la toma física que está establecida, también se hará mensualmente con la lencería para prestación de servicio que se encuentra Alquilada o/y contratada con la Lavandería externa, donde participan el Inspector de La Lavandería y Personal de la Instalación, dejándose constancia escrita de las acciones realizadas.</p>			
	El inventario tanto para lencería como para insumos sumará:			
	Lencería e insumos en habitaciones vacías limpias, vacías sucias, ocupadas y fuera de orden.			
	Ropa limpia e insumos en Pantrys de camareras.			
	Ropa sucia en almacén.			
	Ropa en lavandería.			
	Bajas.			
	Traspaso			
	Descarte del mes y roturas (cortinas de baño, alfombras antirresbalable, vasos, ceniceros, lencería).			
	Insumos en almacén de Ama de Llaves.			
	Entradas del almacén central de lencería e insumos u otros equipos y medios para mejorar el trabajo del personal.			
13	En el caso de insumos y otros medios se siguen iguales pasos que en lencería, adecuado a tal fin.			
14	Verificar que después de cada inventario, el descarte debe colocarse en cajas selladas con el número de piezas que			

	contenga, la fecha y nombre de las personas que hicieron el inventario y será trasladado al almacén de Ropa Limpia y de forma separada en Anaqueles o paños u otro local determinado por la Administración para darle un destino.			
No.	Aspectos a Verificar	¿Se cumple:		
		SI	NO	Observaciones:
15	Verificar que el descarte no permanece, luego de ser baja, en los almacenes de Ama de Llaves. Verificar que el descarte del mes se utilice piezas para trabajos en Servicios Técnicos, limpieza de cristales, cocina, gastronomía, paños para camareras y otros usos autorizados por el Ama de Llaves y el Departamento de Economía mediante el modelo establecido al efecto			
	Comprobar que los géneros a utilizar serán picados para evitar se mezclen con los que están en uso.			
	Verificar que en el caso de los insumos rotos (vasos, ceniceros, cortinas de baño etc.) se guardan las deterioradas o rotas y al final del mes se procede a su baja oficial, mediante el acta correspondiente que será el resumen de los modelos de baja de todo el mes, estos también mediante las firmas autorizadas. Comprobar el destino que la entidad realiza, si es incinerar o poner en la basura, no deben permanecer en los almacenes al darse de baja.			
16	Comprobar que siempre que el Ama de Llaves se ausenta por tiempo mayor de quince días de la instalación se hace un inventario, del que son responsables todos los que tengan que ver con estos recursos (Asistente, Supervisoras) y que cuando se incorpora al centro se procede igualmente a realizar otro inventario de entrega al Ama de Llaves.			
17	Los inventarios se archivan y se guardan por 2 años.			
18	Verificar en el caso de nuevas instalaciones que la Ama de Llaves pidió al Departamento de Economía el inventario que dejó la inversión de sus áreas de responsabilidad para su custodia y control.			
19	Verificar que cuando se compacta por baja turística se procede igualmente a efectuar los inventarios de lo que se guarda en almacenes y lo que permanece en las habitaciones y áreas, si el cierre es prolongado se realizan los inventarios igual que si la instalación estuviera funcionando.			

20	Verificar como en los casos de faltante o sobrantes, se determinan las causas y depura por la Administración (Comisión de Ajustes) las responsabilidades en cada caso. Solicitar las evidencias de los análisis realizados.			
----	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Programa de auditoría propuesto para la revisión del proceso de alojamiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de Programa para revisión de carpeta emitido por el Grupo hotelero gran Caribe en el año 1999 y Procedimientos de las áreas de Recepción y Ama de Llaves emitidos por el propio Grupo en enero 2017.

Objetivo General: Evaluar la efectividad del Sistema de Control interno implementado, con relación al cumplimiento de la política y normativas aprobadas para el proceso de alojamiento hotelero.

Objetivos específicos:

1. Examinar los documentos, operaciones y registros de relacionados con el proceso de alojamiento para determinar si estos reflejan razonablemente los resultados de las operaciones relacionadas con el alojamiento, lo que está en correspondencia con el Lineamiento No. 8 de la Política económica y social aprobado en el Séptimo Congreso del Partido.
2. Comprobar el cumplimiento de las normas y procedimientos que regulan control administrativo y contable del proceso de alojamiento.

