

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial**

Trabajo de Diploma

Título: Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos en el proceso de renta de autos en la Sucursal Transtur Camagüey.

Autora: Liliana Díaz Infante

Tutora: MsC. Suyen Lugones Núñez

Curso: 2015-2016

Pensamiento



Hay decenas de formas de malgastar o desviar recursos, y si los controles establecidos no se ejercen, o si no hemos descubierto la verdadera forma de ponerle fin a eso, continúa y se repite”.

Fidel Castro.

Dedicatoria

Solo yo sé del sacrificio que han hecho para verme realizada en la vida y hoy yo se los retribuyo dedicando la realización de este trabajo a:

A mis padres por enseñarme el camino correcto a seguir en el tránsito de la vida y ser el motor impulsor de haber alcanzado hoy la meta.

A mi tía Yoidi por ser mi amiga y confidente en todo momento

A mi abuela Luisa, por estar siempre a mi lado en mis alegrías y en mis tristezas

Y en especial este triunfo se lo dedico a la memoria de mi abuelo Israel, que aunque no ha estado físicamente junto a mí en esta etapa de mi vida, siempre lo llevo conmigo en lo más profundo de mi corazón.

“Papi hoy cumplí nuestro gran sueño, soy una profesional”

Agradecimientos

- ✓ *Gracias a toda mi familia y en especial a mis padres por darme todo su apoyo, su amor y comprensión.*
- ✓ *Gracias a mi tía y a mi abuela por todo su apoyo.*
- ✓ *Gracias a mis profesores que contribuyeron a mi preparación como profesional, especialmente mi tutora del alma Suyen por darme su apoyo incondicional para sacar adelante este trabajo investigativo.*
- ✓ *Gracias al profesor Viamonte por no solo ser un profesor excepcional sino un gran amigo y consejero, y por nunca perder la fe en mí.*
- ✓ *Gracias al profesor Alexis por estar allí en todo momento, en las buenas y en las malas, por ser amigo incondicional.*
- ✓ *Gracias a Ulivis por apoyarme y guiarme en todo momento.*
- ✓ *Gracias a todas las amistades que he conocido a lo largo de estos maravillosos 5 años, en especial a Yohana, Daily, Jennifer, Argilagos, Maria, Katlin y Danaily por saber escucharme y ser amigas incondicionales.*
- ✓ *Gracias a todas mis amigas del cuarto por todo lo que hemos pasado juntas.*
- ✓ *Gracias a mis amigos de toda la vida, Alys, José Alberto y Alejandro (Rano) que más que amigos son como mis hermanos que a pesar de la distancia siempre se han mantenido a mi lado.*

EN FIN, A TODAS LAS PERSONAS QUE HAN ESTADO A MI LADO.

A TODOS MIL GRACIAS.

Resumen



Resumen

La gestión de riesgos para la calidad puede facilitar la toma de mejores decisiones y más fundamentadas, proporciona a las autoridades más garantías sobre la capacidad de una compañía para tratar riesgos potenciales y puede mejorar el alcance. Con tal motivo la presente investigación se realiza en la Sucursal Transtur Camagüey perteneciente a la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A, con el objetivo de aplicar un procedimiento para la gestión de los riesgos por procesos en esta organización. Para cumplir este fin se hace necesario el empleo de técnicas de análisis y recopilación de la información como son: revisión de documentos, observación directa, entrevistas, método de expertos, diagrama causa y efecto, análisis modal de fallos y efectos, diagrama de flujo, entre otras que posibilitan obtener un resultado argumentado y veraz. El estudio se estructura en dos capítulos, en el primer capítulo se realiza un análisis bibliográfico sobre la gestión de los riesgos en empresas de transporte, que facilita la selección del procedimiento de Jiménez-Gómez (2012) que por sus características es aplicable a este tipo de organizaciones; mientras que en el segundo capítulo se realiza su aplicación en el proceso de renta de autos. Los principales resultados se centran en la identificación de los riesgos que afectan la calidad del servicio determinando para cada falla su causa y efecto, elementos que contribuyen a desarrollar un plan de mejora que permita trabajar con un enfoque preventivo para contribuir a la calidad de este servicio.

Abstract

Abstract

Risk management for quality can facilitate better decisions and more informed, giving authorities more assurance about the ability of a company to deal with potential risks and can improve range. With this reason this research is conducted in the Branch Transtur belonging to Camagüey Tourist Transport Company S.A. TRANSTUR, with the aim of implementing a procedure for risk management by processes in this organization. To fulfill this purpose the use of techniques of analysis and collection of information is necessary such as: document review, direct observation, interviews, expert method, diagram cause and effect, failure mode and effects analysis, flow chart, among others argued that allow obtain a result and truthful. The study is divided into two chapters, the first chapter of a literature review on risk management in transport companies, which facilitates the selection procedure Jiménez-Gómez (2012) which by its nature is applicable to this type is performed organizations; while in the second chapter application it is made in the process of car rental. The main results focus on the identification of risks affecting the quality of service determined for each failure cause and effect, elements that contribute to develop an improvement plan which will work with a proactive approach to contribute to the quality of this service.

Índice

Índice de contenidos

Introducción.....	1
Capítulo 1. Revisión bibliográfica sobre la gestión de los riesgos en empresas de transporte para el sector del turismo	4
1.1 Introducción.....	4
1.2 Calidad. Conceptos.....	5
1.2.1. Calidad en los Servicios.....	7
1.3 Gestión de la calidad	8
1.3.1 Sistema de gestión de la calidad	9
1.4 Riesgo. Concepto y Definiciones	10
1.4.1 Definición de riesgo empresarial	11
1.4.2 Tipos de riesgos	12
1.4.3 Clasificación del Riesgo Empresarial	13
1.4.4 Gestión de riesgo	14
1.5 Procedimientos y herramientas para la Gestión de Riesgos	16
1.5.1 Procedimientos para la gestión de riesgos.....	16
1.5.2 Herramientas para la gestión de riesgo	16
1.6 Transporte en el turismo	18
1.7 Conclusiones parciales.....	21
Capítulo 2. Aplicación del procedimiento para la gestión de los riesgos en el proceso de renta de autos en la Sucursal Transtur Camagüey.	22
2.1 Introducción.....	22
2.2 Caracterización de la Sucursal Transtur Camagüey.....	22
2.3 Caracterización del proceso.....	24
2.4 Diagnóstico de la gestión de riesgos en la Sucursal Transtur Camagüey ..	25
2.5 Aplicación del procedimiento	26
2.6 Conclusiones Parciales	39
Conclusiones Generales	39
Recomendaciones	40
Bibliografía.....	41
Anexos	43

Introducción

Introducción

Los riesgos han evolucionado y su estudio adquiere mayor relevancia en el ámbito de la práctica empresarial. Allí se evidencia aún más la necesidad de controlar las amenazas que pueden afectar el normal funcionamiento de toda empresa y generar pérdidas, que van desde lo económico hasta la afectación a las personas, pasando por el deterioro del medio ambiente o de la imagen corporativa. La Gestión de Riesgos Empresariales se difunde cada día más a nivel mundial y constituye una propuesta disciplinada y estructurada que alinea las estrategias, los procesos, las personas, las tecnologías y los conocimientos con el propósito de evaluar y administrar los riesgos que las empresas enfrentan, aunque este concepto también puede ser extendido a todas las organizaciones en sentido general.

En la medida que los líderes de negocios buscan nuevas formas de agregar valor a los accionistas, éstos han comenzado a pensar en nuevas maneras de cómo la administración de riesgo está ligada a la creación del valor. En muchas industrias y organizaciones, muchos están reconociendo que los riesgos ya no son simplemente peligros que evitar, sino que en muchos casos, oportunidades que aprovechar.

Comúnmente se entiende por riesgo, la combinación de la probabilidad de que ocurra un daño y la gravedad de dicho daño. Sin embargo, es difícil alcanzar una posición común entre las distintas partes interesadas en la aplicación de la gestión de riesgos para la calidad, debido a que cada una de estas partes puede detectar diferentes daños potenciales, establecer una probabilidad diferente de que ocurra cada daño y atribuir distinta gravedad al mismo. Esto implica la considerable importancia que se le debe atribuir a la protección del cliente mediante la gestión del riesgo para la calidad.

El uso de la gestión de riesgos para la calidad puede además facilitar la toma de decisiones si surge un problema de calidad. Una gestión de riesgos para la calidad eficaz puede facilitar la toma de mejores decisiones y más fundamentadas, proporciona a las autoridades más garantías sobre la capacidad de una organización para tratar riesgos potenciales.

Esta investigación aborda este tema de vital importancia para las empresas cubanas y especialmente para las de transporte, más específicamente en la rama del turismo, dado el entorno actual en que se desenvuelven, con los constantes cambios tecnológicos, el desarrollo de mercados altamente competitivos y otros muchos retos, los directivos deben estar dotados de herramientas que le permitan prever los acontecimientos negativos que pueden sucederse en las empresas para que se puedan ir tomando las decisiones que corrijan las partes débiles que pueden

amenazar el adecuado funcionamiento de la misma. Además, la importancia de los sistemas de calidad ha sido reconocida en la rama del transporte, y es evidente que la gestión de riesgos para la calidad, es un componente con un valor añadido en un sistema de calidad eficaz.

La Empresa de transporte TRANSTUR.S.A que trabaja sobre el alquiler, mantenimiento y transporte en la rama del turismo, mediante la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que permita el cumplimiento de los requisitos del cliente, así como aquellos legales y reglamentarios aplicables al servicio que se presta; no está exenta de este problema que afecta además a otras empresas cubanas por tal motivo se considera necesario gestionar los riesgos en el proceso de renta de autos para los clientes extranjeros y cubanos para lograr un servicio con la calidad exigida por ellos respondiendo a la eficiencia y eficacia con que debe actuar el SGC por el que actualmente se guía la empresa.

En este proceso, que tiene una repercusión positiva en la economía del país por los ingresos en monedas extranjeras que genera, ocurre un aumento de los fallos potenciales que son inherentes a sus actividades y que van en detrimento de la calidad del servicio que desea el cliente, lo influye en la ocurrencia de manifestaciones de insatisfacción con respecto a su desempeño, estas manifestaciones se han detectado en controles que realizan en la entidad dirigidos a la revisión del SGC. Este escenario se presenta como la situación problemática de la investigación, producto de que es una premisa actual del país, en los lineamientos de la política económica y social, aplicar el SGC en correspondencia con las normas establecidas y las exigencias de los clientes, para asegurar, entre otros objetivos, la satisfacción de los clientes y la preservación de la imagen de la organización a nivel nacional e internacional.

Por todo lo anterior el problema de la investigación es la inadecuada gestión de los riesgos para la calidad que limita la detección, evaluación y prevención de eventos indeseados en la prestación de los servicios de renta de autos a los clientes extranjeros y cubanos brindados en la empresa de transporte Sucursal Transtur Camagüey.

Para dar respuesta a esta situación se traza como objetivo general de la investigación: aplicar un procedimiento de gestión de los riesgos para la calidad en la empresa de transporte, para contribuir a detectar, evaluar y controlar las fallas y sus efectos en la calidad del servicio de renta de autos.

Para el logro de este objetivo general se definen los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una revisión bibliográfica con los elementos necesarios que permitan crear una base teórica para la investigación, a partir de la consulta de la literatura internacional y nacional actualizada, que permita seleccionar un procedimiento para gestionar los riesgos en el objeto de estudio práctico.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa, respectivamente con la utilización de técnicas que favorezcan la recopilación de la información para determinar las causas del problema planteado.
- Aplicar un procedimiento para la gestión de los riesgos para el proceso de renta de autos.

Para el desarrollo de la investigación se emplean técnicas como: observación directa, entrevistas, método de expertos, diagrama Árbol de Decisión, Análisis Modal de Fallos y Efectos y diagramas de flujo, diagrama Causa efecto, entre otras que contribuyen a veracidad a los resultados.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, la investigación ha quedado estructurada en dos capítulos. En el primer capítulo se realiza una revisión bibliográfica de la gestión de los riesgos para la calidad de los servicios en la empresa de transporte que permite demostrar la necesidad de desarrollar la investigación en el objeto de estudio práctico definiendo el procedimiento para la posterior aplicación. Mientras que en el segundo se parte de un diagnóstico del servicio de renta de autos para fundamentar las causas del escenario actual, aplicando el procedimiento seleccionado y exponiendo los resultados alcanzados. Se incluyen además conclusiones, recomendaciones generales, bibliografía y anexos.

Capítulo 1

Capítulo 1. Revisión bibliográfica sobre la gestión de los riesgos en empresas de transporte para el sector del turismo

1.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo fundamental mostrar el resultado del estudio bibliográfico realizado con el fin de precisar las bases teóricas para dar cumplimiento al objeto de estudio de la presente investigación. El desarrollo de la revisión bibliográfica se muestra a través del hilo conductor que se expone en la figura 1.1 el cual constituye una representación gráfica y ordenada de los temas que se tornan de suma importancia para el progreso del proyecto a realizar.

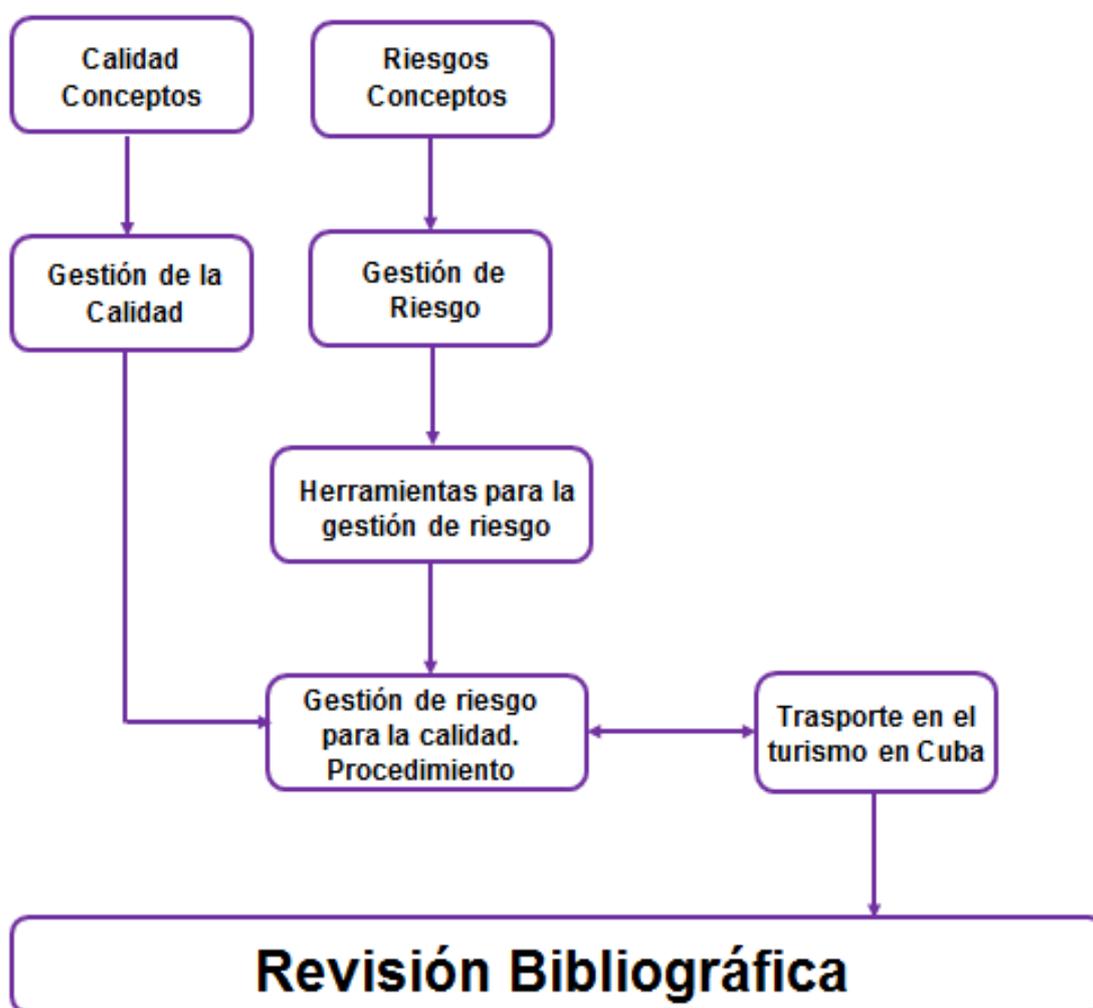


Figura 1.1 Hilo conductor de la revisión bibliográfica para la investigación

Las diferentes definiciones y enfoques conforman la revisión bibliográfica de la investigación, sustentando las bases teórico-prácticas del proceso de investigación, sosteniendo los principales resultados obtenidos.

1.2 Calidad. Conceptos

Aunque suele decirse que el concepto de calidad es un concepto moderno (siglo XX), desde que el hombre es hombre, se aprecia una preocupación por el trabajo bien hecho. Siempre ha existido un concepto intuitivo de calidad. Desde el significado inicial de calidad, como los atributos del producto, hasta el actual, aplicado a todas las actividades de la empresa, y por lo tanto a su gestión, se ha recorrido un largo camino. Merece la pena conocer este recorrido histórico para comprender mejor y de forma más profunda su verdadero significado. Es por ello que mediante el Anexo 1, se expondrá el desarrollo histórico y los objetivos perseguidos en cada una de las etapas evolutivas transitadas. González (2012 - 2013)

Existen un sin número de conceptos para definir lo que se entiende por calidad, por ser un tema muy tratado por diferentes expertos internacionales, organizaciones y por la abundante bibliografía que posee, es por ello que mediante el Anexo 2 se muestran las diferentes definiciones dadas por algunos autores.

De los autores expuestos en el anexo mencionado anteriormente se tienen algunos como Shewhart (1931), Ishikawa (1988), Deming (1986), Tagushi (1979), Juran (1993) que coinciden en que la calidad va hacia la búsqueda de la satisfacción del cliente, esto no es más que el resultado de la relación entre sus expectativas y el rendimiento del producto y/o servicio; demostrando que existe una gran similitud entre ellos. La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que da García (2001), donde compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio.