ASPECTOS A VERIFICAR

A. Actividad Documentación en recepción

1. Verifique la existencia y actualización del Certificado Comercial de las operaciones hoteleras en recepción.
2. Comprobar que el tarifario público esta actualizado.
3. Compruebe si se recibe en tiempo el Reporte de Ama de llave y si se chequean y dan solución a las discrepancias, entre ama de llaves y carpeta. Ver si está chequeado y debidamente firmado por el personal responsable en el departamento económico.
4. Chequear si se controla como está establecido el equipaje guardado revisando si el lugar utilizado cumple con las condiciones requeridas
5. Chequear si contabilidad envía debidamente foliado el siguiente modelaje: Recibo de cobros y/o devoluciones y Comprobante de llamadas telefónicas y otros como Misceláneo y Anexo 1 del TESA.
6. Verificar que en cada cambio de turno la Recepcionista tiene que realizar la entrega del turno a su relevo, llenando todos los Modelos establecidos para este proceso. Comprobar que cada cajera se entrega el turno correctamente

y llena la bitácora correctamente, cuenta el 100% del efectivo, las tarjetas de Internet, de teléfono, los consecutivos de recibos de cobros, llena todas las incidencias de su turno.(Revisar por nuestro un turno y días anteriores).

7. Verificar que la entrada al sistema Etecsa la recepcionista de turno la realiza con la clave de acceso personal que se le fue creada, ningún otro trabajador está autorizado a entrar con clave ajena.

B. Actividad de Control del efectivo

Para la revisión y análisis de los ingresos en efectivo del área, se debe seleccionar una muestra representativa de las decenas de menores ingresos opcionales por turista-Día y solicitar los documentos a la Especialista de Ingresos del Departamento de economía.

1. Comprobar que se Chequea diariamente si todas las llamadas del printer de la pizarra telefónica, están reflejadas en el reporte de teléfono y a su vez éste en el mano corriente de carpeta, por tipo de moneda, crédito y efectivo.
 - Comprobar que se revisa diariamente el cuadro de los créditos de los servicios haciendo énfasis en que cada factura cerrada contra caja con saldo diferente de cero debe corresponderse con un recibo de cobro.
 - Los recibos de cobro deben corresponderse en cuantía exacta con el saldo en caja.
 - Revisar los consecutivos de los recibos de cobro. Estos no deben tener borrones ni tachaduras.
 - Las devoluciones en recibo deben ir acompañadas con las tarjetas del registro del cliente, chequear coincidencia de firmas.
2. Chequear información que se entrega a Contabilidad en la documentación de la auditoría diaria se encuentren: Listado de facturas cerradas, Mano corriente, Informativo de caja, Liquidación.
3. Revisar si cuadran todas las cuentas contra el reporte de operaciones al crédito que se encuentra iniciado en carpeta.
4. Verificar si existe buzón para el depósito en confianza del efectivo de los cajeros, cumpliendo con el modelo testificar depósito de los cajeros.
5. Comprobar si el buzón del depósito en confianza, tiene la seguridad requerida y si se cumple con las normas de cierre de las cajas cuando el cajero sale del área del Front para necesidades personales.

6. Verificar si se utiliza un testigo para el conteo de los sobres de efectivo conjuntamente con el cajero central
7. Existe listado actualizado de las tasas de cambio de monedas extranjeras.
8. Se cumple con lo orientado en el canje de moneda en cuanto a horarios de servicios y registro oportuno de las transacciones.
9. Existe comprobante de canje firmado por el cliente. Existen evidencia de algún mecanismo de supervisión que compruebe la veracidad de la firma de los clientes con la anotada en la tarjeta de registro.
10. Se cumple la indicación sobre los Fondos para cambios en cuanto a separación en cajas diferentes.
11. Comprobar si el acta de asignación de fondos está actualizada.
12. Se posee control de irregularidades por habitaciones. Esta actualizado.
13. Comprobar de forma sorpresiva que se mantiene en el área de caja, efectivo o documento de valor equivalente a efectivos ajenos a la entidad.
14. Verificar que los ajustes realizados están debidamente autorizados por el jefe del departamento o persona autorizada.
15. Los reportes emitidos están debidamente firmados por el carpetero cajero actuante.
16. Verificar que existe desglose de los servicios opcionales que se ofertan en el sistema automatizado tales como máquinas de cigarrillos, tarjetas de teléfono e Internet, pasantes de día, alimentos y bebidas, entre otros.
17. Verificar que cuando se inserta cualquier cargo a la cuenta de cliente en el escaque documento se pone el número del ticket o número del documento que lo soporta.
18. Verificar que se revisa que coincida la firma del cliente con la de la tarjeta de registro de los clientes que estén alojados en esa habitación, lo cual debe ser revisado rigurosamente por la recepcionista de turno.
19. Revisar que los Late Check Out y Suplementos a Bungalows, que sean autorizados por la dirección General tengan el soporte con la debida autorización antes de hacerlo efectivo.
20. Revisar que los pagos de suplementos de Bungalows y Alojamiento de Pax Extras se les hace el cargo automático en otros movimientos en la cuenta extra correspondiente y por la cantidad de días que se paguen.

21. Verificar que se revise de forma sistemática que no existan cuentas inactivas en Bandeja.
22. Verificar que, en el Caso del Sistema De Canje de Monedas, se imprimen dos reportes de turno una copia para el especialista que revisa Ingresos en el departamento de economía junto con los ticket y billetes de los cambios efectuados y la otra copia para la cajera central y se llena el modelo de reembolso que se queda en caja para justificar el efectivo faltante.
23. Verificar que cuando se realiza un cobro se imprime por el Sistema Etes el recibo de cobro correspondiente, y que este se emite con todos los cargos que tenga el cliente en su cuenta o los cargos que el mismo quiera pagar en ese momento, tienen que llenarse todos los escaques que tiene el recibo, descripción, nombre del cliente, etc, además tienen que adjuntarse las comandas o soportes de cobro.
24. Comprobar mediante muestreo que los recibos de cobros tienen que estar firmados por el Cliente y el Recepcionista.
25. Verificar se anexa el reporte de Cajas firmado por el Cajero donde debe aparecer cada concepto de cobro CUC, CUP, Tarjeta de Crédito, EURO, Cheques BFI y sus respectivos recibos automáticos en orden consecutivos de menor a mayor
26. Verificar que cuando se realicen cambios de Divisa en el sistema EHOTEL, se emite un recibo automático para contabilidad, el cual tiene que estar firmado por la cajera, el cliente e insertado el # de habitación y el nombre por el sistema.
27. Comprobar que las Hojas de Testificación de Depósitos se confecciona una para plasmar el Efectivo CUC o CUP, y otra para Tarjeta Crédito. Revisar que en el referido modelo se cierra cada columna; además sumar el total del día al final del modelo y deben reflejar el nombre y la firma del cajero que lo testifica por turnos.
28. Verificar que cuando se realice un cobro en Tarjeta de crédito se pone en número de documento el número de la operación que aparece en el Ticket que emite el POS y adjuntarle una copia al recibo de cobro.
29. Comprobar que las devoluciones están debidamente firmadas por el cliente y que esta firma coincida con la que se encuentra en la tarjeta de registro del cliente al que se le efectúa dicha devolución, el cajero y el Jefe de

Recepción o Jefes de Brigadas y se hacen en la misma moneda que se efectúa el cobro.

30. Verificar que se plasma en la Hoja Testificación Deposito CUC, las monedas canjeadas. dejando constancia en la caja del sistema HOTEL el modelo de reembolso correspondiente llenando todos los escaques del mismo.
31. Verificar que cuando el Cajero Central recoja el Depósito correspondiente al día anterior, el Recepcionista que esté en turno es el testigo, firma como está establecido la hoja de testificación de Depósito
32. Revisar mediante muestreo que no existen tachaduras ni enmendaduras en la hoja de Testificación de Depósitos.
33. Comprobar que los movimientos transferidos hacia otras cuentas y cambios de habitaciones están supervisados y firmados por el Jefe Recepción y los Jefes de brigadas en los cierres del Front.
34. Comprobar que las únicas personas autorizadas a realizar correcciones o borrar en el sistema son: Especialista en Ingresos, Jefe de Recepción o Jefes de Brigadas. En estos casos el sistema emite un comprobante de corrección, que debe estar explicado y firmado por las personas anteriormente mencionadas
35. Verificar que existe el Registro de los Billetes de alta denominación (100.00 y 50.00 CUC).

C. ACTIVIDAD DE ALOJAMIENTO

1. Comprobar que, en el caso de Alojamiento de Clientes Directos, que su precio este por debajo de la Tarifa Rack está aprobado por la Dirección de Hotel o la Gestora con los soportes correspondientes.
2. Verificar que los clientes nacionales que se alojan como pax extras en habitaciones ocupadas por clientes que vienen por agencias están pagadas a la entrada y se informa a Seguridad y ama de llaves. Comprobar que se les llena la tarjeta de registro y que la recepcionista plasman la fecha de salida en el libro de cambios de habitación, que se chequea diario y funciona como una agenda, para que el día de la salida, estos clientes abandonan el hotel.
3. Verificar en caso de clientes de Agencias que incorporan durante su estancia pax extra, cuando se produzca el check-out de este se presentan en

Recepción para el corte de la manilla. La referida manilla deberá estar anexada en la Tarjeta de Registro del pax extra. Verificar que cuando no se realice el corte de la referida manilla se continúa cargando el alojamiento del pax extra.