Por otro lado se encuentra lo que plantearon Reeves and Bednar (1994) que tras revisar el concepto de calidad, concluyendo que no existe una definición universal y global de la misma sino básicamente cuatro tipos de definición, que se estructuran de la forma siguiente:

- Calidad como excelencia: en este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión. Cabría que los responsables de la organización definiesen el concepto de excelencia aun con el riesgo de no ser igual a la concepción que tendrían los clientes.
- Calidad como valor: en este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor. Feigenbaum (1951,

en García, 2001) sostiene que la calidad de un producto no puede ser considerada sin incluir su coste y que, además, la calidad del mismo se juzga según su precio.

- Calidad como ajuste a las especificaciones: este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado sería, esto es, en base a unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control estadístico de la producción.
- Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes: esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

En la ISO 8402 (1994) se plantea la calidad como "totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades establecidas o implícitas" esta definición considera una entidad no solamente el producto o servicio que se vende sino también, una persona, una organización, un sistema, en otras palabras la hace extensiva a todo lo que hace posible la calidad.

La Norma ISO 9000 (2004) establece que la calidad es el —grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Añadiendo que: el término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente e —inherentell en contraposición a —asignadoll significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Actualmente uno de los enfoques más utilizados es el de la Norma ISO-9000 (2005) que define calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, entiéndase por característica un rasgo diferenciador y por requisito la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Desde diferentes perspectivas se ha abordado este concepto por los diferentes autores citados, aunque hay que destacar que en la mayoría de ellos, existe coincidencia en asociar el término de calidad con satisfacción de los clientes y cumplimiento de los requisitos", por lo que para la presente investigación se define como "calidad", el cumplimiento de requisitos en función de satisfacer las necesidades de los cliente y otras partes interesadas.

Un papel importante en el entendimiento del término de calidad lo han jugado la familia de normas ISO, las cuales han creado un marco de referencia para los diferentes países que las han adoptado.

1.2.1. Calidad en los Servicios

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla. Pero desde siempre han existido empresas de servicios que se han diferenciado de la competencia por una mejor política de servicio y ello les ha llevado a conseguir una posición de liderazgo en el mercado, de ahí que han sido numerosos los investigadores que han tratado de desarrollar definiciones para gestionar adecuadamente la calidad en los servicios, algunas de estas definiciones se ofrecen en el Anexo 3.

Los factores que determinan la calidad en un producto están muy ligados a las características físicas y del funcionamiento del mismo. En un servicio, los factores que determinan la calidad están ligados a la percepción que los clientes tienen de él. Los más importantes son los siguientes:

1.2.1.1 Componentes de la calidad en los servicios

Para poder lograr los resultados deseados la calidad de los servicios cuenta con un grupo de elementos entre los que se encuentran los que se exponen a continuación:

- La fiabilidad del servicio: Es la prestación del servicio prometido de forma correcta permanentemente.
- El estado de los elementos tangibles: Es la apariencia de las instalaciones y equipos que dan soporte a la prestación del servicio.
- La capacidad de respuesta: Es la disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
- La profesionalidad: Es el conocimiento de la prestación del servicio y la posesión de las habilidades requeridos por las personas encargadas de prestar el servicio.
- La cortesía: Es la atención y amabilidad del personal que presta el servicio.
- La credibilidad: Es la creencia y veracidad de cumplimiento de lo prometido.

- Seguridad: Es la inexistencia de dudas, peligros o riesgos.
- Comunicación: Es la capacidad de escuchar a los clientes y de informarles con un lenguaje sencillo.
- Comprensión del cliente: Es el esfuerzo hecho para conocer a los clientes y sus necesidades.

Hoy en día la calidad del servicio, se está convirtiendo en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

1.3 Gestión de la calidad

La Norma ISO-9000 (2005) define la gestión de la calidad como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La norma aclara que: la dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

La gestión de la calidad es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades, y se implantan por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de calidad Caballano Alcántara (2012)

Para lograr una adecuada gestión de la calidad en una organización se deben aplicar conjuntamente los términos de eficacia y eficiencia, la eficiencia estaría en el dominio de lo interno de la organización, mientras que la eficacia está en relación con lo externo.

Esto quiere decir que la gestión puede alcanzar mayor eficiencia y productividad. Se puede reducir el gasto obteniéndose el mismo número de productos, lo cual no implica que se haya sido eficaz, en otras palabras, se pueden alcanzar objetivos de manera eficiente, pero estos pueden ser inútiles Canacintrasp (2010)

Para Durán (1992) la gestión de la calidad es el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a una mejora permanente.

Bernillon and C erutti (1993), Plantean que gestión de la calidad no es más que un sistema que permita librar los productos conforme a las especificaciones mejorando los costes inútiles de no-calidad. Además plantean que al incluir en la gestión el término de calidad integral se amplía lo establecido, no solo a la calidad, sino al ambiente laboral y al entorno según establece la ISO para la integración de sistemas de gestión.

Por lo que se puede definir gestión de la calidad como el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades. Se implanta por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad. Una gran contribución a este tema fue la realizada por Juran, al establecer la Trilogía para la Gestión de la Calidad. En el Anexo 4 se presentan los tres elementos componentes Planificación, Control y Mejora, así como el contenido de cada uno.

1.3.1 Sistema de gestión de la calidad

Segura (2005) Un sistema de gestión es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

El mismo autor plantea que el sistema de gestión es la herramienta que permite dar coherencia a todas las actividades que se realizan, y en todos los niveles, para alcanzar el propósito de la organización. Una organización crece en madurez a medida que va consolidando un sistema de gestión que le permite alinear todos los esfuerzos en la misma dirección y esta dirección apunta a la visión.

El sistema de gestión de la calidad es el conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de calidad. De acuerdo con esta definición se podrían establecer múltiples tipos de sistemas de calidad y de hecho, resulta lógico pensar que cada organización cuente con un sistema adaptado a sus características. No obstante, resulta evidente que la discrepancia entre los distintos sistemas que pudiesen existir introduciría una gran complejidad en las relaciones comerciales y técnicas entre las organizaciones Díaz and Carballal (1998)

En otras palabras, un sistema de gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear,

controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

La ISO 9001 (2015) concentra los principios básicos que contribuyen a la gestión de la calidad en las organizaciones en siete elementos, los mismos facilitan el cumplimiento de los objetivos trazados por las empresas de manera tal que perfeccione y aumente el nivel de calidad y ellos son:

- Enfoque al cliente;
- Liderazgo;
- Compromiso de las personas;
- Enfoque a procesos;
- Mejora;
- Toma de decisiones basada en la evidencia;
- Gestión de las relaciones.

Un alto porcentaje de los directivos empresariales no visualizan los procesos de gestión de la calidad, como opción o camino que permite reducir los costos de forma radical o que permite lograr un aumento significativo de la productividad, la calidad y por consecuencia el logro de un aumento importante en los beneficios económicos de la organización.

La actualidad se encuentra frente a un mundo competitivo, donde se encuentran nuevas tecnologías que sorprenden día a día, los clientes son cada vez más exigentes, requieren productos o servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Es por ello que las organizaciones deben trabajar en pro de la satisfacción total de sus clientes, mediante un proceso de mejora continua e implementar normas estandarizadas para lograr la calidad máxima de los productos o servicios que ofrecen. Es importante la plena colaboración de todo el personal de la organización o empresa, para que sea efectivo el servicio realizado, y que de esta manera se obtengan excelentes resultados para la empresa.

1.4 Riesgo. Concepto y Definiciones

Soldano (2009) Define riesgo como la probabilidad de que ocurra algún hecho indeseable, que una amenaza se convierta en un desastre. Lo cual se encuentra interrelacionado con factores culturales, históricos, políticos, socioeconómicos, ambientales.

Para Wilches-Chaux (1993) riesgo es “cualquier fenómeno de origen natural o humano, que signifique un cambio en el medio ambiente que ocupa una comunidad determinada, que sea vulnerable a ese fenómeno”

Para el director Técnico en la Correduría de Seguros Alonso (2005), desde el ámbito de las estadísticas, “El riesgo se define como la esperanza matemática de la pérdida. Si consideramos un suceso con una probabilidad de ocurrencia P y un daño o severidad S, el riesgo vendrá definido por el producto de esta probabilidad por el efecto o magnitud del daño”.

Para Quirós (2003) “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”.

Según la FERMA (2003) “El riesgo se puede definir como la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias”.

Koprinarov (2005) “El riesgo es un fenómeno subjetivo-objetivo del proceso de toma de decisión entre diferentes alternativas en situación de incertidumbre, con la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo después de realizarse la acción decidida un resultado peor del previsto.

En el marco de la presente investigación, esta autora considera el riesgo como una medida de la probabilidad de que un peligro se materialice, produzca un daño o desvíe a una organización del cumplimiento de los objetivos trazados, por lo que se hace necesario conocerlos para poder establecer acciones de control.

1.4.1 Definición de riesgo empresarial

(Quijano 2006) El riesgo empresarial podría definirse como un fenómeno subjetivo-objetivo del proceso de toma de decisión entre diferentes alternativas en situación de incertidumbre, con la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo después de realizarse la acción decidida un resultado peor del previsto. De tal modo el riesgo se presenta como un fenómeno complejo, de carácter objetivo y a la vez subjetivo que incluye:

- *La situación* de incertidumbre como contexto y condición objetiva del riesgo.
- *El acto* de tomar decisiones sobre la base de información incompleta.
- *La vivencia* de vacilación motivada por la probabilidad de pérdidas o fracasos como resultado de la realización de la alternativa privilegiada.

Según la norma International Organization for Standardization (2009), el riesgo es: “[...] el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”. En el campo empresarial el riesgo se asocia con la incertidumbre de un resultado, el cual puede ser negativo al ocasionar pérdidas materiales o inmateriales, o positivo si se convierte en oportunidad de obtener ganancias.

Ceciliano López () “La gestión de riesgo empresarial (ERM) es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.”

Knight (2012) Uno de los autores más reconocidos en el ámbito de la economía por tratar en profundidad el tema del riesgo, en su libro Risk, Uncertainty and Profit plantea el papel de la incertidumbre en la actividad empresarial y distingue los conceptos de riesgo e incertidumbre, caracterizando el primero como medible y el segundo como incalculable. Es decir, cuando habla de riesgo, refiere la aleatoriedad de los resultados con probabilidades conocidas; en el caso de la incertidumbre, refiere la aleatoriedad con probabilidades desconocidas.

García Suárez en el artículo "Un estudio teórico sobre la gestión de riesgos financieros en las empresas", publica una tabla en la cual ordena cronológicamente diversos criterios sobre la definición de riesgo dado por varios autores u organismos (Anexo 5).

1.4.2 Tipos de riesgos

Baños (2015) Es indudable el hecho de que en el desempeño empresarial, aparecen diferentes tipos de riesgos, que generalmente vienen dados por las situaciones y las condiciones laborales que existan en ese momento, pero lo que es cierto es que el riesgo siempre implica incertidumbre y pérdida potencial, pues el acontecimiento que caracteriza al riesgo puede o no puede ocurrir y si el riesgo se convierte en una realidad, ocurrirán consecuencias no deseadas o pérdidas.

Los riesgos pueden ser:

- Por accidentes
- Por influencia peligrosa en la higiene del trabajo
- Por las condiciones de trabajo.

Riesgos por accidentes: Pueden ser característicos de determinado procedimiento tecnológico, donde los medios y objetos de trabajo pueden traer intrínseco los riesgos sobre la base de su construcción y su tecnología.

Riesgos por influencia peligrosa en la Higiene del Trabajo: Repercuten sobre la salud del trabajador a partir de un largo período expuesto a niveles superiores a lo admisible en un tiempo determinado sin protección (condiciones ambientales: polvo, calor, ruido, iluminación, etc.). Riesgos por condiciones de trabajo: Son las condiciones del proceso laboral que producen un desgaste físico y psíquico al trabajador por la actividad laboral que desempeña (trabajos monótonos y repetitivos).

Este mismo autor hace referencia a que de manera general, los riesgos que se originan en un proceso industrial o de servicios pueden ser:

- Riesgos mecánicos
- Riesgos por transporte mecánico manual
- Riesgos por caída de alturas
- Riesgos por lugar y superficies de trabajo
- Riesgos eléctricos
- Riesgos químicos
- Riesgos por exposición a agentes biológicos.
- Riesgos por incendio o explosión
- Riesgos por ruido e iluminación
- Riesgos por peligro térmico
- Riesgos por radiaciones

Para las organizaciones actuales la identificación y conducción de los riesgos, se ha tornado una prioridad, pues al presentarse un riesgo materializado, ocurren una serie de efectos no deseados que afectan directamente los intereses de la organización. Surge entonces la necesidad de reducir los riesgos, como una salida que le permitiera crear la forma del analizar, controlar y darle el mejor tratamiento para que en la mínima medida estos riesgos dejasen de afectar a la organización.

De los tipos de riesgos antes mencionados se concluye que es de vital importancia el tratamiento y gestión de los mismos ya que se encuentran indisolublemente vinculados con la proyección estratégica y pueden afectar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.4.3 Clasificación del Riesgo Empresarial

Una de las clasificaciones gira en torno al efecto bipolar del riesgo. Estos fenómenos se dividen en dos grupos, en riesgos puros y riesgos especulativos: los primeros son los riesgos que realizándose provocan pérdidas, los especulativos son riesgos cuyo efecto podría ser tanto la pérdida como la ganancia.

En tal perspectiva los riesgos en una empresa del sector real son fundamentalmente de carácter económico, de mercado, de crédito, de legalidad, de carácter tecnológico e operacional, Fernández-Laviada (2007)

- El primero tiene que ver con la probabilidad de perder la ventaja competitiva, de empeoramiento de la situación financiera, de bajar el valor de su capital, etc.
- Los riesgos de mercado son riesgos relacionados con la inestabilidad de la coyuntura económica, con las pérdidas potenciales por cambios de los precios

de los artículos de venta, que produce la empresa, con problemas de liquidez etc.

- El riesgo de crédito se produce normalmente cuando las contrapartes no cumplen sus obligaciones contractuales.
- El riesgo legal se presenta con la probabilidad de producirse pérdidas porque las actividades de la empresa no están conformes con la legislación y la normativa vigentes o porque el contraparte no tiene la autoridad legal para realizar una transacción.
- El riesgo organizacional es la probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna de la empresa

No basta con identificarlos, clasificarlos y evaluarlos es necesario ir a un eslabón superior, la gestión de los riesgos.

1.4.4 Gestión de riesgo

A través de este acápite nos daremos cuenta de la vital importancia que tiene en estos tiempos para las empresas la Gestión de Riesgos y a la vez saber el porqué del auge y el surgimiento de esta gestión. Todo esto para obtener un proceso adecuado para la empresa, esto quiere decir reducción de los niveles de riesgo existentes para la entidad, también nos dará a conocer la definición de Gestión de Riesgos, cuyo objetivo es la buena aplicación de esta medida, conoceremos además definiciones de los principios básicos de la Gestión de Riesgos, procesos y ejemplos de modelos de gestión de riesgos para implementar dentro de una empresa.

Las empresas y compañías, en general, 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, crea un nivel de riesgo e incertidumbre.

El objetivo de la gestión de riesgos es reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad. Puede referirse a numerosos tipos de amenazas causadas por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política. Por otro lado, involucra todos los recursos disponibles por los seres humanos o, en particular, por una entidad de manejo de riesgos (persona, *staff*, organización).

Entre las principales definiciones se pueden resaltar las del Project Management Institute Duncan (1996)

- Es el proceso por el que los factores de riesgo se identifican sistemáticamente y se evalúan sus propiedades.
- Es una metodología sistemática y formal que se concentra en identificar y controlar áreas de eventos que tienen la capacidad de provocar un cambio no deseado.
- En el contexto de un proyecto, es el arte y ciencia de identificar, analizar y responder a los factores de riesgo a lo largo de la vida del proyecto y en el mejor cumplimiento de sus objetivos.

En mayo del 2007, el Comité COSO (4) publicó un nuevo Marco de Gestión Integral de Riesgo "COSO" Enterprise Risk Management - Integrated Framework cuya definición fue:

Ambrosone (2007) "La Gestión de Riesgo es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos".

La ISO 31000 (2009) define un conjunto de principios que responden a la Gestión de riesgos en las organizaciones, la cual está en la obligación de velar por su cumplimiento de forma tal que la aplicación de estos proporcionen a la entidad de una ventaja para su funcionamiento. Entre estos principios se definen los siguientes:

- La gestión del riesgo crea y protege valores.
- La gestión del riesgo es una parte integral de los procesos dentro de la Organización.
- La gestión del riesgo parte de la toma de decisiones.
- La gestión del riesgo abarca explícitamente la incertidumbre.
- La gestión del riesgo es sistemática, oportuna y posee una estructura.
- La gestión del riesgo debe contar la mayor cantidad de información disponible.
- La gestión del riesgo se elabora a la medida de cada caso de estudio.
- La gestión del riesgo toma en cuenta factores humanos y culturales.
- La gestión del riesgo es transparente y participativa.
- La gestión del riesgo facilita el mejoramiento continuo de la Organización.
- La gestión del riesgo es dinámico, iterativo y capaz de adaptarse a los cambios.

Para que las organizaciones puedan desarrollar sus procesos de forma eficiente es necesario que conozcan en qué consisten los riesgos a los que están expuestos y cuáles son los tipos de riesgos a los que se tienen que enfrentar diariamente para no perder efectividad.

1.5 Procedimientos y herramientas para la Gestión de Riesgos

Para poder implementar las políticas trazadas en las organizaciones los administradores utilizan una diversidad de herramientas y técnicas. Estas herramientas son particularmente útiles en la estructuración de procedimientos, en la preparación de planes estratégicos, y en organizar y controlar proyectos grandes y complejos. Es por ello que la gestión de riesgos no se puede desarrollar sin el empleo necesario de un grupo de técnicas, herramientas y procedimientos que permitan gestionarlos de manera que se identifiquen y eliminen los peligros que dañan el desempeño de la organización.