4. Comprobar que se revisan los Boucher de clientes en la entrada y se chequean que coincidan con los datos de las reservas y si se chequean en la mañana con reservas y cuentas por cobrar si las agencias en prepago que entran en el día ya efectuaron sus pagos.
5. Verificar que en los casos de agencias en prepago que no se tenga el pago a la entrada del cliente se les tiene que cobrar el precio público por noche a los clientes hasta tanto llegue el pago de la agencia, efectuándose en este caso la devolución del efectivo por este concepto de alojamiento.
6. Comprobar que en el caso de los clientes directos en recepción con niños o bebés se fotocopia la identificación de estos, como evidencia de su status.
7. Verificar que todos los trabajadores relacionados con el cumplimiento de lo que se dispone en el Procedimiento de Recepción lo conocen y se evidencia mediante firma del acto.

D. ACTIVIDAD DEL SISTEMA TESA

1. Verificar si existe control y actuación sobre duplicado y aperturas únicas de tarjetas magnéticas de habitaciones y cajas de seguridad, en caso de pérdidas y roturas. Revisar el sistema de protección aplicado
2. Chequear que el uso de los Modelos de Control de Tarjetas Magnéticas de Acceso a las habitaciones (Anexo 1 TESA en el MINTUR), se realice de forma consecutiva.
3. Chequear que se Coteja el Listado Auditor emitido por el Sistema TESA con los Modelos Anexo 1 elaborados, verificando la correspondencia de los datos entre ambos documentos tales como concepto por el que se elabora el Modelo, fecha, hora. Se significa que en el Modelo Anexo 1 debe estar reflejado nombre y apellidos del cliente, además de su firma.
4. Verificar que en el caso de llaves que se elaboran como Check-in por estar desprogramada o rota la anterior, se comprueba si se corresponde la estancia del cliente y hacer muestreo de la correspondencia de la firma del cliente en el Modelo Anexo 1 con la de su Tarjeta de Registro.

5. Chequear que en el caso de llaves que se elaboran como Check-in en el último día de estancia, se reporta incidencia y se orienta lectura del llavín.
6. Comprobar que se verifica que todos los Late-Check Out realizados en el TESA tienen registrado el correspondiente ingreso.
7. Chequear que se verifica la firma del cliente en el Anexo 1 con la Tarjeta de Registro y que las referidas aperturas fueron borradas durante el día.
8. Chequear como en caso de cortesías colectivas se verifica que se han otorgado al menos a 3 clientes, como muestra de que no se trata de una cortesía individual. Verificar si se orienta por muestreo la lectura del llavín de las habitaciones utilizadas en cortesías colectivas.
9. Verificar en el caso de cortesías individual, se comprueba que el nivel de autorización fue previo a la hora de realizar la cortesía. También se deberá verificar que existe correspondencia de las firmas del cliente en el Anexo 1 con la firma en su Tarjeta de Registro.
10. Comprobar la revisión que se realiza de los cambios de habitación. Tener presente si primeramente listan los cambios del día a revisar y comprueban que las llaves de las habitaciones cambiadas fueron borradas oportunamente, o sea, en un tiempo posterior inferior a la hora después de ejecutado el cambio en el sistema TESA.
11. Comprobar que se verifica que las habitaciones con salida el día no tengan check-in, excepto por los conceptos de Late-Check Out o cortesías individuales. Solo podrán tener aperturas únicas con autorización previa.

E. ACTIVIDAD DE CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS

1. Verificar que se realizan conteos físicos periódicos de los activos fijos según plan de prevención previamente establecido, de modo que se verifiquen como mínimo anualmente el 100% de los sub-mayores. Se solicitarán los documentos que evidencien los conteos donde deberá estar reflejado los activos chequeados.
2. Comprobar que existen actas de Responsabilidad Material de Medios Básicos, incluyendo otros objetos de valor que se encuentren en las áreas. Verificar si existen activos fijos de propiedad personal que tengan la-0 correspondiente Acta aprobada por la Dirección.

3. Se encuentran debidamente identificados los Medios Básicos. (Hacer un recorrido por las áreas y ver si los medios tienen pegatina o chapilla identificador.)
4. Coinciden el modelo Control de los Medios Básicos con el de los submayores de los Medios Básicos en el área de contabilidad (efectuar muestreo).
5. Realizar un inventario a los activos fijos, con tamaño de muestra 100 %. Determinar la existencia de activos fijos rotos o en desuso.

F. ACTIVIDAD DE CONTROL DE LOS UTILES EN USO

1. Realizar un inventario a los útiles en uso, con tamaño de muestra 100 %. Determinar la existencia de medios rotos o en desuso.
2. Comprobar que existen actas de responsabilidad material actualizadas donde se fija la responsabilidad sobre estos medios.

G. ACTIVIDAD DE ROPERO

Verificar si:

1. Si existe firmada un Acta de Responsabilidad Material donde se refleje tipo y cantidad de lencería bajo su custodia.
2. No recibe de las camareras lencería manchada de productos de limpieza o maltratada.
3. No recibe lencería maltratada o con manchas realizadas por los clientes sin una copia del vale de cobro, firmada por el Jefe de recepción y el Ama de Llaves de la instalación.
4. No permite la entrada al local de personal no autorizado.
5. Realiza conteo físico e inventario de toda la lencería bajo su custodia.
6. Mantiene actualizada toda la documentación que puede ser solicitada por el Director de la instalación o el Ama de Llaves, diariamente o cuando se necesite.
7. Recibe, cuenta y prepara la lencería sucia que recibe de las camareras para ser enviada a la lavandería cuidando no mezclarla con la que está manchada, mojada o en mal estado.
8. Mantiene limpia y organizada la ropería, así como los medios de trabajo.
9. Controla la lencería y la mantelería existente en la ropería a través de tarjetas de estibas y de los modelos establecidos.

10. Controla la entrega y recepción de la lencería y la mantelería que llega de la lavandería, mediante conteo y exigiendo la documentación requerida.
11. Exige la calidad del lavado y el empaque de la ropa reportando al Ama de Llaves de las incidencias ocurridas. Cuando la lencería tenga mala calidad del lavado o no sea la lencería de la instalación o se reciba rota, maltratada, mojada, etc, informara inmediatamente al Director y al Ama de Llaves para su reclamación.
12. Mantiene el local protegido durante toda la jornada de trabajo y al finalizar.
13. Que el local del Ropero este ventilado, iluminado y limpio.
14. Que la ropa limpia permanecerá organizada y doblada con el lomo hacia afuera para facilitar un mejor conteo, se ubicará en estantes de madera u otro material que no la deteriore y permita un almacenamiento adecuado, llevando su control a través de tarjetas de estibas.
15. Que la ropa sucia estará en bultos agrupados con los números acordados en el contrato con Servisa, separada de la limpia para evitar la contaminación.
16. El local contará para su acceso con una puerta y reja de seguridad, ambas protegidas con sistemas de candado y sello.
17. Si tiene definido el acceso al personal autorizado, aprobado por el Director General.
18. Si el ropero tiene firmada un Acta de Responsabilidad Material donde se refleje tipo y cantidad de lencería bajo su custodia.
19. No permite la entrada al local de personal no autorizado.
20. Mantiene limpia y organizada la ropería, así como los medios de trabajo.
21. Controla la lencería y la mantelería existente en la ropería a través de tarjetas de estibas, incluyendo la mantelería de los restaurantes de la instalación.
22. Controla la entrega y recepción de la lencería y la mantelería a través de los modelos establecidos.
23. Es el máximo responsable de proporcionar la ropa limpia en tiempo a las camareras en la planta hotelera.
24. Vela que se cumpla la rotación de la lencería en pisos según NC: 127:2014, utilizando para ello el sistema automatizado.

25. Vela que los inventarios diarios coincidan con el piso total de lencería alquilada a la lavandería llevando el cuadro diario a través del modelo establecido.
26. Lleva el control de descarte del mes y ropa enviada a desmanchar.
27. No permite bajo ningún concepto que quede ropa sucia en el office de camarera, carros de limpieza de habitaciones y closet de la camarera de guardia.
28. Participa en todo momento en los inventarios internos y externos programados.
29. Registra en el libro de incidencias cualquier suceso negativo que atente contra la calidad y seguridad de la lencería informando inmediatamente al Ama de Llaves.
30. Traslada la ropa en los carros adecuados y la recogerá 2 veces al día.
31. Es el máximo responsable de dejar sellado el local al finalizar la jornada laboral.
32. Informa diariamente al Ama de Llaves de todas las incidencias.

Sistema de Control Interno

1. Las llaves del local de ropería se encuentran en una caja sellada en la oficina del Ama de Llaves, bajo ningún concepto el ropero está autorizado a extraerlas de la instalación.
2. El ropero deberá sellar el local al finalizar la jornada laboral.
3. El acceso al local de ropería será solamente al personal definido y autorizado por el Director General.
4. Realizar el cuadro diario del 100 % de la lencería dejando evidencia en el modelo establecido.
5. El Ama de Llaves realizará una vez al mes de conjunto con el ropero el inventario al 100 % de la lencería dejando evidencia de la acción de control e informará al Director General de los resultados del mismo.
6. El Maître realizará una vez al mes en coordinación con el Ama de Llaves el inventario al 100 % de la mantelería dejando evidencia de la acción de control e informará al Director General de los resultados del mismo.
7. Exigir a la Sucursal Servisa Higienización en cada territorio el inventario del 100 % de la lencería según contrato analizándose los resultados en

presencia de las supervisoras de la lavandería, ropero, Ama de llaves y Director General, el cual quedará firmado por todos los factores presentes.