1.5.1 Procedimientos para la gestión de riesgos

Luego de la revisión de la bibliografía disponible para la selección de un procedimiento que contribuya a gestionar los riesgos se consultan las propuestas de: Galarce (1995), Otero (2003), y Pérez (2005) y Jiménez Gómez y Lugones Núñez (2012), con la intención de obtener una propuesta que se adapte al objeto de estudio.

Del análisis de los mismos se determina emplear el de Jiménez Gómez y Lugones Núñez (2012),, esta decisión se toma considerando que se aplicará en procesos de servicios que desarrollan actividades similares al proceso objeto práctico de la investigación, su representación gráfica se muestra en el Anexo 6.

El propósito de este procedimiento es describir los pasos que deben seguir todos los miembros de la institución para asegurar que la gestión de riesgos se realiza de forma adecuada según las normas y especificaciones vigentes, incluyendo además la aplicación de mejoras preventivas para adquirir una mejor calidad de los servicios.

1.5.2 Herramientas para la gestión de riesgo

Existen un grupo herramientas, algunas sencillas y otras con cierto grado de complejidad que se utilizan para gestionar la calidad y que sirven para la gestión de riesgos; las más utilizadas son las siguientes: gráfico de rachas, gráfico de varianza, gráficos de simetría, diagrama de Pareto, diagrama Causa-Efecto, diagrama Matricial, diagrama de Decisión, diagrama de Flechas, diagrama de Afinidad, diagrama de Relación, diagrama de Árbol, diagrama de Flujo, diagrama de Control, el Benchmarking, Despliegue de la Función Calidad (QFD), Análisis Modal de Fallos y

Efectos (AMFE), entre otras. Estas herramientas son parte esencial del primer paso para la gestión de la calidad, siendo empleadas tanto en organizaciones de producción como de servicios. Los aspectos fundamentales de algunas de ellas se muestran en el Anexo 7.

La aplicación de herramientas y técnicas adecuadas durante la organización, planeación, ejecución y control de los procesos de un proyecto juegan un papel determinante a la hora de lograr la calidad en el desarrollo y producto final. Entiéndase como riesgo en un proyecto, un evento o condición que, si ocurre, tiene un efecto sobre los objetivos del proyecto. Los riesgos pueden ser positivos o negativos. Los riesgos negativos influyen negativamente sobre alguno o varios objetivos del proyecto, como por ejemplo:

- Aumento de los costes del proyecto
- Retrasos de proyecto.
- Disminución de calidad.
- Impacto en el medio ambiente.
- Pérdida o daños a personas o propiedades.

La gestión de riesgos tiene como objetivo identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos inherentes a los proyectos, para disminuir las consecuencias de los riesgos negativos y aumentar la probabilidad y el impacto de los riesgos positivos.

Del análisis de estas herramientas se propone utilizar el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) pues coincidiendo con Cuatrecasas (2005): es una herramienta de predicción y prevención. Su aplicación puede enmarcarse dentro del proceso de diseño (enfazando en los nuevos productos) con el propósito de validar los diseños funcionalmente.

En un AMFE, se otorga una prioridad a los fallos dependiendo de cuán serias sean sus consecuencias, la frecuencia con la que ocurren y con qué dificultad pueden ser localizadas. Tiene presente el conocimiento existente y las acciones sobre riesgos o fallos que deben ser utilizadas para lograr una mejora continua. Se utiliza durante la fase de diseño para evitar fallos futuros. Posteriormente es utilizado en las fases de control de procesos. Idealmente, empieza durante los primeros niveles conceptuales del proyecto y continúa a lo largo de la vida del producto o servicio.

El AMFE es una herramienta clave para mejorar la confiabilidad de procesos y productos, se ha vuelto una actividad casi obligada para garantizar que los productos sean confiables, en el sentido que logren funcionar bien en el tiempo que se ha establecido como su período de vida útil. Aplicar un AMFE es como revisar los

cimientos y estructura de un proceso, a partir de este se fundamentan acciones para su mejora integral Gutiérrez Pulido, (2007).

Es por ello que se trabajara con el AMFE de proceso que se aplica en la búsqueda de fallos y causas en el paso siguiente, o sea en los procesos de producción o de servicio. Su objetivo es analizar las características del producto en relación a dicho proceso a fin de que las expectativas del cliente estén aseguradas. Se recomienda efectuarlo antes de que el proceso comience. Las etapas de elaboración del AMFE, se representan en el Anexo 6, se parte del proceso, con la elaboración de un diagrama y a través de un método sistemático. En esta investigación se hará énfasis, por considerar la autora que sus resultados tributan a los objetivos de la investigación. Todos los elementos antes relacionados en este marco teórico permiten establecer una estrecha relación entre la gestión de la calidad de los servicios y la gestión de riesgos. La aplicación de un AMFE se vuelve de vital importancia en la Gestión de Riesgos en empresas de transporte pues permite la identificación, evaluación y prevención de los posibles fallos y sus respectivos efectos, documenta el conocimiento existente y las acciones sobre riesgos o fallos que deben ser utilizadas para lograr una mejora continua y garantiza que cualquier fallo que pueda ocurrir no cause daños posteriores o tenga un impacto significativo en el sistema.

1.6 Transporte en el turismo

Históricamente los medios de transporte han sido parte fundamental del turismo, puesto que se requieren para el desplazamiento de los (el) turista(s) desde un punto de origen a un destino y es notable el desarrollo que en los mismos se ha venido generando por el avance tecnológico; en la medida que se han mejorado o perfeccionado los medios de transporte la demanda turística a crecido vertiginosamente. En el mundo de los viajes, los intercambios culturales, sociales, económicos, políticos, se producen porque existen los medios de transporte.

El sector turismo para formar parte de la economía de un país requiere de la interrelación de todas las empresas operadoras de bienes y servicios, de modo que el proceso de comercialización del producto turístico va a depender de la vinculación que se tenga entre las empresas minoristas, tour operadores y mayoristas, alojamiento, empresas de alimentos y bebidas, las de recreación y las empresas transportistas, entre otras.

Es indudable, que un factor determinante en el progreso tecnológico-científico se manifiesta en la calidad del servicio, seguridad, rapidez y confort de los medios de transportación que se ofrecen a los turistas, porque para realizar los recorridos en

transportes públicos o privados los mismos deben al menos cumplir con los requisitos no solamente básicos sino con otras exigencias que en el mundo actual son condicionantes para satisfacer las necesidades o expectativas de los viajeros sobre todo en el sector turismo.

Con referencia al crecimiento tecnológico-científico es importante destacar que en la transportación aérea se ha notado cambios sustanciales, porque se evidencian cuando las líneas comerciales utilizan aviones propulsión a chorro, hay mejoramiento en el servicio, disminución en los precios de los pasajes e incluso a ser más eficientes en el consumo de combustibles con energías alternativas o disminución de combustibles para no generar impacto ambiental, en el aumento de la capacidad de pasajeros y carga, las distancias y frecuencias entre vuelos se han reducido. Este avance se confirma también en el transporte acuático especialmente con los cruceros que están equipados con los últimos adelantos tecnológicos, en el transporte terrestre con la diversidad de los mismos y el transporte espacial, en el cual los científicos y tecnólogos se han abocado progresivamente para buscar otros medios de desplazamiento sobre todo en el sector turístico.

En resumen, se plantea “de manera creciente, la frontera entre transporte y entretenimiento se disuelve a medida que la travesía a la embarcación se convierte en un fin y no sólo un medio de transporte” Holloway (1997).

Al turismo le han asignado varias definiciones que a continuación se dan a conocer:

“El Turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de un lugar de residencia habitual a otro en el que o ejercen alguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de suma importancia económica y cultural” Padilla (1980).

“El turismo es un conjunto bien definido de relaciones, servicios e instalaciones que se generan en virtud de ciertos desplazamientos humanos” Cuervo (1967).

Para dar otra referencia se tiene también el turismo desde un punto de vista de la teoría general de los sistemas como es: “un sistema abierto, de cinco elementos, interactuando en un amplio medio ambiente. Siendo estos elementos: uno dinámico, el turista; tres geográficos: la región generadora, la ruta de tránsito y la región de destino, y un elemento económico, la industria turística” Leiper (1979).

Como se puede observar en las definiciones antes presentadas la palabra desplazamiento está como referencia básica para efectuar turismo, por lo tanto la finalidad de los medios de transporte dentro del sistema turístico es la de permitir el

desplazamiento del turista, esto hace que estos medios permitan tener acceso al lugar en el cual se ubican o localizan los atractivos turísticos.

Asimismo, los fundadores de la escuela humanística definieron el turismo “un conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y la permanencia temporal de personas fuera de su lugar de residencia habitual, sin que sean motivados por el lucro” Hunziker and Krapf (1942).

El transporte es un factor determinante del producto turístico, “representa el medio de llegar al destino, es un medio necesario para los desplazamientos dentro del destino visitado y en un número reducido de casos, la propia atracción o actividad turística” Cooper, Fletcher et al. (2007)

El Transporte Turístico se ha desarrollado de manera muy rápida en los últimos años lo que posibilitó que el turismo alcanzase una dimensión y carácter nunca antes visto. Por otra parte, el desarrollo del Transporte sigue vinculado con las perspectivas del crecimiento mundial del Turismo en sus tres grandes ramas que son:

1. Transporte Terrestre. (Carretera, ferrocarril y tubería)
2. Transporte Aéreo.
3. Transporte Acuático. (Marítimo, fluvial, lacustre)

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación abordaremos solo el tema del transporte terrestre por carretera en el sector turístico, debido al lugar que toma el mismo para el desarrollo de la economía en el país.

Una flota moderna, en permanente renovación y compuesta por cerca de ocho mil vehículos; más de 300 agencias, puntos de alquiler y paradas de taxis, y un volumen de operaciones que en el transcurso del 2000 rebasó con creces los 100 millones de dólares, testimonian la creciente importancia que en el avance de la industria turística cubana ha ido ganando el transporte por carretera.

A finales de la década de los ochenta, solo tres transportistas operaban directamente en función del incipiente movimiento turístico: TRANSTUR, HAVANAUTOS, y VERACUBA. En la actualidad la cifra rebasa la docena de entidades, lo que facilita al visitante desplazarse libremente por todo el archipiélago. En el anexo 8 se muestran las diferentes entidades que operan en Cuba el transporte turístico por carretera.

1.7 Conclusiones parciales

1. La gestión de riesgos para la calidad constituye en la actualidad un proceso capaz de dotar a la alta dirección de las empresas de un instrumento para coordinar, facilitar y mejorar la toma de decisiones con respecto al riesgo sobre la base de la opinión de un grupo interdisciplinario portador de los conocimientos científicos necesarios para ello.
2. La gestión de los riesgos para la calidad en el proceso de renta de autos trabaja sobre el objetivo de evitar la proliferación de aquellos eventos indeseables que puedan poner en peligro la vida de cualquier persona, no solo la del cliente, por lo que se hace de vital importancia un control continuo del proceso de renta de autos para minimizar los riesgos por este concepto.
3. El procedimiento seleccionado como forma de actuación en la gestión de riesgos para la calidad no responde a un caso en específico en general, según la bibliografía consultada, lo que hace necesario realizar adecuaciones para su aplicación en el proceso de renta de autos.

Capítulo 2

Capítulo 2. Aplicación del procedimiento para la gestión de los riesgos en el proceso de renta de autos en la Sucursal Transtur Camagüey.

2.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento de Lugones Núñez y Jiménez-Gómez (2012) para gestionar los riesgos en el proceso de renta de autos en la Sucursal Transtur Camagüey, para de esta forma analizar aspectos tales como la identificación, la clasificación, el análisis y evaluación de los riesgos. Para cumplir la meta trazada se emplean un grupo de herramientas como: entrevistas, listas de chequeo para el control interno, consulta de documentos, diagrama Causa y efecto, diagrama de flujos y Análisis modal de fallos y efectos (AMFE) y así minimizar sus consecuencias adversas y lograr el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados.

2.2 Caracterización de la Sucursal Transtur Camagüey

Transtur Camagüey surge en el territorio en 1996 como una Sucursal de la División Ciego de Ávila. El 10 de febrero de 1997 mediante Acuerdo No. 31 emitido por el Director General del Grupo Transtur SA se crea la División Camagüey, la que en el año 2004 sufre un proceso de reestructuración, fusionándose con VERACUBA nombrándose oficialmente “Sucursal Transtur Camagüey” mediante la Escritura Notarial No. 721 de la Notaría Especial, del 9 de noviembre del 2007, por la que se eleva a público el Acuerdo No. 7 adoptado en sesión extraordinaria de la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial de Transporte Turístico, Transtur S.A., celebrada en fecha 9 de diciembre del 2004, perteneciente al Grupo Empresarial de Transporte Turístico, Transtur S.A. Durante el año 2006 se asumió por reestructuración, la actividad de renta de Habana autos y MICAR.

La “Sucursal Transtur Camagüey” inscrita en el Registro Mercantil de la República de Cuba aplica el Perfeccionamiento Empresarial como Sistema de Dirección, aprobado desde el 8 de marzo del 2010, contando actualmente para el desempeño de su gestión con la Oficina Central y dos unidades empresariales de base: una en Camagüey y la otra, en Santa Lucía, en el litoral norte de la provincia perteneciente al Municipio de Nuevitas. Cuenta además con una red comercial de 11 puntos de renta en los municipios Camagüey, Nuevitas, Guáimaro y Florida.

Fue fundada la entidad en la Avenida Mónaco Sur No. 3 F entre Callejón de Villa Lola y Pasaje 1ro, en el Reparto Julio Antonio Mella de esta ciudad de Camagüey, donde tiene su domicilio social actualmente.

Misión: Prestamos servicios de transportación turística individual y colectiva y de aseguramiento técnico, con rapidez y eficiencia; trabajamos por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con seguridad, profesionalidad, calidad y modernas tecnologías.

Visión: Somos la empresa líder de transporte turístico en el territorio, por nuestra profesionalidad, confiabilidad y calidad en los servicios de transportación y aseguramiento técnico, con un parque de equipos y una capacidad instalada apta para satisfacer las demandas de quienes prefieren ser nuestros clientes.

La “Sucursal Transtur Camagüey” posee objeto definido prestar servicios de transporte al turismo y complementariamente, a otras entidades vinculadas a este, a sedes diplomáticas, empresas y empresarios extranjeros, organismos y entidades nacionales, en equipos de transporte propios o arrendados, pudiendo:

- Prestar servicios de transportación o traslado de pasajeros en las modalidades de *transfers in/ out*, excursiones, recorridos y cualesquiera otras, con ómnibus de diferentes categorías en pesos convertibles. Estos servicios se prestarán en determinados casos en pesos cubanos, previa autorización del Ministerio de Turismo.
- Prestar servicios de renta de autos, jeep, minibuses, con o sin chofer y otros medios de transporte ligero, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de serví centros, diagnóstico, reconstrucción, mecánica automotriz, chapistería, pintura, limpieza y rotulación a medios de transporte, operando talleres para estos servicios, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de remolque, trasiego colectivo de vehículos en transportadores especializados, auxilio en la vía, mantenimiento y reparación de los equipos de transporte y otros medios asociados y de asistencia técnica dentro del territorio nacional, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de transportación de pasajeros en los retornos vacíos, en pesos cubanos.
- Arrendar vehículos para transportación de cargas, sin chofer, a entidades del turismo, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Las actividades que desarrolla actualmente como puede apreciarse son: transportación de turistas por ómnibus, servicios de renta de autos y taller, pero se tiene conocimiento por declaraciones de trabajadores de la época, que la actividad de

renta y transportación surge en el territorio el 1 de Diciembre de 1984 teniendo como sede las habitaciones 402 y 407 del Hotel Camagüey.

El inmueble que ocupa actualmente la entidad, donde radican las oficinas de su aparato administrativo, almacenes, parqueos, taller, planta de fregado, y áreas verdes posee un área total de 6 109.36 m², con un área ocupada de 2036.58 m², y libre, 4072.78 m², caracterizado por muros de bloque de hormigón y tejas de zinc, con una estructura metálica, de hormigón y muro de carga, con pisos de baldosas y Grez cerámico, con cubierta de zinc galvanizado y losas de hormigón y una carpintería de aluminio, cristal, rejas de cabilla y malla eslabonada. Teniendo como linderos por el Frente, que es el norte- noroeste, el establecimiento del SERVI CUPET, perteneciente a CIMEX, por el fondo, que es sur-sureste, colinda con viviendas, por el Oeste con los edificios No. 68 y 71.

La empresa para lograr una mejora en el desenvolvimiento y la excelencia organizacional, hace que sus actividades y los recursos relacionados con las mismas se gestionen como un proceso, siendo este enfoque, uno de los 7 principios de la gestión de la calidad, los cuales son utilizados paso la alta dirección con el fin de conducir a la empresa hacia una mejora en el desempeño.

La presidencia de Trantur S.A., tiene clasificados e identificados sus procesos para garantizar el adecuado funcionamiento del **SGC**, siendo los siguientes:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo

De estos procesos existentes en la empresa, se trabajara con los procesos operativos, dentro del cual existen tres procesos claves, de los cuales se tomara el de gestión comercial, ya que dentro de este se encuentra el proceso de renta de autos, proceso en el que se encaminara esta investigación debido a la demanda económica que proporciona al país. En el anexo 9 se muestra el mapa de procesos el cual refleja la interacción de los mismos en la empresa.