8. El Ama de Llaves define el stock de lencería a utilizar por la camarera de habitaciones siendo la máxima responsable de su guarda y custodia quedando reflejada en Acta de Responsabilidad Material.
9. El Ama de Llaves define el stock de lencería en el closet de la camarera de guardia siendo la máxima responsable de su guarda y custodia, quedando reflejada en Acta de Responsabilidad material.
10. El Ropero es el máximo responsable del control y cuidado de la lencería, quedando reflejada la misma en el Acta de Responsabilidad Material. En caso de pérdida y/o rotura se le aplica responsabilidad material según Decreto Ley 249 y Resolución 12 del Mintur.
11. El ropero establece el control del cambio de la lencería según entrada de clientes, cumplimentado el estándar establecido en la NC: 127:2014.
12. Ante la pérdida y/o rotura de la lencería la camarera deberá informar de inmediato al departamento de Ama de Llaves para el llenado de aviso al cliente de pérdida y/o rotura y efectuar su cobro en la recepción, según listado antes de la salida del cliente. El ropero deberá reflejar en el libro de incidencia y modelo establecido.
13. En caso de que la camarera por falta de control y seguimiento de la lencería no comunique en tiempo la pérdida de la misma se le aplicará responsabilidad material según lo establecido en el Decreto Ley 249 y Resolución 12 del Mintur.
14. La entrega y recepción de la lencería entre la instalación hotelera y la lavandería será a través del vale establecido el mismo deberá estar foliado, sin tachaduras y con el llenado de todos los escaques, el ropero es el máximo responsable de su estricto cumplimiento.
15. Al recibir la ropa limpia se debe cotejar el vale de entrega y recepción del cliente con la factura generada por la lavandería, siendo el Ama de Llaves la máxima responsable del seguimiento y control de este proceso.
16. El especialista en gestión económica que atiente cuentas por pagar revisará mensualmente el contrato establecido entre la instalación hotelera y la Sucursal Servisa Higienización todo lo relacionado con precios, condiciones de pago y el concepto de los servicios prestados que se

facturan e informar de inmediato al director General si detecta irregularidades.

17. Las facturas cotejadas con el vale estarán revisadas, firmadas y acuñadas por el Ama de Llaves, bajo ningún concepto la especialista en economía recibirá facturas que no cumplan estas normas.
18. Economía no aceptará vales y facturas con tachaduras y escaques en blanco.
19. El ropero llevará un control estricto de los vales pendientes a través del modelo establecido, el Ama de Llaves informará a la lavandería todos los lunes, mediante correo electrónico las incidencias de los vales pendientes.
20. Además de los modelos y controles mensuales establecidos, se llevará un control sistemático automatizado a través del subsistema de contabilidad de las cuentas MEMOS por áreas, pisos, habitaciones y trabajador.
21. Si se llevan los controles y modelos establecidos siguientes: Libro de incidencia, Modelo de control de entrega y recepción de lencería a camareras y áreas gastronómicas, Vale de entrega y recepción, Modelo de inventario diario de lencería general, Modelo de inventario de lencería en pisos, áreas por trabajador, Modelo de control de vales de entrega y recepción del cliente, Modelo de control de vales pendientes de la lavandería, Modelo de control de monta y desmonta de habitaciones Fuera de Orden, Modelo de control de pérdidas y roturas, Modelo de entrega de facturas a economía, Modelo de control de descarte, Inventario de medios básicos y útiles, Acta de responsabilidad material, Tarjetas de estiba.

G. Procedimiento de Entrega y Recepción de Llaves

Verificar que:

1. Firman el registro de entrega y recibo de llaves por las camareras al comenzar y al finalizar la jornada laboral.
2. Guardan las llaves en la caja fuerte del departamento estando autorizado solo el director de la instalación a sacarlas en caso de necesidad.
3. Determinar si se sacan de la instalación las llaves de habitaciones, locales, pantry, lavandería, almacenes, etc.
4. Si seguridad interna vela por el control de las llaves maestras de acuerdo a lo reglamentado, así como en caso de pérdidas y roturas se realiza la reposición de las mismas ya sean mecánicas o magnéticas.

I. Procedimiento para objetos olvidados

Comprobar que:

1. La camarera o supervisora, al encontrarlos, llama rápidamente a la Recepción y al departamento de Ama de Llaves, por si el cliente aún no ha salido de la instalación entregárselos.
2. Los objetos olvidados por los clientes se guardan según su valor de dos meses a un año y quedan bajo la custodia del Departamento de Ama de Llaves, quien lo anotará en el Libro foliado de objetos olvidados.
3. En caso de que el cliente ya no esté en la instalación se contacta con el representante de la Agencia de Viajes o Turoperador mediante el cual viajó al país, e informarle que el objeto está en la instalación y tratar de obtener sus datos a fin de hacérselo llegar. En caso de tratarse de un cliente directo se hacen las gestiones con la Embajada o Consulado correspondiente a fin de obtener sus datos.
4. Cuando el objeto es reclamado se entrega al cliente en presencia de la persona que lo encontró, siempre que sea posible, de no estar en la instalación se entrega en presencia de un testigo, siempre tomándose los datos de las personas participantes en la entrega y la firma del cliente y su pasaporte o carné de identidad según sea el caso.
5. Si la persona que encontró el objeto no está en la instalación al término del tiempo establecido estos objetos pasan a una valija y se reparten entre los compañeros que no son directos en pisos. y serán entregados en las reuniones sindicales de los departamentos como regalos entre los trabajadores (Instrucción del 2009 del MINTUR). Anexo 1 de este Manual.
6. Cuando el objeto olvidado sea dinero se contacta con el cliente mediante el tour operador, la agencia de viaje o la embajada según sea el caso emitiendo el aviso correspondiente.
7. Si nadie reclama el dinero en el término de 1 año y es una cantidad considerable pasará a incrementar la propina colectiva de la instalación elaborándose Acta que avale su destino, según Instrucción del 2009 del Ministerio de Turismo.
8. Si el dinero que se encuentra es una cantidad menor de 20.00 CUC se entrega a la persona que lo encontró en el término de dos meses.

J- DOCUMENTACION Y ARCHIVO

Verificar que:

1. Que el archivo este en un lugar asequible y de ser posible próximo a este Departamento.
2. Que el período de duración de los archivos pasivos en el área sea de 1 año y el año en curso. Y en el archivo pasivo de la instalación o economía según defina la dirección será de 5 años.
3. Chequear la existencia de la documentación interna para el departamento de Ama de Llaves establecida en el Procedimiento, así como la información a recibir, documentación e información para los huéspedes en la Habitación, documentación interna de la lavandería.

K. Plan de prevención.

1. Solicite la carpeta de implementación de la Resolución 60/11 de la CGRC de los departamentos de Ama de Llaves y Recepción.
2. Evalué el proceso de identificación y evaluación de riesgos y si los riesgos relevantes están contenidos en el Plan de Prevención.
3. Evalué el cumplimiento del Plan de prevención y si esté contribuye realmente a mitigar o eliminar los riesgos identificados del área.