2.3 Caracterización del proceso

El proceso de renta de autos comienza cuando el cliente llega al punto de renta y solicita el servicio, definiendo las características del vehículo que desea (transmisión mecánica o automática, capacidad y marca, entre otras); es indispensable que la persona que solicita el servicio tenga más de 21 años y con dos años como mínimo de

experiencia en la conducción. El dependiente confirma que exista la disponibilidad del servicio que se requiere; en caso de estar disponible se le muestra el auto al cliente para que verifique su funcionamiento; si está satisfecho se pasa a ofrecer toda la información relacionada con el contrato y el seguro, en caso de que lo solicite (el precio depende de la temporada en que se solicite, la cantidad de días y el tipo de auto), explicándole las penalidades por incumplimiento de lo pactado. En el contrato pueden estar a tres conductores adicionales, los cuales deben cumplir con los requisitos establecidos en el contrato. De acuerdo ambas partes en las condiciones del servicio, se pasa a firmar el contrato. Si ni se puede ofrecer lo deseado, se le brinda información sobre otros puntos donde pueden acceder a lo solicitado. Puestas de acuerdo las dos partes se le entrega el auto bajo las condiciones pactadas y con el tanque lleno de combustible, pasando a su empleo. Terminado el periodo acordado el cliente entrega el auto el día establecido en un punto de renta, en el caso de que sea fuera del lugar donde se realizó el contrato debe abonar el dinero correspondiente al combustible para su traslado hacia el punto de partida. En el caso de cometer alguna infracción del tránsito o daños al vehículo, que no se encuentren dentro de lo que cubre el seguro se procede a liquidar el equivalente a los perjuicios ocasionados.

En caso de accidente y que el cliente sea culpable, pero cumple con los requisitos pactados se le cambia el auto, en caso de que no exista disponibilidad se le devuelve el dinero de los días restantes. Si es culpable y no cumplió con lo establecido, paga los daños. Si no es culpable del accidente se le cambia de inmediato el auto con las mismas características y nivel que el anterior.

2.4 Diagnóstico de la gestión de riesgos en la Sucursal Transtur Camagüey

Al estar el estudio enfocado en el proceso de renta de autos, se hace un análisis de las posibles causas que influyen en la situación problemática de la investigación se efectúa a través del método de estratificación la construcción de un diagrama Causa efecto, con la idea de atacar la raíz del problema y no las consecuencias o reflejos que tributan a la afectación de la calidad del servicio. Para cumplir este propósito se realiza una tormenta de ideas con el equipo de trabajo para el análisis del escenario existente determinando todas las causas potenciales relacionadas con la gestión de los riesgos.

Posteriormente se pasa a un análisis de cada una de las causas para demostrar su ocurrencia, para este propósito se emplean técnicas como la entrevista, observación directa y revisión de documentos de la Sucursal Transtur Camagüey. Como resultado se evidencia que se tiene claramente identificados un conjunto de riesgos relacionados a las funciones laborales de los trabajadores y las consecuencias que se puedan

presentar en el momento de su desarrollo, no ocurriendo de igual manera con los otros sucesos no deseados que pueden presentarse inesperadamente y de forma inevitable afectando el funcionamiento del servicio de uno u otro modo.

Conociendo el funcionamiento de forma general de la sucursal relacionado con el tema se pasa a la aplicación del procedimiento en el proceso de renta de autos. Este proceso se selecciona por interés de la dirección del centro y considerando que el mismo tiene una influencia directa en la satisfacción del cliente. Actualmente en el mismo se vienen presentando afectaciones relacionadas con la capacitación de sus trabajadores y el estado de sus medios, lo que afecta la calidad del servicio que se presta en la instalación. Los resultados del análisis desarrollado en esta etapa del estudio se representan en el diagrama Causa y efecto del Anexo 10.

2.5 Aplicación del procedimiento

El procedimiento de Jiménez-Gómez (2012) con modificación en la escala del AMFE realizada por Salinas fragoso y Hernández Jiménez en el (2014), consta de cinco etapas relacionadas entre sí para poder lograr una adecuada gestión de riesgo. En esta investigación solo se llegara hasta la etapa de organización de la planificación de mejoras por disponer de un término de tiempo insuficiente para poder realizar el monitoreo y control. Se selecciona además dentro de sus procesos claves el proceso de renta de autos por ser el área de más demanda de clientes, Además de ser interés de la dirección de la organización por ser este uno de los servicios que proporciona mayor valor monetario a la empresa, generando ganancias a el país. Se trata entonces de la imagen y credibilidad del lugar al igual que el personal de contacto con quien más relación directa se mantiene.

Etapa 1 Planificación del estudio

En esta etapa se efectúa la preparación del estudio para asegurar el éxito del trabajo, definiendo la secuencia de pasos lógicos a ejecutar para que el procedimiento seleccionado cumpla con los requisitos, mediante la planificación de la información, la formación, el liderazgo y el compromiso desde la alta dirección hasta los niveles inferiores de la Organización.

Paso 1. Compromiso de los directivos

Para lograr esta tarea se realizaron encuentros con los directivos, exponiéndoles entre otras cosas, las ventajas que proporciona la aplicación del procedimiento al proceso de renta de autos, explicándoles las etapas a desarrollar y las técnicas fundamentales que se utilizan, los principales resultados que se pueden esperar y la interpretación de estos para la toma de decisiones. Estos encuentros fueron llevados a cabo por el autor

de la investigación. Algunas de las ventajas que se dieron a conocer en la realización de estos seminarios fueron que:

- Fomenta el trabajo en equipo y el compromiso de todo el personal concientizando a los trabajadores con el estado actual de la institución.
- Permite un mejor conocimiento interno y contribuye a encontrar los problemas de una manera muy eficiente ahorrando tiempo y recursos.
- Proporciona una estructura lógica a la problemática a partir del análisis del proceso facilitando la toma de decisiones.
- Identifica las áreas potenciales de desarrollo creando los elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros y manteniendo la mejora continua tras su aplicación.
- Posibilita el avance de las Buenas Prácticas Organizativas aumentando de forma continua la eficacia de la organización.
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.

Además trabaja para evitar las ideas erróneas que poseen algunas organizaciones cubanas sobre la gestión de la calidad, tales como: desestimar el empleo de herramientas, propias de la Ingeniería Industrial en sus procesos como apoyo a la mejora de la calidad.

Paso 2. Formación del equipo de trabajo

La formación del grupo de trabajo se realizó aplicando el método de Hurtado de Mendoza Anexo 11 que permite evaluar el nivel de conocimiento y de competencia de cada uno de los posibles seleccionados mediante la encuesta reflejada en el Anexo 12. Para llevar a cabo este paso se aplica una encuesta que permite un análisis de los candidatos mediante la determinación del coeficiente de competencia de los mismos, luego se calcula la cantidad de expertos necesarios para la investigación y con estos dos elementos se determina los integrantes del equipo de trabajo; los resultados que se obtienen con estos cálculos se muestran en el Anexo 13.

Los posibles candidatos fueron escogidos por ser trabajadores con experiencia en el proceso de renta de autos y con alto conocimiento a todo lo que respecta a la prestación de un servicio de excelencia en el ámbito de atención al cliente, según los resultados del método, los que se aprecian en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Información del equipo de expertos de apoyo a la investigación.

No	Nombre y Apellidos	Responsabilidad que desempeña	Ka	Kc	K	Nivel
1	Raul Capdevilla Rodríguez	Director adjunto	1	0.75	0.875	Alta
2	Odalís Álvarez Martínez	Jefa de Calidad	0.8	0.85	0.825	Alta
3	Adrian Santiesteban Nuñez	Especialista de calidad	0.8	0.8	0.8	Alta
4	Ihosvany Perez Martin	Técnico de calidad	0.7	0.9	0.8	Alta
5	Rafael Leyros García	Especialista principal de calidad	0.9	0.9	0.9	Alta
6	Julio Cesar Rodríguez Arias	Jefe del Punto de renta	0.8	0.9	0.85	Alta
7	Eliecer Ruiz Garcia	Técnico de Calidad	0.7	0.8	0.75	Medio

Definido el grupo de trabajo se realiza una reunión para explicar el objetivo de la investigación y explicar cada una de las etapas del procedimiento, se ofrece además una capacitación en el empleo de las herramientas que se aplicarán.

Paso 3. Preparación del estudio

Para realizar la preparación del estudio se hace necesario reunir todas aquellas actividades que respondan a la aplicación del procedimiento, en este caso muy relacionadas con las etapas y los pasos que se emplean en el mismo, para ello se utilizó el modelo propuesto por Jiménez-Gómez (2012). La propuesta se puede observar en la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Modelo para la preparación del estudio.

No.	Tarea	Objetivo	Herramientas	Responsable y participantes
1	Información a todo el personal	Mostrar a los trabajadores los objetivos y resultados esperados	Folletos de divulgación	Autor y equipo de trabajo
2	Capacitación del personal	Entrenar al personal para facilitar la aplicación del procedimiento	Conferencias y seminarios	Autor y equipo de trabajo
3	Verificación de las responsabilidades a nivel de organización	Comprobar la existencia y cumplimiento de los requisitos, funciones y responsabilidades del centro	Entrevista	Autor y equipo de trabajo
4	Análisis de la documentación de la organización	Demostrar la presencia y cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes relacionados con el tema objeto de estudio	Entrevista	Autor y equipo de trabajo
5	Análisis de la identificación y clasificación de los riesgos	Conocer cómo y dónde están identificados y clasificados los riesgos	Lista de chequeo	Autor y equipo de trabajo
6	Análisis y evaluación de la gestión de riesgos	Determinar las causas y los factores contribuyentes para evitar que vuelvan a ocurrir	AMFE	Autor y equipo de trabajo
7	Organización de la aplicación de mejoras	Planificar la acción de medidas correctivas y/o de mejoras para facilitar la aplicación de las mismas	Modelo de planificación de mejoras	Autor y equipo de trabajo
8	Actividades de control y monitoreo	Evaluar cuan efectivas son las acciones correctivas preventivas y/ o de mejoras	Mapa de riesgos, observación directa	Equipo de trabajo

Esta propuesta permite que la investigación se desarrolle de forma coherente y organizada, para de esta forma cumplir con los objetivos de la investigación.

Paso 4. Información a todo el personal de la organización

Una vez preparado el estudio, es importante que toda la investigación conozca y se involucre, siempre que sea viable, en los resultados que se desean con la aplicación del procedimiento, por tal motivo constituye una responsabilidad de los directivos hacerles llegar, a todos los trabajadores de la empresa, la investigación que se lleva a cabo, así como la importancia, objetivos, y resultados esperados con la respectiva continuidad sistemática que se le dará al procedimiento.

Paso 5. Capacitación del personal

En este paso se realiza la preparación del personal aprovechando de que la organización presenta una fuerza laboral altamente capacitada, lo que constituye una fortaleza que facilita este proceso, reduciendo el tiempo del mismo. Solo será necesario destacar que se realizara un seminario por parte del autor para explicar el funcionamiento del AMFE y abordar temas tales como:

- Gestión de riesgos en instituciones de transporte turístico.
- Tipos de riesgos en el transporte turístico
- Normas y legislaciones vigentes en el país para el tratamiento de los riesgos en el transporte turístico
- Identificación y clasificación adecuada de los riesgos en el transporte turístico.

Etapas 2. Familiarización con el contexto

La familiarización con el contexto es importante para poder comprobar si en la institución se cumplen los requisitos necesarios que permiten determinar la estructura organizativa, las funciones y las responsabilidades del centro en cuanto a la gestión de riesgos; la misma cuenta con dos pasos que se describen en los pasos 6, 7 y 8 de esta etapa.

Este análisis parte de la interrelación con las actividades del proceso objeto de estudio, el cual por su complejidad se divide en tres subprocesos, cuyos nombres se ofrecen a continuación:

- Llegada de información al cliente: el mismo tiene como misión brindar toda la información posible sobre nuestros servicios al el cliente. Tanto de los beneficios que les ofrecemos como de las penalidades que se les pueden aplicar, en caso de incumplir alguna regla expuesta en el contrato.
- Elaboración del contrato: Esta es una de las etapas más importante en el proceso objeto de estudio, dado el hecho de que en la elaboración de este es donde queda plasmado toda la documentación legal del cliente, los requisitos y exigencias de la empresa para poder brindar el servicio dentro de los parámetros legales establecidos.
- Revisión y entrega del auto: En esta etapa del proceso el funcionario le muestra el auto al cliente, para enseñarle las condiciones del mismo.
- Recogida y cierre del contrato: comprende las actividades de recogida del vehículo, el cual se examina para verificar que no sufrió ningún daño; se verificar si el cliente cumplió con lo establecido en el contrato y luego se procede al cierre del mismo.

Se hace preciso su representación gráfica para facilitar el estudio, pues no existe evidencia de ella en la instalación. El flujo del proceso de renta de autos se muestra en el anexo 14. Con el conocimiento del funcionamiento del objeto de estudio se pasa a trabajar con las responsabilidades dentro del mismo.

Paso 6. Responsabilidades a nivel de organización

En este paso se aplica una entrevista a cada uno de los jefes de proceso vinculados directamente al proceso objeto de estudio, a través de la cual se comprueba los elementos relacionados con los aspectos siguientes: estructura organizativa, funciones y responsabilidades dentro del proceso; su divulgación en las áreas y funcionamiento de las mismas.

Las personas con las que se interactúan son: Director adjunto de la empresa, Jefe de seguridad y protección, Jefe de recursos humanos, Jefa de calidad y el Jefe de los funcionarios de renta.

Se evidenció que algunos de los elementos más importantes de la entrevista no se realizan de manera adecuada como se expresa en los casos que se exponen a continuación:

- Las historias clínicas y los indicadores de salud de cada trabajador no están implementados correctamente
- El plan de acción anual de riesgos, así como el de acción de cada estrategia se realiza por área y no por proceso.

Los resultados de las mismas se exponen de forma general en el Anexo 15; donde se resalta los aspectos que no se cumplen, así como las observaciones realizadas a varios elementos; algunos de los entrevistados no emiten opiniones en determinados puntos por que no tiene acceso a la información.

Paso 7 Análisis de la documentación

Es de suma importancia la realización de este paso ya que de esta forma se comprueba la existencia de la normas y procedimientos vigentes relacionado con el tema para darle cumplimiento al mismo se realizó una entrevista directa al equipo de trabajo conformado en la etapa anterior; en el Anexo 16 se expresa la cantidad de encuestados que coincidió en cada pregunta.

Se demostró a través de la aplicación de las entrevistas directas en ambos pasos que muchos de estos aspectos están establecidos de forma general en la institución y solo lo posee la dirección del centro, al no establecerse para cada una de las áreas de los

procesos de la organización se dificulta la gestión de riesgos en cada proceso de la institución.

Paso 8. Identificación y clasificación de riesgos

Aplicada la lista de chequeo 297 (con modificaciones de la ley 60) que se muestra en el Anexo 17 y las entrevistas directas antes mencionadas en los pasos 6 y 7, se puede determinar que los riesgos no están identificados ni clasificados por proceso, con respecto a la identificación esta se realiza de manera general como se muestra en el Anexo 18; y no se tiene en cuenta si es un error humano ,del sistema o del equipo; mientras que la clasificación no cumple con los elementos propuestos por Sotolongo Sánchez (2004) en la literatura.

Después de detectar la deficiente clasificación de los riesgos y las consecuencias de que los riesgos estén definidos por área no por proceso, se seleccionara para la próxima etapa del procedimiento el proceso de renta de autos. Decisión ya tomada por la dirección del centro y el comité de expertos seleccionados.

Etapa 3. Análisis y evaluación de la gestión de riesgos

En esta etapa se procede a aplicar la técnica Análisis modal de fallos y efectos (AMFE) mediante la cual se realiza un análisis detallado de los modos de fallos que se pueden presentar en el proceso de renta de autos, las causas que los provocan y los efectos que ocasionan, con el objetivo de evaluar el nivel de prioridad de riesgo para el establecimiento de acciones de mejoras.

Determinación de los fallos potenciales en el proceso

Mediante la consulta del equipo de trabajo se determinan los posibles fallos en cada una de las actividades del proceso de renta de autos, realizando un profundo análisis del mismo que permita contemplar en el estudio la totalidad de los fallos asociados al mismo. Las actividades de este proceso se pueden observar en el Anexo 19.

Identificación de los efectos de los fallos detectados

Se identifican para cada modo de fallo los efectos que este trae consigo, considerando su influencia sobre la calidad de las actividades del proceso; la seguridad de los trabajadores y la de los clientes; así como en el medio ambiente.

Evaluación de la severidad (S) de los efectos

El equipo de trabajo, para evaluar la gravedad del fallo, utiliza la escala propuesta en la tabla 2.3.tomando como base las implicaciones que trae el efecto para los trabajadores y clientes; así como las afectaciones a la calidad del proceso.

Tabla 2.3. Escala para evaluar la clasificación según gravedad o severidad del fallo.

Severidad	Categoría	Descripción
5	Muy Alta	Cuando el fallo origina la pérdida del cliente, provocado por el incumplimiento de normas que suponen un alto riesgo para el cliente y el trabajador.
4	Alta	Cuando el fallo origina un alto grado de insatisfacción en el cliente, provocado por el incumplimiento de normas que suponen riesgos para el cliente y el trabajador y/o el medioambiente.
3	Moderada (relativa importancia)	Cuando el fallo causa cierto descontento en el cliente, provocado por un deterioro en el sistema suponiendo riesgos leves para el cliente, el trabajador y el medioambiente.
2	Baja (apenas perceptibles)	Cuando el fallo origina un ligero inconveniente en el cliente, provocado por un pequeño deterioro en el sistema que no supone riesgos.
1	Muy Baja (imperceptibles)	Cuando el fallo es de pequeña importancia y el cliente no lo percibe, no influye en las características del servicio.

Identificación de las causas de los fallos

A través de una tormenta de ideas el equipo de trabajo identifica las causas de cada modo de fallo, de manera que las acciones correctivas y/o preventivas sean orientadas hacia las mismas. Para cumplir este propósito se analizan detalladamente los modos de fallos para tener en cuenta todas las causas que provocan la ocurrencia de estos.

Cálculo de la ocurrencia de las causas (O)

En este paso se determina la posibilidad de que una causa específica se produzca dando lugar al modo de fallo, se valora la posibilidad de ocurrencia de los fallos mediante la escala propuesta en la tabla 2.4. Analizando la frecuencia de ocurrencia de las causas, de acuerdo a la experiencia de los expertos en el proceso.

Tabla 2.4. Escala para evaluar la ocurrencia del fallo

Ocurrencia	Categoría	Descripción
5	Muy Alta	Fallo casi inevitable, es seguro que se producirá frecuentemente.
4	Alta	El fallo se ha presentado frecuentemente en momentos anteriores, en procesos similares o en el pasado.
3	Moderada	Fallo aparecido en ocasiones en procesos similares o previos al que ocurre, puede aparecer algunas veces en la vida del servicio.
2	Baja	Fallo aislado en procesos similares o casi idénticos, pero es poco probable que suceda.
1	Muy Baja (improbable)	Ningún fallo se asocia a procesos similares, ni se ha dado nunca en el pasado.

Identificación y evaluación de los riesgos

El equipo de trabajo define los riesgos teniendo en cuenta los fallos potenciales detectados, la severidad y la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Además valora su impacto en la organización según la matriz propuesta en la Tabla 2.5.

Tabla 2.5. Matriz de riesgo

Ocurrencia (O)	Severidad (S)				
	5	4	3	2	1
5	25(extremo)	20(extremo)	15(elevado)	10(alto)	5(moderado)
4	20(extremo)	16(elevado)	12(alto)	8(moderado)	4(bajo)
3	15(elevado)	12(elevado)	9(moderado)	6(bajo)	3(bajo)
2	10(elevado)	8(alto)	6(moderado)	4(bajo)	2(bajo)
1	5(alto)	4(moderado)	3(bajo)	2(bajo)	1(bajo)

En dependencia de las afectaciones que provocan a la calidad del proceso; la protección al medio ambiente, a la seguridad de los trabajadores y clientes; se evalúa la detectabilidad el fallo basado en la eficacia de los controles utilizados en el proceso empleando la escala mostrada en la tabla 2.6.

Detectabilidad (D)	Categoría	Descripción
5	Improbable	El daño no puede detectarse, casi seguro que lo percibirá el cliente.
4	Pequeña	El daño es de tal naturaleza que es difícil detectarlo con los procedimientos establecidos.
3	Mediana	El daño es detectable y posiblemente no llegue al cliente.
2	Alta	El daño es obvio y fácilmente detectable, podría escapar a un primer control, pero será detectado.
1	Muy Alta	El daño es muy obvio y sería improbable que no sea detectado.

Tabla 2.6. Escala para evaluar la detectabilidad del fallo

Propuesta de medidas correctivas, preventivas y/o de mejora

En este paso se elabora un informe con los resultados que se obtiene al aplicar la herramienta AMFE mediante una tabla que contiene los aspectos siguientes: pasos del proceso, modos de fallo, efectos del fallo, severidad de cada efecto, causas del fallo, probabilidad de ocurrencia de las causas, evaluación del riesgo, controles actuales, probabilidad de detección del fallo con los controles actuales, y el valor del NPR. En la tabla 2.7 se muestran los resultados del AMFE, en cada aspecto antes mencionado en el proceso de renta de autos, indicándose además la necesidad de acciones preventivas y/o de mejora para reducir los riesgos a niveles aceptables, fueron analizados un total de 17 modos de fallo.

Tabla 2.7. Análisis modal de efectos y fallos en el proceso de renta de autos.

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	D	NPR
Recibimiento del cliente	Mala atención al cliente	Se afecta la calidad del servicio que se ofrece	Plantilla incompleta en el punto	4	1	4 (moderado)	1	4
			Indisciplina laboral					
Solicita el servicio	Poca variedad de ofertas	Daños en la imagen y reputación de la empresa	Poco abastecimiento de vehículos	3	2	6 (moderado)	2	12
			Poca atención a las necesidades del punto por parte del jefe de este					
Si no existe disponibilidad se le brinda información sobre otros puntos de renta	No se conoce información sobre otros puntos de renta	Perdida de cliente a la empresa	Insuficiente capacitación del personal	3	2	6 (moderado)	2	12
		Insatisfacción con el servicio	Falta de motivación para realizar un correcto servicio					
Si existe disponibilidad se le ofrece información (precio, marca, etc)	El funcionario no cuenta con la información requerida.	Quejas sobre la prestación del servicio	Insuficiente capacitación del personal	3	2	6 (moderado)	2	12
		Insatisfacción con el servicio	Desmotivación del personal por el tipo de cliente					
Selecciona el tipo de auto	El auto seleccionado no está disponible	Quejas por falta de información en cuanto a disponibilidad de autos en el punto.	Desmotivación del personal por realizar un correcto servicio	4	2	8 (alto)	2	16
			Insuficiente capacitación					
...

Para finalizar esta etapa del procedimiento se realiza la evaluación de las prioridades de los riesgos, para definirlos se realiza una sección de trabajo con los expertos donde se decide establecer el nivel de importancia sobre la relación de severidad y ocurrencia, considerando como prioritarios a aquellos que sean clasificados como extremos, elevados y altos. En la tabla 2.8 se exponen los resultados de este análisis.

Tabla 2.8. Riesgos identificados como prioritarios en el proceso de renta de autos.

Paso del proceso	Modo de fallo	S	O	Riesgo	Nivel
Selecciona el tipo de auto	El auto seleccionado no está disponible	4	2	8	Alto
Empleo o uso del auto por el cliente según periodo acordado	El auto posee fallos técnicos antes del mantenimiento acordado	4	3	12	Elevado
El cliente sufre un accidente y es culpable y cumple con el contrato pero no hay disponibilidad de autos, se le devuelve el dinero de los días restantes	No se le devuelve al cliente la cantidad de dinero correcta.	4	2	8	Alto
El cliente sufre un accidente y es culpable y cumple con el contrato y hay disponibilidad de autos, se le cambia el auto	Demora en el cambio del vehículo al cliente	4	3	12	Elevado
El cliente sufre un accidente y no es culpable, se le cambia el auto de inmediato	No hay autos de reservas disponibles	4	2	8	Alto
Entrega y revisión del auto en el punto de renta	No hay ningún funcionario en el punto de renta	4	3	12	Elevado

Para llevar a cabo el análisis de la evaluación de las prioridades debe establecerse el sistema de mejoras que asegure el correcto funcionamiento del proceso seleccionado, al constituir la investigación un primer acercamiento al tema se toman en cuenta todos los riesgos potenciales evaluados mediante el AMFE del proceso, las realizadas para la primera y segunda actividad se muestran en la tabla 2.9. El resto de las actividades con sus mejoras asociadas se pueden observar en el Anexo 20.

Tabla 2.9.Propuestas de mejora en el proceso de renta de autos.

Actividad	Causas del fallo	Acción de mejora	Responsable	Frecuencia
Selecciona el tipo de auto	1.- Desmotivación del personal por realizar un correcto servicio	1.1- Aplicar un modo de estimulación para el turno de trabajo que mejor desempeño tenga en el servicio.	Dirección de RRHH	Mensual
		1.2- Aplicar medida disciplinaria al infractor con efecto reeducativo para él y el resto de los trabajadores	Dirección de RRHH	Permanente
	2.-Insuficiente capacitación.	2.1- Diseñar acciones de capacitación interna para los funcionarios de renta a través de cursos optativos.	Jefe inmediato del infractor	Se establece según necesidades
Empleo o uso del auto por el cliente según periodo acordado	3.- No se le dio el mantenimiento ni la revisión adecuada antes de ser rentado	3.1- Supervisión de las funciones del jefe de taller y del punto de renta por parte del mando que corresponda.	Jefe de taller y Jefe del punto de renta	Semanal
		3.2- Evaluar el cumplimiento de las obligaciones de cada trabajador.	Jefe inmediato del infractor	Permanente
	4.- El auto ya no es apto para ser rentado	3.3- Realizar inventario del estado físico de este mobiliario y notificar al jefe de taller las incidencias. 3.4- Dar seguimiento al cumplimiento del programa de MTTO establecido para los autos destinados a la renta.	.Funcionario en turno Jefe de taller	Diario Permanente
...

Las frecuencias de control de las acciones propuestas pueden variar en la medida que se sistematicen las mismas.

Etapa 5. Control y Monitoreo

Esta etapa queda en manos de la dirección para su ejecución por el tiempo que se dispone en la investigación. Con la intención de que se cumpla este propósito se dejan las instrucciones necesarias para que se pueda desarrollar de la forma más adecuada para cumplir los objetivos de la organización. Es importante destacar que la meta de esta etapa es evaluar cuan efectivas son las acciones correctivas, preventivas y/o de mejora propuestas para evaluar el comportamiento de los procesos, teniendo en cuenta cualquier cambio realizado como resultado de la aplicación, según las necesidades de la organización entre las cuales pueden estar las siguientes:

Actividades de control: las actividades de control que se ejecutan en el proceso, en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, pues conociendo los riesgos se puede disponer de los controles destinados a evitarlos o minimizarlos,

Auditorías de seguridad: este proceso se debe emplear para cerrar el ciclo de gestión y su objetivo es aportar la información para llevar a cabo una evaluación de la aplicación de todas las medidas propuestas luego del diagnóstico. Estas auditorías además de externas pueden ser internas. En este aspecto deben proponerse además una serie de indicadores que pudieran utilizarse para analizar el comportamiento del Proceso de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, debilidad detectada en el estudio.

Actividades de monitoreo: planificadas las acciones preventivas será necesario asegurarse que se han adoptado realmente sin que por ello aparezcan nuevos peligros. Conviene además que se realice un seguimiento de esas acciones por personal del mismo proceso. Es fundamental que la evaluación inicial sea actualizada cada vez que se considere necesario.

Esta propuesta constituye una herramienta para que la organización enfoque sus esfuerzos en eliminar las causas que afectan el proceso, mitigando sus efectos sobre la calidad del servicio que se presta en la organización.

2.6 Conclusiones Parciales

1. El procedimiento es utilizado de forma que se adapte a las necesidades de la investigación y responda a una secuencia lógica imprescindible para responder a los objetivos planteados.
2. Se identificaron los riesgos mediante la utilización del AMFE estableciendo el índice de prioridad de riesgo, obtenido a partir de los valores de los índices que valoraron los expertos para cada uno de los modos de fallos, proponiendo su medida de prevención dirigida a la calidad del servicio que exige el cliente.

Conclusiones

Generales

Conclusiones Generales

1. De los siete procedimientos consultados en la literatura se selecciona el de Jiménez-Gómez (2012) por integrar los elementos más representativos de autores y organizaciones dedicadas al desarrollo del tema, con la modificación propuesta en las escalas del AMFE por Salinas-Fragoso y Hernández-Jiménez (2014).
2. A través de la consulta de documentos en la empresa, la aplicación de entrevistas y la lista de chequeo empleada, se detectó que en la institución existen dificultades relacionadas con la gestión de los riesgos, fundamentalmente con la identificación y clasificación de los mismos por área y no por proceso afectando su evaluación y control.
3. Con la aplicación del AMFE se evaluaron 17 modos de fallos, donde solo se clasificaron como riesgos prioritarios aquellos elevados y altos, considerando la relación entre severidad y ocurrencia, criterio que puede ser modificado según los intereses de la organización.
4. Tomando como base la determinación de los riesgos prioritarios identificados se realiza un plan de mejora que considera cada una de las mejoras a realizar por actividades con su resultado esperado y responsable de ejecutar; esta propuesta consta en su diseño de flexibilidad para facilitar el accionar si se presentan cambios posteriores de acuerdo a las condiciones de trabajo.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Dar continuidad en la aplicación de la última etapa del procedimiento en el proceso de renta de autos y sistematizar su aplicación para garantizar el éxito de la propuesta.
2. Aplicar el procedimiento en los otros procesos de la organización para disminuir los sucesos no deseados en su desempeño y mejorar la satisfacción de sus clientes.

Bibliografia



Bibliografía

1. Alonso, F. G. (2005). Gerencia de riesgos. Introducción (I/III). Anales de mecánica y electricidad, Asociación de Ingenieros del ICAI.
2. Ambrosone, M. (2007). "La administración del Riesgo Empresarial: una responsabilidad de todos - El Enfoque COSO".
3. Baños, R. R. (2015). Gestión de riesgos en el proceso de restauración del Buffet en el Hotel "Memories Flamenco". Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
4. Bernillon, A. and O. Cérutti (1993). Los instrumentos de gestión de la calidad, Gestión 2000.
5. Caballano Alcántara, J. L. (2012). " Fundamentos y conceptos. Sistemas de la calidad. ."
6. Canacintraslp (2010). " La eficacia y la eficiencia en una organización."
7. Ceciliano López, L. D. M. C. P. A. "Administración de riesgo Empresarial."
8. Cooper, C., et al. (2007). El turismo: Teoría y práctica, Síntesis Madrid.
9. Cuervo, R. (1967). El turismo como medio de comunicación humana, Departamento de Turismo del Gobierno de Mexico.
10. Deming, W. E. (1986). "Out of the crisis, Massachusetts Institute of Technology." Center for advanced engineering study, Cambridge, MA 510.
11. Díaz and Carballal (1998). "La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995." Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. Ciudad de la habana. CCED-MES: 119-124.
12. Duncan, W. R. (1996). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Project Management Institute.
13. Durán, M. U. (1992). Gestión de calidad, Ediciones Díaz de Santos.
14. Enmanuel, R. R. (2013). Propuesta de un procedimiento para la gestión de riesgos en el hospital general docente de Placetas. Cuba, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
15. FERMA (2003). Estándares de la Gerencia de Riesgos.
16. Fernández-Laviada, A. (2007). La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación, Ed. Universidad de Cantabria.
17. García, L. M. (2013). Planificación de la calidad en la cadena de suministro del proceso de la croqueta conformada de la empresa pesquera Villa Clara "Pescavilla". Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

18. González, R. R. (2012 - 2013). Mejoramiento en el sistema de los costos asociados a la Calidad de la Empresa Pesquera Industrial de Caibarién (EPICAI). . Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
19. Holloway, J. C. (1997). El Negocio del turismo. México, Diana.
20. Hunziker, W. and K. Krapf (1942). Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrslehre, Polygraph. Verlag.
21. International Organization for Standardization, I. (2009). "Risk Management - Principles and guides ".
22. Ishikawa, K. (1988). What is total quality control?." Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa.
23. ISO 8402, I. (1994). "8402: 1994." Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario: 2.
24. ISO 9001, N. I. (2015). "Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos."
25. ISO 31000 (2009). "31000: 2009 Risk management—Principles and guidelines." International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
26. Juran, J. M. (1993). Manual de Control de la Calidad.
27. Knight, F. H. (2012). Risk, uncertainty and profit, Courier Corporation.
28. Koprinarov, B. (2005). El riesgo empresarial y su gestión analítica, Venezuela.
29. Leiper, N. (1979). "The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry." Annals of tourism research **6**(4): 390-407.
30. Lismary, B. H. (2015). Manual de Gestión de la calidad en los servicios para la especialidad de Ingeniería Industrial. Cuba, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
31. Luna., I. C. (2008-2009). "Propuesta de procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión de los riesgos en la Dirección de Alojamiento de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.". Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
32. Norma ISO-9000, N. (2005). "ISO-9000: 2005 Sistema de Gestión de Calidad." Fundamentos y vocabulario.
33. Norma ISO 9000, I. (2004). "9000: 2000." Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
34. Padilla, O. (1980). El turismo: fenómeno social, Fondo de cultura económica.
35. Pupo Jova, R. (2013). Aplicación de un procedimiento de gestión de riesgos para la calidad en la cadena de suministro de la croqueta conformada en Pescavilla. . Cuba, Universidad Central Marta Abreu de la Villas.
36. Quijano, R. C. M. (2006). Administración de riesgos: un enfoque empresarial, Fondo Editorial Univerisdad EAFIT.

37. Quirós, M. (2003). "Administración del riesgo y auditoría interna." Situado en <http://ucu.ucr.ac.cr/>.
38. Reeves, C. A. and D. A. Bednar (1994). "Defining quality: alternatives and implications." Academy of management Review **19**(3): 419-445.
39. Segura, F. O. (2005). Sistema de gestión: Una guía práctica, Ediciones Díaz de Santos.
40. Shewhart, W. (1931). "Control económico de la calidad en manufactura." New York.
41. Soldano, A. (2009). "Conceptos de riesgo." Foro Virtual de la RIMD.
42. Tagushi, G. (1979). Introducción al Control de Calidad. Japón.
43. Wilches-Chaux, G. (1993). La vulnerabilidad global en los desastres no son naturales. Bogotá.

Anexos

Anexos

Anexo 1. Etapas evolutivas de la Calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artisanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none">- Satisfacer al cliente.- Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho- Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none">- Satisfacer una gran demanda de bienes.- Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	<ul style="list-style-type: none">- Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none">- Minimizar costes de la Calidad.- Satisfacer al cliente.- Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none">- Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none">- Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none">- Satisfacer al cliente.- Prevenir errores.- Reducir costes.- Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none">- Satisfacer tanto al cliente externo como interno.- Ser altamente competitivo.- Mejora Continua.

Fuente: Rodríguez González, Roberto, 2013

Anexo 2: Conceptos de calidad

Autor	Año	Concepto
Shewhart, W		Un problema de variación, el cual puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocan.
Crosby, P	[1979], [1987], [1994]	Conformidad a los requerimientos: la calidad es un catalizador muy importante que establece la diferencia entre el éxito y el fracaso. Entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo.
Deming, W.E	1986	Predecible grado de uniformidad y confiabilidad, a bajo costo que es adecuado al mercado.
Juran, J.M	[1974], [1983], [1993]	Amplitud para el uso o propósito. Conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto. La calidad consiste en no tener deficiencias.
Feigenbaum, A.V	[1971], [1996], [1997]	Resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso. Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente.
Tagushi	1979	La calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de haber sido entregado algunas otras pérdidas son causadas por su función intrínseca.
Ishikawa, K	1988	Es aquella que cumple los requisitos de los consumidores.
Conway, W	1988	La calidad se alcanza al desarrollar la fabricación, administración y distribución de productos y servicios que el cliente quiera o necesite a bajos costos.
Yamaguchi	1989	La calidad debe ser mejorada constantemente, debido a las necesidades siempre cambiantes del mercado, por lo que su visión es muy dinámica.
Cuatrecasas, L	1999	La calidad es el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenido en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.
García	2001	El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente
NC-ISO-9000: 2005 Sociedad americana para el control de la calidad (A.S.Q.C)	2005	Calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

Fuente: Enmanuel (2013)

Anexo 3: Definiciones de calidad en los servicios.

Año	Autor	Definición
1991	Larrea	Define la calidad en los servicios como la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal.
1993	Zimmerman	Plantea que la calidad de un servicio es el grado en que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente a medida que se presta y queda determinada por las características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas.
1995	Zeithalm V., Parasuraman A. y Berry L.	Plantean que la calidad del servicio es definida como la amplitud de las discrepancias o diferencias que existen entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.
2008	Santomá	Definió la calidad de servicio como un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes, y que resulta de la comparación que hace el cliente entre la percepción sobre la prestación del servicio y las impresiones previas al consumo.

Fuente: Lismary (2015)

Anexo 4. Trilogía de Gestión de la Calidad

Planificación de la calidad
1-Identificación de los clientes internos y externos. 2-Determinación de las necesidades de los clientes. 3-Desarrollo de un producto que responda a las necesidades. 4-Planteamiento de objetivos de Calidad que respondan a las necesidades. 5-Desarrollo de un proceso que elabore un producto adecuado. 6-Determinación de la aptitud del proceso.
Control de la Calidad
1-Selección del objetivo de Control. 2-Determinación de las unidades de medición. 3-Ejecución de las medidas. 4-Elaboración e implementación de normas. 5-Interpretar la diferencia entre normal y lo real. 6-Acción sobre la diferencia.
Mejoramiento del Proceso
1-Prueba de las necesidades. 2-Identificación de los proyectos. 3-Organización para guiar los proyectos. 4-Organización para diagnóstico. 5-Diagnóstico.

Fuente:García (2013)

Anexo 5. Conceptos de riesgos por diferentes autores y organismos.

Autor	Año	Concepto de riesgo
García Soldevilla, Emilio	1990	Entiende el concepto de riesgo como un factor cualitativo que describe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados futuros de la inversión. También lo conceptualiza como "situaciones donde la probabilidad puede aplicarse a los resultados futuros".
Cooper & Chapman	1994	Riesgo es la exposición a la posibilidad de pérdidas económicas y financieras, de daños en las cosas y en las personas o de otros perjuicios como consecuencia de la incertidumbre que origina el llevar a cabo una acción.
Escuela Cubana de Seguros	1995	Posibilidad de que por azar ocurra un hecho que produzca una necesidad patrimonial. Es decir, se plantea que se soporta un riesgo cuando se sufren las consecuencias de la ocurrencia de un hecho previsto como posible.
Saavedras, Casa Gabriel	1997	El riesgo es la posibilidad de que un evento o acción pueda afectar en forma adversa a la organización.
Banco Central de Cuba	1997	Contingencia o eventualidad de un daño o de una pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad y cuyo aseguramiento, cuando sea posible, puede ser objeto de contrato.
Philippe Jorion	1999	Volatilidad de los flujos financieros esperados, generalmente derivada del valor de los activos o los pasivos.
Portillo Tarragona	2001	Expresa que el riesgo es la existencia de escenarios con posibilidad de pérdida y pérdida la obtención de una rentabilidad por debajo de la esperada. De este modo es bastante habitual asociar el riesgo con variabilidades de rentabilidad, en sus diferentes acepciones, de manera que habrá tantos tipos de riesgo como rentabilidades.
Universidad Nacional de Colombia	2001	Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.
Marino Rodríguez, Frías C& Souquetc	2002	Probabilidad de que los precios de los activos que se tengan en un portafolio se muevan adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que los determinan.

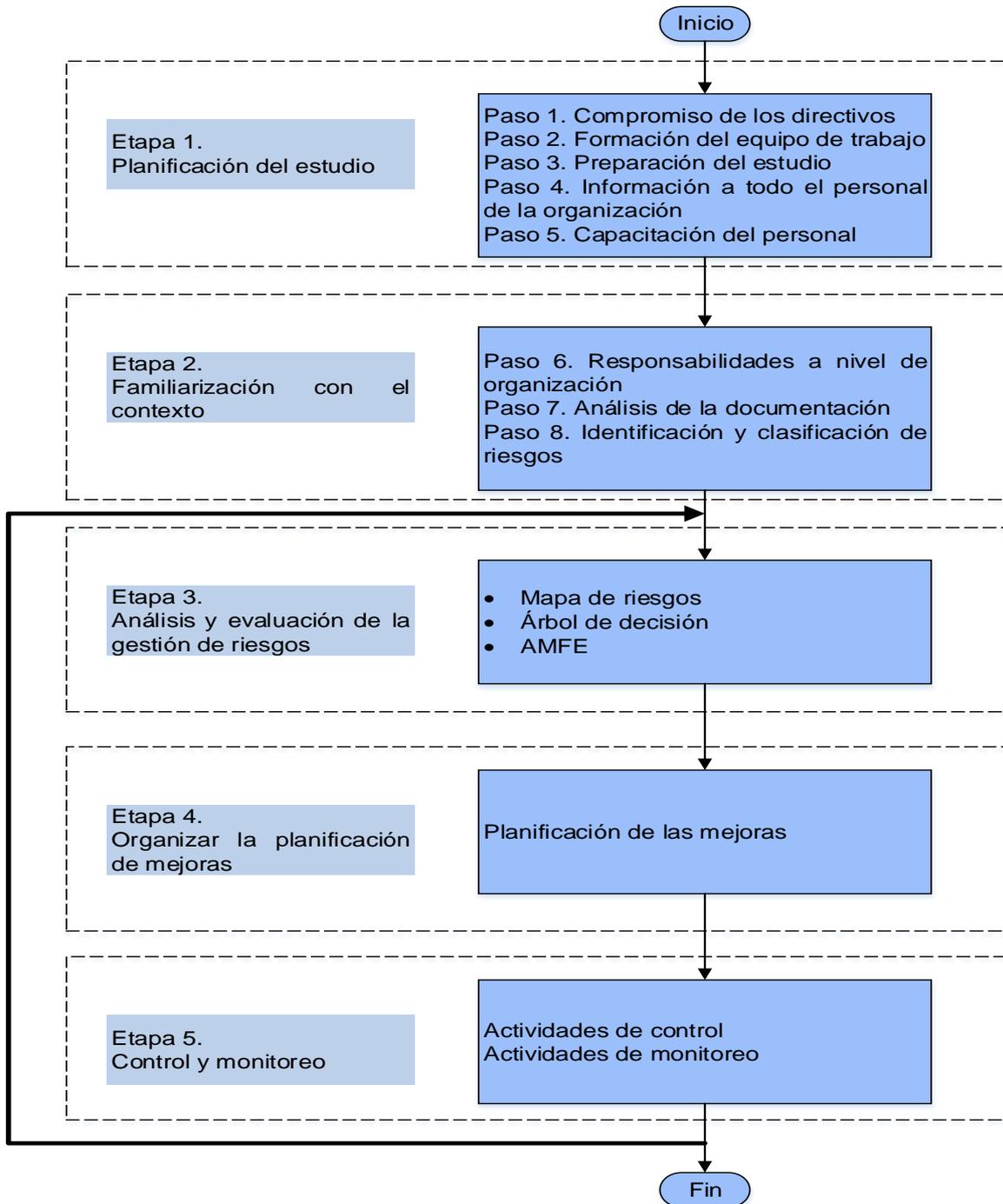
Anexo 5. Conceptos de riesgos por diferentes autores y organismos.

Continuación.

De la Fuente	2003	El riesgo es la incertidumbre acerca de un evento futuro asociado tanto a un resultado favorable como a un resultado adverso. Desde el punto de vista del análisis financiero, el interés es observar aquellos eventos que como resultado de la incertidumbre, producen pérdidas a una institución.
Universidad Nacional de Colombia	2004	El riesgo es una medida de incertidumbre que refleja hechos presentes o futuros que pueden ocasionar una ruptura en el flujo de información o incumplimiento en el logro de los objetivos organizacionales.

Fuente: Luna. (2008-2009)

Anexo 6. Procedimiento seleccionado para gestionar los riesgos



Fuente: Jiménez-Gómez y Lugones Nuñez (2012)

Anexo 7. Herramientas para la gestión de riesgos

Herramientas	Aplicaciones
Diagrama de Causa-Efecto	Organizar la información proveniente de una tormenta de ideas referentes a las causas potenciales de un problema. Permite establecer relaciones entre dichas causas.
Gráfico de Pareto	Localizar los defectos, problemas o fallas vitales para concentrar los esfuerzos de solución o mejora en estos .Una vez que sean corregidos entonces se vuelve aplicar el principio del diagrama para localizar de entre los que quedan a los más importantes, volviéndose un ciclo de filosofía.
Despliegue de la función calidad	Identificar, clasificar y ordenar por grado de importancia los requisitos del cliente y los beneficios esperados de un producto o servicio, de manera de correlacionar los factores y requerimientos correspondientes con el diseño y la elaboración de dicho producto o servicio. Constituye un sistema de planificación, así como una herramienta grafica pues utiliza la así llamada "casa der la calidad."
Análisis modal de fallos y efectos (AMFE)	Permitir la identificación, evaluación y prevención de los posibles fallos y sus efectos que pueden aparecer en un producto, en servicio o en un proceso. Documenta el conocimiento existente y las acciones sobre riesgos o fallos que deben ser utilizadas para lograr una mejora continua. Asegura que cualquier fallo que pueda ocurrir no cause daño al consumidor o tenga un impacto grave en el sistema.
Análisis modal de fallos efectos y su criticidad (AMFEC)	Identificar los puntos en que la adopción de acciones preventivas adicionales, resulta apropiada para minimizar los riesgos permite clasificar los modos sobre la base de sus riesgos relativos
Análisis por árbol de fallo (AAF)	Evaluar un por uno los fallos de un sistema o (subsistema), combinado múltiple situaciones, con el fin d3e averiguar los orígenes de los mismos. Puede utilizarse para establecer el camino hasta la causa de raíz del fallo, investigar las reclamaciones o las desviaciones con el fin de conocer la cusa desencadenante y asegurar que las mejoras pretendidas resolverán completamente la cuestión.

Fuente:Pupo Jova (2013)

Anexo 8. Entidades que operan en el transporte turístico en Cuba

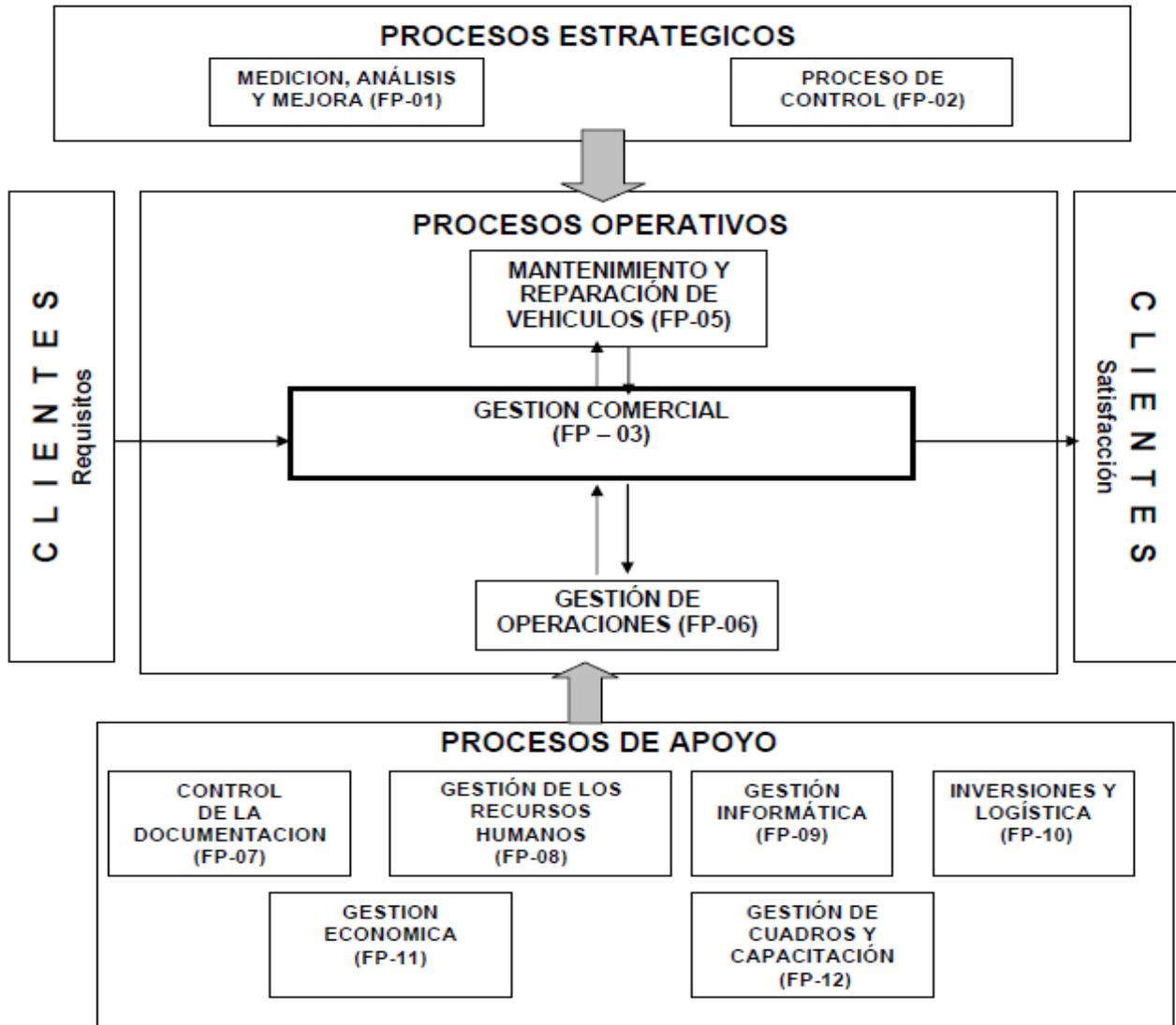
Entidades	Características
TRANSTUR, SA. (MINTUR)	<p>Tiene más de 20 años en el mercado, constituye la más experimentada de las empresas transportistas del sector turístico. Cuenta con un parque de más de 2.900 vehículos que brindan servicios de transporte por autobús (de 20, 30 y 40 plazas), taxis (económicos, estándar, de lujo y familiar), alquiler de coches, motocicletas y alquiler de vehículos de carga y transervice.</p>
VERACUBA (Cubanacán, MINTUR)	<p>Esta compañía fue fundada en 1994 y concentra aproximadamente el 75% de sus servicios en Ciudad de la Habana y Varadero. La división de autobús de VERACUBA tiene un parque de 348 vehículos desde 8 hasta 40 plazas, mientras los taxis OK disponen de unos 360 equipos (económicos, estándar, semi-lujo y de lujo), distribuidos en más de 50 paradas, la mayor parte en los hoteles e instalaciones extrahoteleras de Cubanacán.</p> <p>CUBACAR es la división de coches de alquiler de VERACUBA y tiene en explotación más de un millar de automóviles y TAXIS OK.</p>
HAVANAUTOS, S.A. (CIMEX. SA.)	<p>Fundada en 1998 como resultado de un negocio conjunto entre las corporaciones CIMEX, SA, y el antiguo INTUR, fue la primera empresa de alquiler de coches para el turismo que comenzó a operar en la isla. Dispone de un parque de alrededor de 1100 vehículos, desde económicos hasta de lujo, y 71 agencias. Presta asistencia técnica las 24 horas, además tiene alquiler de motos.</p>
TRANSGAVIOTA (GAVIOTA SA.)	<p>Es la división de transporte turístico de grupo GAVIOTA, SA. Fue fundada en 1993 y posee una flota de 324 vehículos (taxis, minibuses, microbuses, autobuses y camiones) y presta servicio de transfers, recorridos o circuitos opcionales, taxis (paradas, recogida y coches de protocolo) y venta de comisaría a bordo. También tiene los servicios de lavados y remolques.</p>
VIA (GAVIOTA S.A.)	<p>División de alquiler de coches del grupo de turismo de GAVIOTA, SA. Dispone de una flota de más de 500 vehículos y 21 agencias brinda servicios a clientes VIP y alquiler de coches más casa, <i>fly and drive</i> y safaris.</p>

Anexo 8. Entidades que operan en el transporte turístico en Cuba (continuación)

Entidades	Características
VIAZUL (MITRANS).	Comercializadora de transporte por ómnibus. Esta entidad pertenece a la asociación ASTRO del Ministerio de Transportes. Comenzó a operar en 1997 y sus ingresos se destinan, fundamentalmente, al mantenimiento del transporte del servicio nacional de pasajeros. Posee un parque de 35 vehículos de lujo y súper lujo, 15 autobuses de categoría especial, 20 microbuses con capacidad para 10 pasajeros y otros cinco para 17 personas. Ofrece además, servicios de tour por la ciudad, transfers, excursiones y recorridos con chofer bilingües español e inglés y comisaría a bordo, así como traslado de paquetería y mensajería.
FENIX, SA	(División de Transporte de la Inmobiliaria FENIX, S.A., de la Oficina del Historiador de la Ciudad) Desde 1997 brinda servicios de taxis, alquiler de autos y paseos en coches tirado por caballos. La empresa cuenta con un parque de más de 35 autos desde la categoría económica hasta familiares y con tarifas ajustables.
BUS Turístico VAIVEN. (Rumbos, Mintur)	Desde 1997 un bus turístico recorre los principales sitios de interés de Ciudad de la Habana, operado por el grupo de Recreación y Turismo Rumbos
REX (ALQUILER DE COCHES Y SERVICIO DE LIMOUSINE.)	Con presencia en el mercado desde 1995, esta compañía es la única en el país que ofrece servicio especial de alquiler de limosinas con chofer, así como el alquiler de coches de lujo. Su parque está formado por 112 vehículos modernos del estilo europeo.

Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 9. Mapa de Procesos



Fuente: Empresa Sucursal Transtur Camaguey.

Anexo 10: Diagrama Causa y efecto sobre el diagnóstico de la situación actual de la gestión de los riesgos en la Sucursal Transtur Camagüey.



Fuente: Elaborado por la autora.

Anexo 11. Procedimiento para la selección de expertos.

Con este procedimiento se trata de atenuar la realización de la pregunta: ¿A quiénes considerar expertos?, a la hora de conformar un grupo de trabajo. Para lo cual se deben seguir varios pasos como son:

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles a cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de evaluación de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les piden que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										

3. A partir de aquí se calcula el coeficiente de Conocimiento o información (Kc), a través de la ecuación 1

$$Kc_j = n(0.1) \quad [1]$$

Donde: Kc_j– Coeficientes de conocimiento o información del experto “j”

n – Rango seleccionado por el experto.

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marca con una X).

Fuente de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Anexo 11. Procedimiento para la selección de expertos. Continuación.

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla 4 (patrón).

Fuente de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto, ecuación 2.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i [2]$$

Donde: Kaj: Coeficiente de Argumentación del experto "j"

Ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

7. Una vez obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que espero se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3.

$$K = 0,5 * (Kc + Ka) \quad [3]$$

Donde: K: Coeficiente de Competencia.

8. Posteriormente obtenido los resultados se valoran en la siguiente escala:

Alto	Medio	Bajo
$0,8 < K < 1,0$	$0,5 < K < 0,8$	$K < 0,5$

9. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Fuente: Hurtado de Mendoza Fernández, Sandra, 2003.

Anexo 12. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos.

Querido trabajador(a): A usted se dirige esta encuesta para valorarlo como posible experto a ser consultados sobre temas en relación a la gestión de riesgos en el proceso de renta de autos. Es por ello que antes de efectuarle las consultas pertinentes se vuelve imprescindible determinar el coeficiente de competencia que sobre estos temas tiene, con la intención de fortalecer la eficacia del resultado de las preguntas que se le efectuarán. Esta encuesta constituye un método de autoevaluación, por lo que se le agradece que responda el cuestionario de la forma más objetiva posible. Muchas gracias por su colaboración.

Nombre y Apellidos: _____

Años de experiencia laboral: _____

Cargo que ocupa: _____

1. Marque con una (X), en la tabla siguiente el valor que corresponde con el nivel de conocimiento e información que usted posee sobre los temas objeto de investigación. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, donde el valor 10 representa el más alto grado de conocimiento sobre el tema.

Nivel de conocimiento de:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión de riesgos para la calidad										
Funcionamiento del proceso de renta de autos										

2. Según la tabla que a continuación se ofrece de las fuentes de argumentación sobre los temas que se investigan, realice un autoevaluación y marque con una (X) en el nivel que considere que usted se encuentra:

Fuente de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Fuente: Elaboración por la autora.

Anexo 13. Aplicación del procedimiento de selección de expertos

Los expertos se seleccionan según los conocimientos específicos y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados que se desean. Para ello primeramente se calculó el número de expertos necesarios, apelando al nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la expresión siguiente:

$$Ne \frac{p(1-p)^k}{i^2} \quad [4]$$

Donde

Ne: número de expertos.

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.05 - 0.10)

p= porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0,01-0,05)

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- α)

Tabla 1. Valores de K relacionados con el nivel de confianza

$(1 - \alpha)$	k
0,90	2,6896
0,95	3,8416
0,99	6,6564

Para el caso bajo estudio se decidió tomar los valores siguientes:

1- α = 0.99 para k= 6.6564; p= 0.01 e i= 0.10

Obteniendo como resultado: Ne = 6.5898

Tomando como resultado final: Ne = 7 expertos

Determinado el número de expertos necesarios, se entra en la selección de los expertos finales que conformaran el grupo de trabajo, a través del procedimiento propuesto, para el cual se hace una lista de las posibles personas que lo podrán integrar, las cuales se muestran en la tabla 2, para la obtención de la información necesaria para la selección de los expertos finales, se utilizó la encuesta que se muestra en el Anexo 11.

Anexo 13. Aplicación del procedimiento de selección de expertos. Continuación.

Tabla 2. Relación de expertos a seleccionar

No	Nombre y Apellidos	Responsabilidad que desempeña
1	Raul Capdevilla Rodriguez	Director adjunto
2	Elias Albojaire Bejar	Técnico de calidad
3	Odalis Álvarez Martínez	Jefa de Calidad
4	Adrian Santiesteban Nuñez	Especialista de calidad
5	Ihosvany Perez Martin	Técnico de calidad
6	Yanet Morfa Suarez	Jefa de Recursos Humanos
7	Eliecer Ruiz Garcia	Técnico de calidad
8	Rafael Leyros García	Especialista principal de calidad
9	Julio Cesar Rodríguez Arias	Jefe del Punto de renta
10	Roberto Guerra Correa	Técnico de calidad

Fuente: Elaborado por el autor.

Este procedimiento evalúa el coeficiente de competencia de cada experto en función del Coeficiente de Conocimiento o Información y el Coeficiente de Argumentación; para ello se prosiguió como se enumera a continuación.

Del análisis de la respuesta de cada posible experto, que realizara una marca en el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema objeto de estudio en una escala creciente de 1 a 10, se obtiene como resultado el que se muestra en la tabla 3.

Para el facilitar el estudio de los datos se emplea una leyenda, que contribuye a perfeccionar el procesamiento de la información, donde se establece el código siguiente:

X- Respuesta a 1ra pregunta;

X- Respuesta a 2da pregunta

X- Coincidencia en la puntuación de las respuestas de ambas preguntas.

Tabla 3. Nivel de conocimiento o información que poseen los expertos sobre el tema.

No	Nombre y Apellidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Director adjunto							X	X		
2	Técnico de calidad						X		X		
3	Jefa de Calidad								X	X	
4	Especialista de calidad								X		
5	Técnico de calidad									X	
6	Jefa de Recursos Humanos						X	X			
7	Técnico de calidad							X		X	
8	Especialista principal de calidad								X		X
9	Jefe del Punto de renta								X		X
10	Técnico de calidad							X		X	

Fuente: Elaborado por la autora.

A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) a través de la ecuación 1 del Anexo 11, obteniéndose como resultado el que se observa en la tabla 4.

Tabla 4. Coeficiente de conocimiento para cada experto

Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Kc	0.75	0.7	0.85	0.8	0.90	0.65	0.8	0.9	0.9	0.8

Se analizan los datos de la segunda pregunta, la que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar. A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto. Con estos valores se calcula el coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto utilizando la ecuación 2 del Anexo 11, obteniéndose como resultado la información que se ofrece en la tabla 5.

Tabla 5. Coeficiente de argumentación

Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Ka	1	0.7	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.9	0.8	0.7

Una vez obtenidos los valores de Kc y del Ka se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el que determina en realidad cuales son los expertos que se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3 del Anexo 11, obteniéndose como resultado el que se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Coeficiente de competencia

Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
K	0.875	0.7	0.825	0.8	0.8	0.675	0.75	0.9	0.85	0.75

Este valor es comparado con una escala preestablecida determinando el nivel de competencia alcanzado por los expertos, arrojando como resultado el que se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Nivel de competencia.

Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Nivel	alto	medio	alto	alto	alto	medio	medio	alto	alto	medio

Realizado el análisis de los resultados obtenidos se toman como expertos a participar en la investigación los seis expertos que obtuvieron un nivel de competencia "Alto" y uno de los dos que obtuvo mayor nivel de competencia "Media". Quedando conformado el grupo con las personas que se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Relación de expertos seleccionados

No	Nombre(s) y Apellidos	Años de exp	Responsabilidad que desempeña
1	Raul Capdevilla Rodriguez	15	Director Adjunto
2	Odalís Álvarez Martínez	10	Jefa de Calidad
3	Adrian Santiesteban Nuñez	9	Especialista de Calidad
4	Ihosvany Perez Martin	6	Técnico de Calidad
5	Rafael Leyros García	10	Especialista Principal de Calidad
6	Julio Cesar Rodríguez Arias	5	Jefe del Punto de Renta
7	Eliecer Ruiz Garcia	12	Técnico de Calidad

Fuente: Elaborado por la autora.

Anexo 14. Entrevista para comprobar cumplimiento de requisitos organizativos y funcionales

No	Elemento	Si	No	Observaciones
1	Comprobar si existe: 1. La política, el compromiso y planes de actuación previstos (objetivos y metas a alcanzar) 2. Cumplimiento con el deber de información, participación y consulta de los trabajadores	10 10	- -	Ambos documentos lo posee la dirección del centro
2	Demostrar que los mecanismos operativos que garantizan el derecho a la información, participación y consulta de los trabajadores en materia preventiva	10	-	
3	Verificar si se elabora y conserva: 1. Documentación formal relativa a los resultados 2. Conclusiones más importantes del trabajo en todas las etapas anteriores	10 10	- -	
4	Confirmar la presencia de: 1. Fichas de higiene y seguridad del puesto de trabajo 2. Expedientes de investigación de accidentes 3. Indicadores de salud de cada trabajador	10 4 7	6 3	No se realiza de la forma adecuada.
5	Verificar si existen manuales de procesamiento y métodos de trabajo	10	-	
6	Comprobar la presencia de registros de resultados de auditorías e inspecciones	10	-	Expediente único
7	Probar la existencia de libros de reclamaciones, donde se refleja la inconformidad del trabajador	7	3	
8	Verificar si existen los mecanismos de comunicación adecuados en la empresa para que los trabajadores puedan informar de los riesgos o anomalías existentes en el trabajo y medios de respuesta por parte de la institución	10		
9	Comprobar si el uso de protecciones personales en los puestos de trabajo, se realiza en función del tipo de riesgo a proteger, de las normas de exposición, de la revisión y el mantenimiento	8	2	
10	Confirmar si se establecen los controles médicos en función de los riesgos detectados en el puesto de trabajo y los protocolos médicos establecidos para el personal afectado	10		
11	Demostrar la presencia de medidas de emergencia que deben adoptarse en caso de incendio, explosión, derrames de productos químicos, accidentes graves, seguridad ante actos delictivos o catástrofes naturales	9	1	No establecida por proceso
12	Verificar la existencia de un programa de dotación de medios técnicos, información, difusión, formación y entrenamiento para la implantación de los planes de emergencia	8	2	No establecida por proceso
13	Comprobar que se lleva a cabo un plan de acción anual de riesgos, así como un plan de acción de cada estrategia	8	2	No establecida por proceso
14	Confirmar el uso de 1. Programas de mantenimiento preventivo 2. Revisiones de los lugares de trabajo, equipos e instalaciones	7 9	3 1	

Anexo 15. Entrevista para la comprobación de normas y procedimientos relacionados a la gestión de riesgo.

No	Comprobar si existe	Si	No	Observaciones
1	Procedimientos de aplicación de criterios preventivos en la adquisición de equipos, instalaciones, productos o sustancias peligrosas, equipos de protección individual, etc.	7	-	
2	Normas y procedimientos internos para la asignación del personal (nuevas contrataciones o cambios de puesto de trabajo), aseguran la aptitud (reconocimiento médico previo), la capacitación, la formación requerida, la instrucción en la tarea del puesto a ocupar e información preceptiva de los riesgos existentes en el mismo.	7	-	
3	Normas y procedimientos para trabajos con riesgos especiales y la formalización de los permisos de trabajo	7	-	
4	Normas y procedimientos de trabajo que sean necesarios para reforzar el cumplimiento de las medidas preventivas establecidas en el desarrollo normal de la actividad (investigación de accidentes e incidentes, fichas de seguridad de los puestos de trabajo, etc.)	7	-	
Total		28		

Anexo 16. Lista de chequeo para evaluar el control en la organización

Cumplimiento del control interno				
No		Si	No	Observaciones
1	Ambiente de control			
1.1	Existe un documento con las actividades de la organización (manual o reglamento)	X		
1.2	Existe un registro de las actividades en la defensa que se desarrollan en la organización	X		
1.3	Existe un registro con el control de las actividades de los trabajadores para tiempo de guerra	X		
1.4	En las actas de los Consejos de Dirección se chequea el plan de prevención trimestralmente	X		
1.5	En las actas de los Consejos de Dirección se chequea el sistema de control interno trimestralmente	X		
1.6	En las actas de los Consejos de Dirección se realizan análisis de la situación económico-financiera trimestralmente	X		
1.7	Existen y están establecidas las actividades a desarrollar por el Comité de Control, en caso de que exista	X		
1.8	En caso de auditoría están las actas de los Consejos de Dirección con el Análisis de las Auditorias	X		
1.9	Existe el acta del Consejo de Dirección donde se aprueban los objetivos y estrategias de la organización	X		
1.10	La estructura organizativa se corresponde con la estructura aprobada	X		
1.11	El personal conoce y está documentado su profesiograma		X	
1.12	Los profesiogramas son del dominio del Departamento. de Gestión de Recursos Humanos y en los niveles de dirección que poseen autoridad de decisión de contratación y de evaluación de desempeño.	X		
1.13	Existe un plan de superación y entrenamiento para todos los trabajadores	X		
1.14	Existen normas y procedimientos documentados	X		
	Total	13	1	
	Índice de cumplimiento	92.85%		

**Anexo 16. Lista de chequeo para evaluar el control en la organización.
Continuación.**

Cumplimiento del control interno				
No		Si	No	Observaciones
2	Evaluación de riesgos			
2.1	Están identificados los riesgos de todo tipo para el cumplimiento de los objetivos		X	
2.2	Están identificados los recursos necesarios para darle cumplimiento a los objetivos (presupuesto)	X		
2.3	Están identificadas las causas que provocan los riesgos identificados		X	Se están realizando
2.4	Está identificada la frecuencia de ocurrencia de los riesgos		X	Se están realizando
2.5	Está identificado el valor de la pérdida que podría resultar de ocurrir cualquier riesgo	X		
2.6	Existen medidas concretas para controlar y eliminar las causas de los riesgos		X	
2.7	En el plan de prevención se ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos referidos al control de los recursos		X	
2.8	Existen recursos de protección contra incendios adecuados	X		
2.9	Existe el acta de asamblea de trabajadores donde se discute el plan de prevención	X		
	Total	4	5	
	Índice de cumplimiento:	44.4%		
3	Actividades de control			
3.1	Están identificadas las actividades de control	X		
3.2	Existen las actas del conteo físico del 10% de AFT	X		
3.3	Se concilia con Dirección de Economía el conteo físico	X		
3.4	Existen las actas de responsabilidad material para la custodia de los activos	X		
3.5	Existe el plan de seguridad informática	X		
3.6	Están actualizados los antivirus	X		
3.7	Están definidos los accesos a los diferentes locales (equipos de computación y almacenes)	X		
	Total	7	0	
	Índice de cumplimiento:	100%		

**Anexo 16. Lista de chequeo para evaluar el control en la organización.
Continuación.**

Cumplimiento del control interno				
No	Acción	Si	No	Observaciones
4	Supervisión y monitoreo			
4.1	Hay evidencias de que se supervisa el cumplimiento de los componentes del control interno, existe plan de control (acción, alcance, frecuencia y responsable, como mínimo)	X		
4.2	Están establecidos los controles del plan de prevención	X		
4.3	Están definidas las formas y periodicidad que los jefes de área deben informar al superior sobre la situación del control interno en su área	X		
4.4	Hay seguimiento de las auditorias	X		
	Total	4	0	
	Índice de cumplimiento:	100%		
Calidad del cronograma				
1	Las tareas contenidas se agrupan por los cinco componentes	X		
El componente ambiente de control incluye tareas relacionadas con:				
2	Los valores éticos de los cuadros, profesionales y trabajadores	X		
3	De la competencia profesional	X		
4	De la atmósfera de confianza mutua	X		
5	Estructura organizativa	X		
6	Asignación de autoridad y responsabilidad	X		
El componente Evaluación de Riesgos incluye tareas relativas a:				
7	Los objetivos fundamentales de la entidad y de las diferentes áreas	X		
8	La identificación de los riesgos relevantes de que atenten contra el logro de los objetivos	X		
9	Determinación de los objetivos de control	X		
10	Sobre el seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes.	X		
El componente de Actividades de Control incluye tareas relativas a:				
11	Separación de tareas, responsabilidades y autoridad	X		
12	Sobre la coordinación entre áreas	X		
13	La documentación del Sistema de Control Interno	X		
14	Los niveles de autorización		X	
15	Acceso restringido a los recursos, activos y registros	X		
16	La Rotación del personal en las tareas claves		X	
17	Indicadores de desempeño	X		
18	El control del sistema de información	X		
19	La protección de la tecnología de información	X		

**Anexo 16. Lista de chequeo para evaluar el control en la organización.
Continuación.**

El componente de Información y Comunicación incluye tareas relativas a:				
20	El sistema de información aplicado en la entidad	X		
21	Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad.	X		
El componente de Supervisión y Monitoreo incluye tareas relativas a:				
22	Sobre el diseño del componente de Supervisión y Monitoreo	X		
23	Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad	X		
24	El Plan de Prevención		X	
25	La programación de comprobaciones, auditorías internas y externas al Sistema de Control Interno	X		
	Total	22	3	
	Índice de cumplimiento:	88%		

Fuente: Elaborado por la autora

Variable	Total cumplidas	Índice de cumplimiento
Ambiente de control	13	92.85%
Evaluación de riesgos	4	44.4%
Actividades de control	7	100%
Supervisión y monitoreo	4	100%
Calidad del cronograma	22	88%

Fuente: Elaborado por la autora

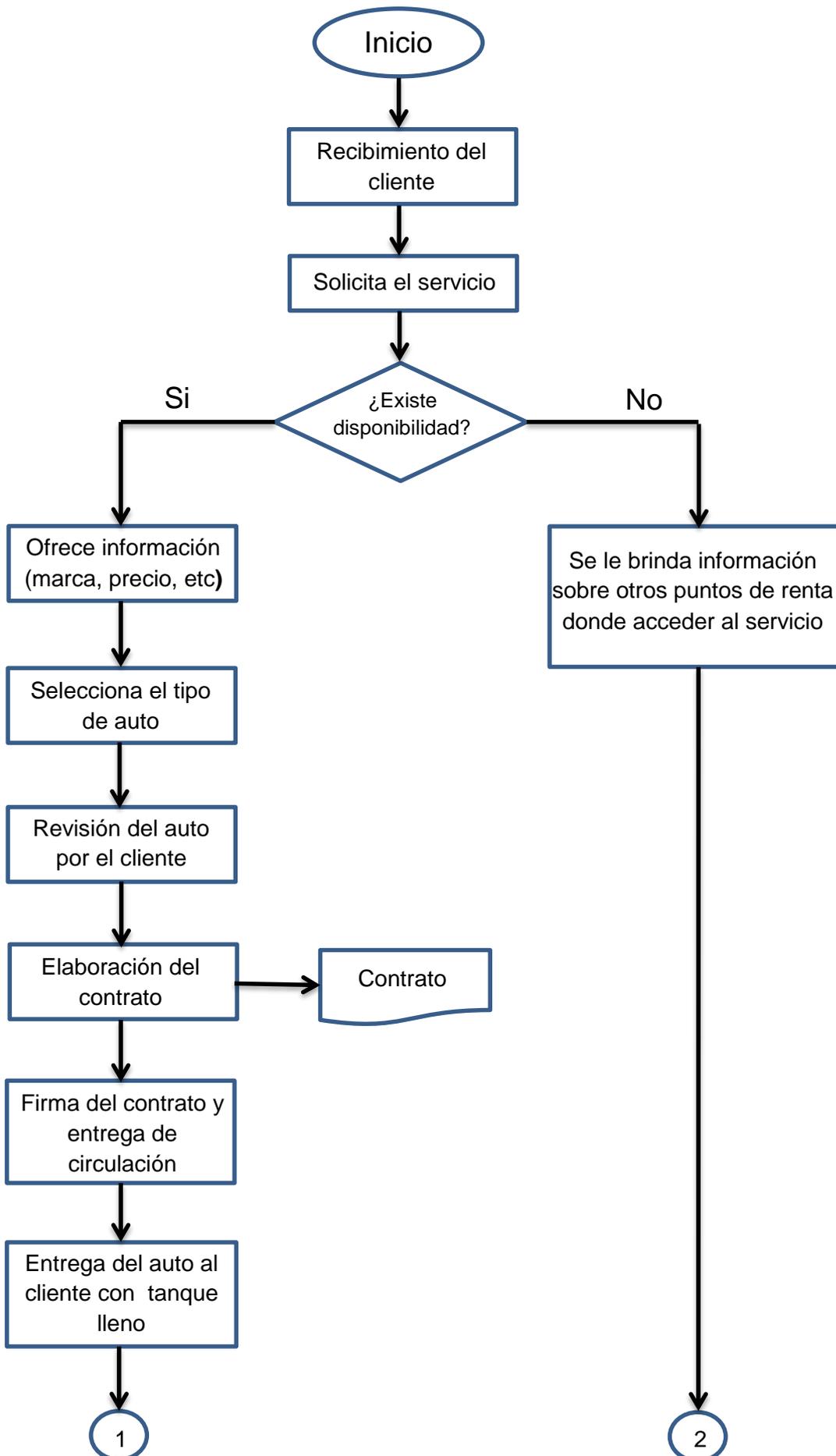
$$\text{Índice de cumplimiento} = \frac{\text{Total de acciones cumplidas}}{\text{Total de acciones controladas}} * 100 \text{ [5]}$$

Anexo 17. Riesgos identificados por la empresa de forma general.

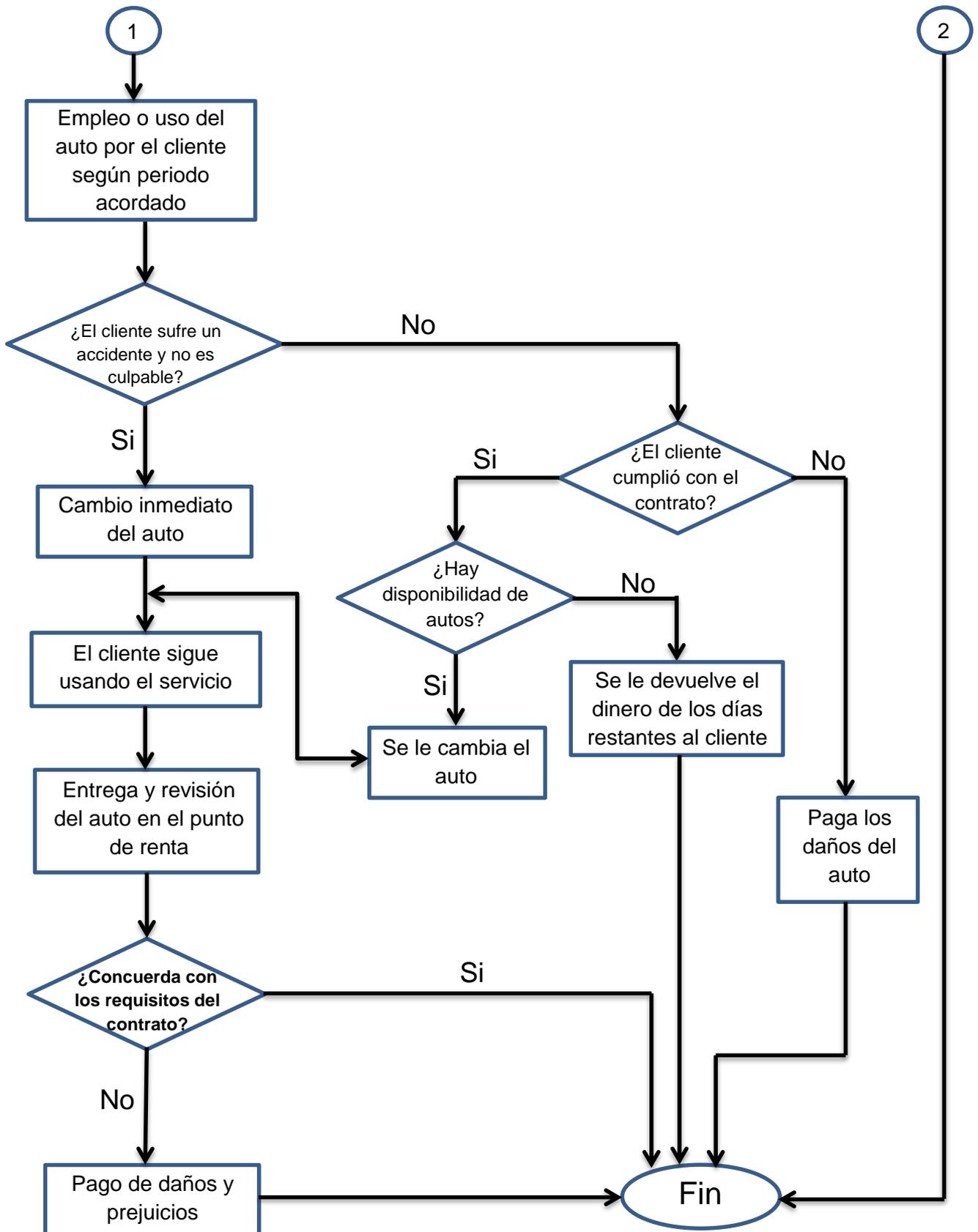
Listado de riesgos identificados por la empresa
1. Caída de personas a distinto nivel
2. Caída de personas al mismo nivel
3. Caída de objetos por desplome o derrumbamiento
4. Caída de objetos en manipulación
5. Caída de objetos desprendidos
6. Pisadas sobre objetos
7. Choque, golpes o contactos con objetos móviles y contra objetos inmóviles
8. Iluminación inadecuada, insuficiente, excesiva, reflejos, sombras, etc.)
9. Golpes o cortaduras por objetos o herramientas
10. Proyección de fragmentos o partículas
11. Atrapamiento por o entre objetos
12. Atrapamiento por vuelcos de máquinas o vehículos
13. Sobresfuerzo físico o mental
14. Estrés térmico
15. Contacto térmico
16. Contactos eléctricos
17. Inhalación o ingestión de sustancias nocivas
18. Contactos con sustancias nocivas
19. Explosiones
20. Incendios
21. Atropellos, golpes o choques contra o con vehículos

Fuente: Elaborado por la autora.

Anexo 18: Diagrama de flujo del proceso renta de autos.



Anexo 18: Diagrama de flujo del proceso renta de autos. Continuación.



Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 19: Análisis modal de efectos y fallos en el proceso de renta de autos.

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	D	NPR
Recibimiento del cliente	Mala atención al cliente	Se afecta la calidad del servicio que se ofrece	Plantilla incompleta en el punto	4	1	4 (moderado)	1	4
			Indisciplina laboral					
Solicita el servicio	Poca variedad de ofertas	Daños en la imagen y reputación de la empresa	Poco abastecimiento de vehículos	3	2	6 (moderado)	2	12
			Poca atención a las necesidades del punto por parte del jefe de este					
Si no existe disponibilidad se le brinda información sobre otros puntos de renta	No se conoce información sobre otros puntos de renta	Perdida de cliente a la empresa	Insuficiente capacitación del personal	3	2	6 (moderado)	2	12
		Insatisfacción con el servicio	Falta de motivación para realizar un correcto servicio					
Si existe disponibilidad se le ofrece información (precio, marca, etc)	El funcionario no cuenta con la información requerida.	Quejas sobre la prestación del servicio	Insuficiente capacitación del personal	3	2	6 (moderado)	2	12
		Insatisfacción con el servicio	Desmotivación del personal por el tipo de cliente					
Selecciona el tipo de auto	El auto seleccionado no está disponible	Quejas por falta de información en cuanto a disponibilidad de autos en el punto.	Desmotivación del personal por realizar un correcto servicio	4	2	8 (alto)	2	16
			Insuficiente capacitación					

Anexo 19: Análisis modal de efectos y fallos en el proceso de renta de autos. Continuación

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	D	NPR
Revisión del auto por el cliente	El auto presenta defectos a la vista del cliente	Quejas por autos en mal estado	Mal mantenimiento de los autos	2	3	6 (bajo)	2	12
			Poca revisión de los autos por el funcionarios cuando le entregan el vehículo					
Elaboración del contrato	No cuenta con la información que se necesita del cliente, provocando que no se cumpla con las normas establecidas	Contrato no valido	Falta de exigencia en el cumplimiento de esta tarea por parte del jefe del punto de renta	4	1	4 (moderado)	2	8
			Falta de preparación del personal respecto a la confección de la documentación					
Firma del contrato y entrega de la circulación	No se le entrega al cliente los documentos requeridos para circular el auto	Quejas sobre la prestación del servicio	Falta de capacitación del personal	3	2	6 (moderado)	2	12
			Indisciplina laboral					
Entrega del auto al cliente con el tanque lleno	El auto no se le entrega al cliente con la cantidad de combustible requerida	Se afecta la imagen de la empresa	Insuficiente capacitación del personal	3	2	6 (moderado)	2	12
		Quejas por falta de profesionalismo	Poca atención por parte del funcionario sobre sus obligaciones					
Empleo o uso del auto por el cliente según periodo acordado	El auto posee fallos técnicos antes del mantenimiento acordado	Quejas sobre la prestación del servicio	No se le dio el mantenimiento ni la revisión adecuada antes de ser rentado	4	3	12 (elevado)	2	24
		Insatisfacción con el servicio	El auto ya no es apto para ser rentado					

Anexo 19: Análisis modal de efectos y fallos en el proceso de renta de autos. Continuación

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	D	NPR
Si el cliente sufre un accidente y es culpable y no cumple con el contrato, paga los daños del auto	Poco conocimiento sobre los pagos por incumplimiento del contrato, en caso de accidentes	Quejas por falta de profesionalismo	Poca motivación por mantener la imagen de la empresa	3	2	6 (moderado)	2	12
			Inadecuada capacitación del personal					
El cliente sufre un accidente y es culpable y cumple con el contrato pero no hay disponibilidad de autos, se le devuelve el dinero de los días restantes	No se le devuelve al cliente la cantidad de dinero correcta.	Quejas sobre la prestación del servicio	Mal servicio de los funcionarios capacitados para la actividad de renta	4	2	8 (alto)	2	16
		Se afecta la imagen y reputación de la empresa	Insuficiente capacitación y exigencia al personal en cuanto al cumplimiento de su contenido de trabajo.					
El cliente sufre un accidente y es culpable y cumple con el contrato y hay disponibilidad de autos, se le cambia el auto	Demora en el cambio del vehículo al cliente	Se afecta la imagen de la empresa	Demora del funcionario	4	3	12 (elevado)	2	24
		Insatisfacción con el servicio	El auto a cambiar no tiene las características ni la categoría del auto que sustituye.					

Anexo 19: Análisis modal de efectos y fallos en el proceso de renta de autos. Continuación

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	D	NPR
El cliente sufre un accidente y no es culpable, se le cambia el auto de inmediato	No hay autos de reservas disponibles	Se afecta la calidad del servicio que se ofrece	Insuficiente control sobre el parque de equipos disponible	4	2	8 (alto)	2	16
		Insatisfacción con el servicio						
El cliente sigue usando el servicio	El auto presenta algún fallo técnico	Insatisfacción con el servicio	No se le realizó la revisión adecuada al auto para recibirlo en el punto de renta	3	3	9 (moderado)	2	18
			No se realizó el mantenimiento en el tiempo adecuado					
Entrega y revisión del auto en el punto de renta	No hay ningún funcionario en el punto de renta	Quejas sobre la prestación del servicio	Poca atención por parte del funcionario sobre sus obligaciones	4	3	12 (elevado)	2	24
		Quejas por falta de profesionalismo	Insatisfacción del funcionario sobre la empresa					
Si no concuerda con los requisitos del contrato, pago de daños y perjuicios	El funcionario no cuenta con el conocimiento que se requiere	Demora en la atención del cliente	Inadecuada capacitación	3	2	6 (moderado)	2	12
		Insatisfacción con el servicio	Desmotivación del funcionario para realizar un buen servicio					

Fuente: Elaborado por la autora.

Anexo 20. Mejoras en el proceso de renta de autos.

Actividad	Causas del fallo	Acción de mejora	Responsable	Frecuencia
Selecciona el tipo de auto	1.- Desmotivación del personal por realizar un correcto servicio	1.1- Aplicar un modo de estimulación para los trabajadores según los ingresos que aporten a la empresa por la calidad de servicio que hayan prestado. 1.2- Aplicar medida disciplinaria al infractor con efecto reeducativo para él y el resto de los trabajadores	Dirección de RRHH Dirección de RRHH	Mensual Permanente
	2.-Insuficiente capacitación.	2.1- Diseñar acciones de capacitación interna para los funcionarios de renta a través de cursos periódicos dada la movilidad de la actividad.	Jefe inmediato del infractor	Se establece según necesidades
Empleo o uso del auto por el cliente según periodo acordado	3.- No se le dio el mantenimiento ni la revisión adecuada antes de ser rentado	3.1- Supervisión de las funciones del jefe de taller y del punto de renta por parte del técnico de calidad o especialista de transporte. 3.2- Evaluar el cumplimiento de las obligaciones de cada trabajador.	Jefe de taller y Técnico de operaciones Jefe inmediato del área técnica	Permanente Permanente
	4.- El auto ya no es apto para ser rentado	3.3- Realizar revisión técnica del vehículo para su posterior reparación o determinar su baja técnica si así lo requiriera (accidente)	Personal técnico e inspectores	Se establece según necesidades
		3.4- Dar seguimiento al cumplimiento del programa de MTTO establecido para los autos destinados a la renta.	Técnico de mantenimiento	Permanente

Anexo 20. Mejoras en el proceso de renta de autos. Continuación.

Actividad	Fallo	Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento
El cliente sufre un accidente y es culpable y cumple con el contrato pero no hay disponibilidad de autos, se le devuelve el dinero de los días restantes	5.- Mal servicio de los funcionarios capacitados para la actividad de renta.	5.1- Establecer registros en una base de datos sobre el record de errores de cada uno los funcionarios, lo cual le exigiría al este un mejor servicio. 5.2- La dirección de la empresa así como su área comercial realicen un sistema de vigilancia y control de dicha actividad para establecer nuevas normas perfeccionando el servicio.	Dirección de RRHH	Inmediato
	6.- Insuficiente capacitación y exigencia al personal en cuanto al cumplimiento de su contenido de trabajo.	6.1- Establecer medidas de supervisión así como de evaluación a funcionario y técnicos a fines a la.	Subdirector comercial.	Periódicamente
El cliente sufre un accidente y es culpable y cumple con el contrato y hay disponibilidad de autos, se le cambia el auto	7.- Demora del funcionario	7.1- Exigir al funcionario el cumplimiento estricto de su jornada laboral, estando disponible durante su horario de trabajo.	Director de operaciones	Inmediato
	8.- El auto a cambiar no tiene las características ni la categoría del auto que sustituye.	8.1-Establecer en la empresa un retén de autos disponibles para la reposición de los vehículos con problemas que abarque estos por su categoría.	Director de operaciones	Inmediato

Anexo 20. Mejoras en el proceso de renta de autos. Continuación.

Actividad	Fallo	Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento
El cliente sufre un accidente y no es culpable, se le cambia el auto de inmediato	9.- Insuficiente control sobre el parque de equipos disponible	9.1- Establecer medidas de mejoras en el área de operaciones para un mejor control del parque de equipos disponibles. 9.2- Actualizar sistemáticamente los sistemas informáticos de empresa para tener en tiempo real la disponibilidad del parque de vehículos	Director de operaciones Informático y Director de operaciones	Inmediato Periódicamente
	10.- Poca atención por parte del funcionario sobre sus obligaciones	10.1- Aplicar medidas disciplinarias en correspondencia con la violación cometida por el funcionario y en causas extremas la pérdida del puesto de trabajo.	Jefe inmediato del infractor	Se establece según necesidades
Entrega y revisión del auto en el punto de renta	11.- Insatisfacción del funcionario sobre la empresa	11.1- Buscar formas de motivar a los trabajadores así como acercamientos a estos para saber sus necesidades laborales.	Dirección de RRHH	Periódicamente

Fuente: Elaborado por la autora.