Anexo 15. Plan de mejoras para atenuar el impacto de los riesgos relevantes del proceso de alojamiento					
No	RIESGOS	MEDIDAS	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	FECHA DE CUMPLIMIENTO
RECEPCION					
1	Cobro de ingresos en efectivo	Realizar análisis mensual en CPC de las incidencias y oportunidad de las revisiones de la especialista de ingresos	Jefa de Recepción	Jefa de Brigada	11/11/2019
2	Sistema de acceso a las habitaciones	Aplicar mensualmente la Guía para la revisión del sistema TESA. Realizar análisis mensual de las incidencias de las revisiones de la especialista de ingresos	Jefa de Recepción	Jefa de Brigada	11/11/2019
3	Reducción del precio medio	Mantener las coordinaciones con la Dirección comercial de Iberostar para buscar minimizar las reducciones al precio medio.	Jefa Comercial	Jefa de Brigada	11/11/2019
4	Domino de idiomas extranjeros	Lograr la capacitación idiomática en base a las necesidades reales de cada trabajador e informar al CPC de los resultados.	Jefa de Recepción	Jefa de Brigada	15/11/2019
5	Errores en la actividad de Check In	Realizar análisis mensual en CPC de las incidencias y oportunidad de las revisiones de la especialista de ingresos	Jefa de Recepción	Jefa de Brigada	15/11/2019
6	Omisiones en actividad de Check Out	Realizar análisis mensual en CPC de las incidencias y oportunidad de las revisiones de la especialista de ingresos	Jefa de Recepción	Jefa de Brigada	15/11/2019
7	Incumplimiento de lo establecido para la actividad de cambio de turno	Realizar un análisis mensual de las incidencias del libro que refleja las entregas de turno, trabajando de forma intencional con los trabajadores de mayor cantidad de incidencias.	Jefa de Recepción	Jefa de Brigada	19/11/2019
8	Efectividad del Plan de Prevención	Valorar mensualmente el cumplimiento de las acciones de control recogidas en el Plan y el cumplimiento de los objetivos de estas.	Jefa de Recepción	Jefa de Brigada	19/11/2019
9	Incumplimiento de los estándares de calidad	Capacitar a los trabajadores en el conocimiento de la norma cubana NC 127.	Jefa de Recepción	Jefa de calidad	19/11/2019
		Realizar resumen mensual de las incidencias de calidad, detectadas internamente o por los clientes en las encuestas u On Line para debatirlo en el colectivo, tomando las medidas correctivas necesarias.	Jefa de Recepción	Jefa de calidad	20/11/2019
10	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	Chequear el nivel de comunicación y relaciones del personal de contacto con los clientes, monitoreando la transmisión de la información de nuestros productos y nuestros valores.	Jefa de Recepción	Jefa de Brigada	21/11/2019
REGIDURIA DE PISOS					
1	Existencia de productos de lento movimiento en los almacenes	Realizar pedidos presentados en el Comité de Contratación acorde a las existencias reales en almacén. Realizar análisis mensual en CPC de los avances en la salida de almacén de los productos en lento movimiento.	Gobernanta	Supervisoras y Asistente	21/11/2019
2	Incrementos de los precios de compra de los productos de minibares	Elaborar las acciones necesarias para fomentar la cooperación con proveedores de productos de minibares en función de mitigar y vaticinar los impactos de los cambios de precios, así como su consideración en los presupuestos anuales.	Jefe de compras	Gobernanta	21/11/2019
3	Deterioro de muebles de habitaciones	Valorar la posibilidad real de enfrentar por el Departamento de Mantenimiento la detención del deterioro a partir de una evaluación objetiva de cada habitación.	Jefe de Servicios Técnicos	Gobernanta	24/11/2019
4	Omisiones en la actividad de revisión de las discrepancias en el status habitacional	Chequear la calidad de los informes de discrepancias y supervisiones que rinden información a los mismos.	Gobernanta	Jefa de recepción, supervisoras y asistente	11/11/2019
5	Habitaciones que requieren renovación y estandarización	Valorar la posibilidad real de enfrentar por el Departamento de Mantenimiento la detención del deterioro a partir de una evaluación objetiva de cada habitación.	Jefe de Servicios Técnicos	Gobernanta	25/11/2019
6	Insuficiencias de los servicios de lavandería externa	Realizar reclamaciones puntualmente a partir de los problemas de cada entrega de la lavandería.	Gobernanta	Supervisoras y Asistente	26/11/2019
7	Efectividad del Plan de Prevención	Valorar mensualmente el cumplimiento de las acciones de control recogidas en el Plan y el cumplimiento de los objetivos de estas.	Gobernanta	Supervisoras y Asistente	26/11/2019
8	Fuerza de trabajo envejecida y enfermedades profesionales	Aplicar la rotación del personal y paulatinamente evaluar alternativas de empleo con los trabajadores que los motivos de enfermedad les hacen no idoneo para el trabajo que realizan.	Gobernanta	Subdirector RRHH	26/11/2019
9	Comunicación y relaciones del personal de contacto con clientes extranjeros	Chequear el nivel de comunicación y relaciones del personal de contacto con los clientes, monitoreando la transmisión de la información de nuestros productos y nuestros valores.	Gobernanta	Supervisoras y Asistente	28/11/2019
10	Cambios frecuentes de estándares por la Gerencia	Informar oportunamente al área económica de los impactos en las cifras del plan de las propuestas de cambios de estándares que informa la Gerencia para su análisis en la elaboración del plan del próximo año.	Gobernanta	Subdirector económico	28/11/2019
11	Ausencia de un programa de educación ambiental	Lograr la aplicación de las buenas prácticas ambientales a partir de la adecuación a la entidad de los programas de educación ambiental de los Grupos Gran Caribe e Iberostar.	Gobernanta	Jefa de calidad	29/11/2019
12	Insuficiente preparación y conciencia de en temas de protección e higiene del trabajo	Realizar capacitación y entrenamiento en los temas de protección e higiene para fomentar conciencia de su importancia en los trabajadores.	Gobernanta	Especialista en Protección e Higiene del Trabajo	3/30/2019
13	Incumplimiento del presupuesto de gastos	Lograr un análisis decenal de la ejecución de cada partida de gastos para preveer el cumplimiento del plan al cierre de cada mes.	Gobernanta	Subdirector económico	11/30/2018
14	Incumplimiento de las medidas de ahorro de agua y electricidad	Chequear de forma sistemática en la planta habitacional el cumplimiento del Plan de ahorro de energía y realizar resumen quicenalmente de las incidencias detectadas para su análisis en el CPC.	Gobernanta	Especialista Uso racional de la energía	9/30/2018
15	Incumplimientos en la calidad y oferta de servicios mostrados en el brochure	Realizar resumen mensual de las aplicaciones de la Check-List por la especialista de calidad para su valoración en el Comité de calidad.	Gobernanta	Jefa de calidad	11/30/2018
Aprobado por:			Elaborado por:		Notificado a: