

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 servicio gastronómico en el hotel Los Caneyes de Villa Clara.

Autora: Claudia Méndez González

Tutora: Dra. Ing. Tatiana Escoriza Martínez

Santa Clara, Cuba

2017

Pensamiento

Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa.

Mahatma Gandhi

Dedicatoria

*A mi madre,
por ser la persona más especial de mi vida,
por darme siempre su apoyo incondicional
y por estar presente en cada momento,
por ser en gran medida la forjadora de quien soy,
por haberme alentado a convertirme en una profesional,
y por ser en general, la mejor madre del mundo.*

Agradecimientos

Quisiera agradecer a todos lo que de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo, en especial:

A mis padres, por su apoyo incondicional, por tener siempre como prioridad mis estudios.

A mis abuelos (mima y papi), mis amores, mis ángeles de la guarda, gracias por dejarme ser su niña mimada y complacerme en todos mis antojos.

A mi hermana, Daniela, por simplemente existir, por ser parte de mi vida.

A mi lolo (Liliana) querida y adorada. Gracias por ser mi apoyo, mi confidente y mi mano derecha. Gracias por tus consejos, tu aliento y tu confianza. Gracias por, sencillamente ser la persona que eres y la mejor amiga del mundo.

A mis amigos Cynthia, Anay y Juanniel, un millón de gracias porque sin ustedes no hubiese sido lo mismo. Cada momento de estudio, las madrugadas de sueño, las meriendas, las tazas de café y sobre todo nuestras largas charlas de cómo cambiar el mundo

*jaja, con eso es con lo que me quedo, con el recuerdo y con la
esperanza de poder seguir compartiendo juntos.*

A mi tutora por brindarme todo su apoyo intelectual.

*A todos los trabajadores del hotel Los Caneyes que me brindaron
su ayuda, en especial a Diana Maggy y a Isidro.*

*A toda mi familia, amistades, compañeros de estudios y demás
personas que formaron parte de estos maravillosos cinco años de mi
vida.*

A todos, mil gracias.

Resumen

Resumen

La presente investigación se realiza en el hotel Los Caneyes de Villa Clara, con el objetivo de aplicar un procedimiento para la gestión de riesgos en el proceso de servicios gastronómicos, que contribuya a detectar, evaluar y prevenir las fallas y sus efectos en la calidad del servicio. Para el cumplimiento de este objetivo se utilizan técnicas como revisión bibliográfica, revisión de documentos, consulta a especialistas, observación directa, método de expertos, Análisis Modal de Fallos y Efectos, diagrama Árbol de Decisión, entre otras. Se realiza una revisión bibliográfica sobre la gestión de riesgos en instituciones hoteleras, y se selecciona el procedimiento de (Escoriza Martínez, 2010), el cual es aplicado al proceso de servicio gastronómico luego de haber realizado un diagnóstico de la situación actual de la organización. Como principales resultados se identificaron los posibles modos de fallos que pueden existir durante la realización del proceso, para los cuales se realizó una propuesta de mejora, y se identificaron los puntos críticos de control para prevenir, o sea, eliminar o reducir los riesgos a niveles aceptables.

Summary

Summary

This research is carried out at the Los Caneyes Hotel in Villa Clara, with the objective of applying a procedure for risk management in the gastronomic services process, which contributes to the detection, evaluation and prevention of faults and their effects on the quality of service. In order to achieve this objective, techniques such as bibliographic review, document review, expert consultation, direct observation, expert method, Modal Failure and Effects Analysis, Decision Tree diagram, and others are used. A bibliographic review on risk management in hotel institutions is carried out, and the procedure of (Escoriza Martínez, 2010) is selected, which is applied to the gastronomic service process after having made a diagnosis of the current situation of the organization. The main results identified the possible failure modes that may exist during the execution of the process, for which a proposal for improvement was made, and critical control points were identified to prevent, or eliminate or reduce risks at acceptable levels.

Índice

Índice

Introducción	1
CAPÍTULO 1. Marco teórico referencial de la investigación	4
1.1 Introducción.....	4
1.2 Calidad de los servicios.....	4
1.2.1 Calidad en el turismo.....	6
1.3 Gestión de la calidad.....	7
1.4 Riesgos. Definiciones.....	9
1.4.1 Identificación, análisis y control de los riesgos	10
1.4.2 Clasificación de los riesgos	12
1.5 Gestión de riesgos	13
1.5.1 Herramientas para la gestión de riesgos.....	14
1.5.2 Procedimientos para la gestión de riesgos.....	16
1.6 La industria hotelera.....	17
1.6.1 Gestión de riesgos en la industria hotelera	18
1.7 El proceso de servicio gastronómico	19
1.7.1 Gestión de riesgos en el proceso de servicio gastronómico.....	21
1.8 Conclusiones parciales	22
CAPÍTULO 2. Aplicación del procedimiento para la gestión de los riesgos en el proceso de servicios gastronómicos en el hotel “Los Caneyes”.....	23
2.1 Introducción.....	23
2.2 Caracterización del Hotel Horizontes “Los Caneyes”	23
2.3 Caracterización del proceso de servicio gastronómico en el hotel Los Caneyes	25
2.4 Diagnóstico de la gestión de riesgos en el hotel Los Caneyes	26
2.5 Aplicación del procedimiento Escoriza Martínez (2010) para la gestión de riesgos en el proceso de servicio gastronómico	27

2.6 Conclusiones parciales	42
Conclusiones generales.....	43
Recomendaciones	44
Bibliografía.....	45
Anexos.....	50

Introducción

Introducción

Desde que el hombre comenzó la producción de bienes y la competencia por la venta de un producto o servicio ha sido una preocupación constante encontrar el modo de sobresalir en el mercado para atraer una mayor clientela, situación que soluciona a través de la calidad. En el mundo han sido numerosas las organizaciones formadas y desarrolladas para la creación y mejora de estándares de calidad.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en estos días 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.

Las empresas hoteleras en Cuba no están ajenas a esa realidad, sino que, por el contrario, se encuentran en un proceso evolutivo debido a la gran importancia del turismo en las últimas dos décadas en la economía del país y del conjunto de transformaciones que se han emprendido en busca de la eficacia y eficiencia en este sector.

El trabajo desplegado en la industria hotelera y los lugares para el alojamiento de personas involucran múltiples tareas y servicios realizados a un ritmo intenso. Ello implica ciertos riesgos que se deben reconocer y controlar, o sea gestionarlos.

La gestión de riesgos, concepto que procede del sector empresarial también se aplica ya en el sector de los servicios, busca reducir los costes económicos mediante la reducción de los riesgos o de su probabilidad de ocurrencia y de sus consecuencias perjudiciales. La industria hotelera ha visto la necesidad de lograr la gestión de los riesgos en sus diferentes procesos claves; por ser una industria muy sensible a hechos o cambios políticos, de seguridad, de tecnologías, de salud, climatológicos, etc.; por estar inmerso en un mercado altamente competitivo. Esta industria se hace aún más importante por brindar servicios de carácter preventivo de la gestión de riesgos.

Pertenciente a esta industria en el país se encuentra el hotel Los Caneyes, el cual surge siguiendo las orientaciones del Comandante en Jefe Fidel Castro de construir un “motel” con apariencia de una aldea india. El hotel pertenece a la empresa Los Caneyes y se encuentra situado a 1km de la Circunvalación, justo en lo que se nombró “Avenida de los

Eucaliptos”, a solo 2 Km de la ciudad de Santa Clara, situado a 30 minutos en ómnibus del Aeropuerto Internacional Abel Santa María; y a solo 3 km de la Autopista Nacional. Esta organización, aunque aparece en constante crecimiento económico, no está exenta de los riesgos empresariales que amenazan la sostenibilidad de las empresas.

Actualmente en dicho hotel se han ido incrementando una serie de insatisfacciones por parte de los clientes, evidenciadas en las encuestas realizadas y en los registros del libro del cliente, las mismas están ocasionadas principalmente por las demoras en el servicio gastronómico, la atención recibida y el confort de la instalación, unido a esto la inexistencia de un análisis previo de gestión de riesgos en el proceso de servicios gastronómicos que impide que se actúe de forma preventiva. Esto demuestra la presencia de obstáculos en el desarrollo de las actividades y grandes afectaciones en la calidad de los servicios, constituyendo ésta la **situación problemática** de la cual parte la investigación.

A partir de esta problemática se define como **problema de investigación**:

¿Cómo gestionar adecuadamente los riesgos en el hotel Los Caneyes de Villa Clara para la identificación, evaluación y prevención de situaciones no deseadas en el proceso de servicio gastronómico?

Para resolver el problema planteado anteriormente se establece como **objetivo general** de la investigación: Aplicar un procedimiento para la gestión de riesgos en el proceso de servicio gastronómico, que contribuya a detectar, evaluar y prevenir las fallas y sus efectos en la calidad del servicio.

Objetivos específicos:

1. Elaboración del marco teórico referencial del trabajo de investigación a partir del análisis del estado del arte y la práctica en la temática abordada, quedando seleccionado un procedimiento para la gestión de los riesgos en instituciones hoteleras.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de riesgos en el hotel Los Caneyes.
3. Aplicar el procedimiento propuesto para la gestión de riesgos en el proceso de servicio gastronómico.

La investigación que se proyecta posee un valor metodológico, práctico e investigativo.

- Valor metodológico: se manifiesta adaptando un procedimiento que identifique posibles fallos en los procesos, a partir del conocimiento de técnicas o herramientas, lo cual podrá ser utilizado de manera factible por empresas e investigadores que deseen consultarlo.
- Valor práctico: permite identificar y evaluar los riesgos en la institución objeto de estudio contribuyendo a minimizar sus consecuencias y a la mejora continua de sus servicios.
- Valor teórico: se logra a partir de la construcción un marco teórico referencial, derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional, sobre el desarrollo de herramientas que contribuyan a la gestión más apropiada y efectiva de la organización.

Para su presentación el trabajo está estructurado inicialmente por una introducción donde se fundamenta el tema desarrollado. Cuenta con dos capítulos, el capítulo 1 contiene la fundamentación teórica de la investigación, así como los términos y definiciones más utilizadas que servirán de soporte para el presente estudio; y en el capítulo 2 se desarrolla un diagnóstico de la situación actual del hotel Los Caneyes en cuanto a la gestión de los riesgos, partiendo de una caracterización de la organización, para detectar las causas del problema de investigación y aplicando posteriormente el procedimiento seleccionado en el proceso de servicio gastronómico. Por último, las conclusiones generales, recomendaciones y anexos.

Capítulo 1

CAPÍTULO 1. Marco teórico referencial de la investigación

1.1 Introducción

En este capítulo se abordará la revisión de las diferentes fuentes bibliográficas, la cual estuvo sustentada sobre la base del estudio de la literatura especializada y de otras fuentes teóricas consultadas, lo que permitió el análisis del estado del arte y de la práctica, reflejado a través del hilo conductor que se muestra en la figura 1.1.

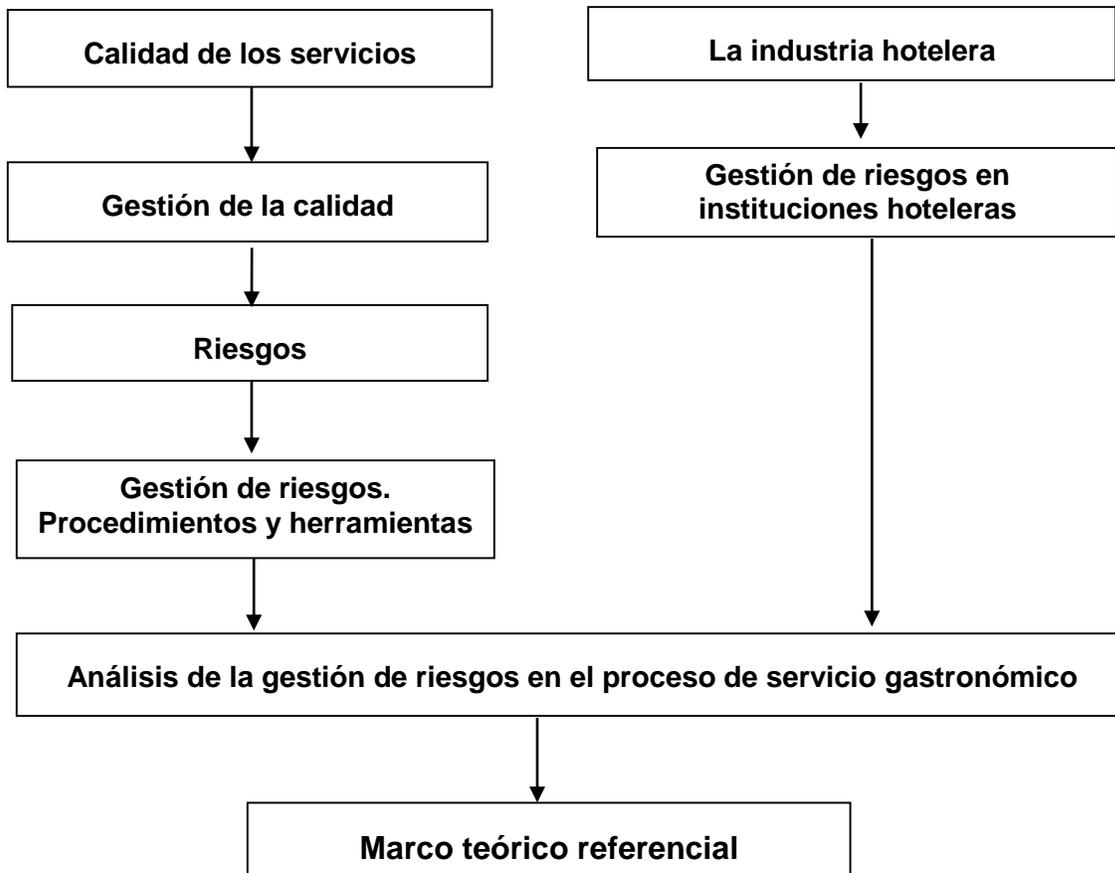


Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación

1.2 Calidad de los servicios

Cuando se habla de la calidad y su evolución histórica, todos los autores se refieren, obligatoriamente, a los llamados cinco grandes de la calidad, o gurús de la calidad, que son William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby. A la hora de abordar este tema resulta preciso hacer énfasis en los conceptos que exponen dichos maestros (ver anexo 1).

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en estos días 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 estos tipos de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

La calidad de los servicios viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido y mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido. También es una medida de la satisfacción del cliente. (Camisón *et al.*, 2006)

La calidad en el servicio es una cultura, una forma de ser, de vivir, de actuar. La calidad existe cuando los miembros de la institución poseen, comparten y ejercen una serie de valores cuyo fin último es la satisfacción de las necesidades del cliente. Implica un cambio de actitudes y mentalidad, requiere de ejercer valores perdurables y establecer un compromiso para con los pacientes y la sociedad, requiere de las personas que laboran en la organización; más capacidad, capacitación y dedicación personal. La idoneidad personal es, por tanto, un factor imprescindible. Todo el personal debe conocer su función y desempeñarla correctamente para que el cliente no tenga que realizar trámites burocráticos, largas esperas o sufra de una mala atención o despotismo. A su vez es clave como herramienta competitiva para diferenciarse de la competencia, especialmente cuando los niveles de satisfacción del producto están aumentando constantemente y la paridad o grado de similitud entre las marcas se considera muy elevado por los clientes: la satisfacción aumenta mientras que la diferenciación disminuye progresivamente. (Garza *et al.*, 2008)

De manera sintética, calidad significa calidad del producto. Más específicamente, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc. (Ishikawa, 1986)

En la literatura sobre la calidad del servicio, el concepto de calidad se refiere a la calidad percibida, es decir “al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto”. En términos de servicio significaría “un juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio” (Zeithaml *et al.*, 1988)

Por otra parte Lewis and Booms (1983) fueron quizá los primeros en plantear el concepto de calidad del servicio como el ajuste del servicio entregado a los consumidores con sus expectativas.

1.2.1 Calidad en el turismo

La Organización Mundial del Turismo (OMT) para el año 2003, definió la calidad del turismo como: “el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural”. (Morillo Moreno, 2007)

El concepto de calidad total, en empresas de servicios turísticos responde a la satisfacción plena de los usuarios en términos de atención, calidad de servicio, bienestar, seguridad y, a su vez, responde al mejoramiento continuo de la imagen y afianzamiento empresarial. Para lograr lo mencionado anteriormente, las empresas de servicios turísticos deben buscar el cambio como inicio para la implantación de una nueva forma de trabajo, el trabajo con calidad. El servicio turístico, por ser intangible, se presta a una evaluación de su calidad bastante compleja y cuyos criterios son en determinadas situaciones difíciles de establecer, ya que cada turista tiene una percepción diferente, por lo cual los empresarios turísticos deberán considerar de manera muy seria los segmentos turísticos que cumplan sus características y requerimientos. (Vásquez, 2007) Álvarez (2005), sostiene que abordar la problemática de la calidad del turismo implica analizar no sólo la satisfacción de los turistas con distintos servicios (calidad total), sino también la contribución del turismo al desarrollo sostenible e integral de las sociedades locales. Ambos componentes constituyen la calidad global.

1.3 Gestión de la calidad

Lo que en la actualidad se conoce como gestión de calidad es el conjunto de acciones, medidas y soluciones orientadas a la mejora continua de los procesos internos de una organización, tomando como objetivo principal el aumento del nivel de satisfacción de un grupo de clientes o consumidores.

La confusión de lo que cabe entender por calidad y por gestión de la calidad, junto al complejo camino evolutivo de este movimiento, explica por qué no es extraño que la literatura siga sin ponerse de acuerdo en si la gestión de la calidad es una simple colección de técnicas, un nuevo paradigma o forma de dirigir, un sistema de gestión con una cierta filosofía de dirección, una opción estratégica o una función directiva más. (Camisón *et al.*, 2006)

Una primera línea de opinión concibe la gestión de la calidad como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo. Witcher (1995), la entiende como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, así como de otros que la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente. Mientras que Price (1989) aún restringe más su concepto, limitándola a una técnica de control.

Juran (1990), plantea como filosofía inquebrantable de la calidad que la alta gerencia debe estar involucrada en la obtención de la calidad, debiendo ser entrenada en sus métodos, para ser capaz de dirigir y participar en los proyectos de mejoramiento de la calidad. Considera que la calidad es costosa, no es libre, y que en cada momento existe un nivel óptimo, que es difícil de lograr. Diseña los procesos utilizando medios y métodos para que las operaciones sean infalibles, implementa el control estadístico de la calidad y plantea que todos los trabajos tienen tres elementos, cliente, productor y proveedor.

Según Crosby (1994) la calidad no cuesta, es libre, que lo que cuesta es el incumplimiento. Su filosofía de calidad está basada en que las cosas se hagan bien desde la primera vez, o sea, tiene un solo patrón de actuación: desempeño libre de errores, "cero defectos", lo cual logra con la prevención. Plantea que la verificación no proporciona calidad, sino que solo permite conocer de forma no muy fiable, cómo

marchan las cosas. Expone que la clave para un trabajo eficaz es idear una forma de comprender y servir al cliente, permitiendo que los empleados disfruten de una vida de trabajo exitosa.

Por otra parte Ishikawa (1988) plantea respeto a la humanidad como filosofía gerencial y dice: “cuando la gerencia resuelve implantar el control de calidad en toda la empresa, tiene que normalizar todos los procesos y procedimientos y luego valerosamente delegar la autoridad en los subalternos. El principio fundamental de una administración acertada, es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades”.

La NC ISO 9000 (2015) plantea que un sistema de gestión de la calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados; gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes; posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo; y proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios. Esta, además define los principios básicos, que se muestran en el anexo 2, los cuales contribuyen a la gestión de la calidad en las organizaciones, y facilitan el cumplimiento de los objetivos trazados por las empresas de manera tal que perfeccione y aumente el nivel de calidad.

Según la NC ISO 9001 (2015) los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados son complementarios a los requisitos para los productos y servicios. Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos, este último permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan. Por tanto, para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz es esencial el pensamiento basado en riesgo. Una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades,

ya que de esta forma establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

1.4 Riesgos. Definiciones

El riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro, pero si se juntan, se convierten en un riesgo, o sea, en la probabilidad de que ocurra un desastre. Por lo que se puede decir que el riesgo es la probabilidad de pérdidas físicas, socioeconómicas y medioambientales como resultado combinado de la amenaza y la vulnerabilidad.

En la gestión empresarial, tradicionalmente el concepto de riesgo ha estado asociado a la posibilidad de que peligros o amenazas generen daño a la organización, las personas y la propiedad y su nivel de impacto negativo. Desde esa perspectiva la definición de riesgo se ha comunicado como: combinación de la probabilidad y de la consecuencia(s) de un evento peligroso, que está presente. (Castellanos, 2007)

Según la NC ISO 31000 (2009) riesgo no es más que el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, considerando que un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos; y también que los objetivos pueden tener aspectos diferentes (por ejemplo financieros, salud y seguridad, y metas ambientales) y se pueden aplicar en niveles diferentes (estratégico, en toda la organización, en proyectos, productos y procesos).

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

Soldano (2008), 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.

Luego de una correcta definición de riesgo se hace evidente la necesidad de identificarlos adecuadamente para posteriores análisis que den paso al control de estos.

1.4.1 Identificación, análisis y control de los riesgos

La identificación, el análisis y el control de los riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan. (ISO 9001, 2015)

Según la NC ISO 9001 (2015) una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades, establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos. Las opciones para abordar los riesgos pueden incluir: evitar riesgos, asumir riesgos para perseguir una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad o las consecuencias, compartir el riesgo o mantener riesgos mediante decisiones informadas. Por otra parte, las oportunidades pueden conducir a la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, acercamiento a nuevos clientes, establecimiento de asociaciones, utilización de nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la organización o las de sus clientes.

Identificación de los riesgos

En la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. La identificación de riesgos se realiza de forma permanente. Una vez identificados estos, se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse. (Resolución 60, 2011)

Según la NC ISO 31000 (2009) la organización debe identificar las fuentes del riesgo, las áreas de impacto, los eventos (incluyendo los cambios en las circunstancias), sus causas

y posibles consecuencias. El objetivo de esta etapa es generar una lista de riesgos comprensibles basada en aquellos eventos que pueden crear, incrementar, impedir, disminuir, acelerar o retardar el logro de los objetivos. Es importante identificar el riesgo asociado con no perseguir una oportunidad. Una clara identificación es vital en esta etapa del proceso debido a que el riesgo que no es identificado en este nivel no será incluido en los análisis posteriores.

Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de este y si puede afectar a la empresa o no. (Toledano, 2003)

Análisis de riesgos

En forma muy simple se puede definir el análisis de riesgos como la actividad enfocada a evitar sorpresas en una organización y lograr los objetivos del consejo de administración. El desarrollo del análisis de riesgos se puede dividir en dos niveles principales: estrategia y procesos.

Para la NC ISO 31000 (2009) el análisis del riesgo implica el entendimiento claro y preciso del mismo. Dicho análisis brinda la manera de comenzar a evaluar el riesgo y las decisiones que con respecto a él sea necesario tomar, así como las mejores estrategias y métodos que se deben utilizar para su estudio. Este análisis también permite el estudio, cuando debe analizarse un conjunto de diferentes tipos de riesgos y con diferentes niveles. El análisis de riesgo considera las causas, las fuentes del riesgo, sus consecuencias positivas o negativas y la probabilidad de que estas consecuencias tengan lugar. Los factores que afectan dichas consecuencias y su probabilidad deben ser identificados. En resumen, el riesgo se analiza determinando sus consecuencias, su probabilidad y otros atributos que influyen en el mismo.

Según González Arellano (2003) el análisis de riesgos en la industria hotelera es una herramienta útil para los siguientes puntos:

- Apoyar un proceso continuo de definición y adecuación de la estrategia del hotel, al considerar la sinergia del mercado, sus necesidades y expectativas.
- Identificar situaciones, eventos o actividades que pudieran intervenir en el logro de los objetivos planteados, para así tomar las precauciones y acciones

necesarias en las circunstancias, en forma preventiva tanto al corto, como al mediano y al largo plazo.

- Otorgar al consejo de administración y posibles comités existentes (i.e. comité de auditoría) la seguridad de que no solamente se está dando la operación en forma continua, sino que la misma está de acuerdo con sus lineamientos y expectativas. Además, el análisis de riesgos —por su naturaleza preventiva y de identificación de riesgos y oportunidades— puede ser utilizado como plataforma para funciones necesarias en un hotel, Por consiguiente, tanto para efectos de toma de decisiones, como para un análisis externo del hotel, el análisis de riesgo puede ser considerado un generador de valor.

El anterior análisis realizado por González Arellano (2003), además de llevarse a cabo en industrias hoteleras también es válido para cualquier tipo de organización.

Control de los riesgos

Según la Resolución 60 (2011) las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

Según la NC ISO 31000 (2009) el propósito de la evaluación del riesgo es apoyar la toma de decisiones, basándose en los resultados del análisis del mismo, sobre el manejo del riesgo que será necesario aplicar y la prioridad en la implementación de dicho manejo.

Un punto clave a la hora de estudiar el riesgo es saber cuál es el tipo de riesgo presente, y para esto es necesario clasificarlos.

1.4.2 Clasificación de los riesgos

Existen muchas clasificaciones de riesgo, Castellanos (2007) basado en su experiencia en sistemas de gestión en empresas de alto riesgo prefiere clasificar el riesgo en cuatro grandes categorías:

- Riesgo estratégico: asociado a las amenazas y oportunidades transversales a la organización y relacionadas con las definiciones estratégicas, su filosofía de operación e imagen, tales como visión, misión, valores, objetivos, diferenciación estratégica, entre otras.
- Riesgo de mercado: asociado al segmento de mercado, clientes y su percepción, productos, cobertura geográfica, marca y competencia.
- Riesgo financiero: asociado a flujos de capital, deuda, activos, cambio de divisas, entre otros.
- Riesgo operacional: asociado a los procesos operacionales, sus elementos y sus resultados. Cada proceso del Sistema de Gestión Operacional y su entorno debe ser analizado para identificar riesgos operacionales a partir de amenazas detectadas y poder evaluar el nivel de riesgo para tomar medidas correctivas y preventivas. La gestión del riesgo operacional tiene como objetivo principal asegurar la producción del producto o servicio, mediante la generación de medidas preventivas a partir de la evaluación del riesgo detectado.

En el caso de empresas que ofrecen un servicio continuo o un servicio futuro la gestión del riesgo está asociado a mantener la continuidad y confiabilidad del servicio. Por consiguiente, dentro de los riesgos operacionales se encontrarían los riesgos relacionados con la no satisfacción del cliente.

1.5 Gestión de riesgos

La gestión de riesgo no es más que una acción integral para combatir una situación de desastre. Permite determinar los riesgos, intervenir para modificarlos, disminuirlos, eliminarlos o lograr la preparación pertinente para responder ante los daños.

El riesgo se puede definir como un evento o condición incierta que, en caso de ocurrir, tiene un efecto negativo sobre los objetos de un proyecto. Se debe ser capaz de gestionar esta incertidumbre y por lo tanto manejar los riesgos de forma activa y eficiente, no simplemente lamentarse por las cosas que nos ocurren y aparentemente estaban fuera de control. La correcta gestión de riesgos puede hacer que este proyecto esquive estos problemas o, al menos, evite que estos afecten muy negativamente. La gestión de

riesgos es una de las áreas de conocimiento que todo jefe de proyecto debe manejar de forma eficiente. (Platform, 2012)

La gestión del riesgo es un conjunto de técnicas y herramientas de apoyo y ayuda para tomar las decisiones apropiadas, de una forma lógica, teniendo en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos acordados; y tiene como objetivo la prevención de los mismos en lugar de la corrección y la mitigación de daños una vez que éstos se han producido. (González, 2015)

Según Madrigal (2004) la gestión de riesgos es la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas para identificarlos, analizarlos, evaluarlos, tratarlos y darle seguimiento. Esta gestión implica anticipar qué puede ir mal, por qué puede ocurrir y qué puede realizarse para evitar o disminuir el riesgo.

Según la NC ISO 31000 (2009) gestión del riesgo son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

En el ámbito empresarial, para un mayor desarrollo de los procesos es imprescindible un eficiente control sobre los riesgos, saber gestionarlos.

1.5.1 Herramientas para la gestión de riesgos

Existen un grupo de herramientas de gestión de riesgo reconocidas, algunas sencillas y otras no tan sencillas 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 las principales herramientas para gestionar los riesgos se muestran en el anexo 5.

Uno de los más utilizados es el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE), el cual permite adoptar acciones correctoras o preventivas, de forma que se supriman las causas de fallo del producto, en diseño o proceso, además porque a través de este se puede lograr

una mejora de la calidad que eleve el nivel de satisfacción de los clientes. El AMFE es una metodología dirigida a lograr el aseguramiento de la calidad que, mediante el análisis sistemático, contribuye a identificar y prevenir los modos de fallo; se evalúa su gravedad, ocurrencia y detección, mediante los cuales se calculará el índice de prioridad de riesgo, con el objetivo de priorizar las causas sobre las cuales habrá que actuar para evitar que se presenten dichos modos de fallo. (Escoriza Martínez, 2010)

El dimensionado de la importancia de los modos de fallo se obtiene a partir de tres coeficientes (coeficiente de severidad, de ocurrencia y de detección) (Gutiérrez Pulido y de la Vara Salazar, 2007):

- Coeficiente severidad (S) o de gravedad (G): el coeficiente de gravedad es una valoración del perjuicio ocasionado al cliente por el efecto del fallo de forma exclusiva, solo se refiere o se aplica al efecto. Este coeficiente se clasifica en una escala de 1 al 10, y en atención a la insatisfacción del cliente, la degradación de las prestaciones, y costo y tiempo de la preparación del perjuicio ocasionado.
- Coeficiente de ocurrencia (O) o de frecuencia (F): se define como la probabilidad de ocurrencia de un modo de fallo. Equivale de hecho a la probabilidad compuesta por dos sucesos: que se produzca la causa y además que ésta dé lugar al modo de fallo, y como ambas cosas son necesarias, el coeficiente de frecuencia es el producto de ambas probabilidades.
- Coeficiente de Detección (D): este coeficiente se refiere a la probabilidad de que la causa y/o modo de fallo, si surge, llegue al cliente. Para este índice, se emplea también una escala del 1 al 10. En realidad, se refiere a la probabilidad de que no pueda detectarse el fallo y su causa antes de entregar el producto al cliente, por lo que se trata de un coeficiente de no-detección en vez de detección. Así, la detección será el grado de seguridad con el que se puede detectar con los controles existentes, el modo y/o causa de fallo de que llegue al cliente.

Otro coeficiente de gran importancia es el número de prioridad de riesgo (NPR) que se obtiene por la multiplicación de los tres índices que se acaban de señalar (S, O y D), con el objetivo de priorizar todos los fallos a fin de posibilitar acciones correctoras, de forma de considerar la probabilidad de que se produzca el fallo, su gravedad y la probabilidad

de que no sea detectado, dada que la importancia del fallo depende de que se den las tres circunstancias (un fallo frecuente pero que se detecte puede no tener más trascendencia). El NPR se obtiene calculando el producto de la frecuencia, la gravedad y el índice de no detección para las causas de fallo. Por lo tanto, el NPR está escalado del 1 al 1000. Deberá hacerse un seguimiento del NPR y aplicar acciones correctivas para reducir los NPR elevados. Una vez calculado el NPR, se requiere emprender las acciones correctoras. (Gutiérrez Pulido y de la Vara Salazar, 2007)

Las escalas antes mencionadas son las propuestas por estos autores, pero pueden ajustarse o diseñarse de manera diferente para la investigación que se realiza, o sea, se usan valores de 1 a 5.

1.5.2 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 López (2003) y Pérez (2005), Jiménez Gómez and Lugones Nuñez (2012) y Escoriza Martínez (2010) con la intención de obtener una propuesta que se adapte al objeto de estudio.

Para cumplir con el objetivo de la investigación se decide por criterio de la autora utilizar el procedimiento de Escoriza Martínez (2010) (ver anexo 3) pues considera que siguiendo los pasos y etapas del mismo se pueden gestionar los riesgos en una institución hotelera. Además según Escoriza Martínez (2010) la aplicación de este procedimiento tiene las siguientes ventajas:

- Fomenta el trabajo en equipo y el compromiso de todo el personal.
- Permite un mejor conocimiento interno de los procesos a partir de su análisis, y facilita la toma de decisiones para comenzar el trabajo, al identificar y analizar los problemas y sus causas.
- Representa un paso de avance respecto a las Buenas Prácticas organizativas, al considerar el enfoque en procesos y la interrelación entre estos como una cadena de suministros.
- Permite planificar, controlar y mejorar la calidad de los procesos.

- Identifica los riesgos y permite concentrar los recursos en los puntos críticos de control.
- Mantiene la mejora continua tras su implantación, al cumplir con la trilogía de Juran.
- Permite definir acciones preventivas, correctivas y/o de mejora, según corresponda, lo que contribuye a la reducción de las fallas de los procesos y por consiguiente de los costos de calidad.
- Sirve de base para la futura implantación de los sistemas de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente.

Se llega a esta decisión debido a que se busca gestionar todos los posibles riesgos que se pueden presentar en una institución hotelera para lo que será necesario adecuar algunas etapas porque el seleccionado se propone para la cadena transfusional cubana en los bancos de sangre.

Por tanto, solo se aplicará de dicho procedimiento la fase II: análisis de los procesos, que costa con las etapas 3, 4 y 5 en las cuales se desarrolla el análisis modal de fallos y efectos (AMFE) mezclado a un análisis de riesgo y puntos críticos de control (HACCP), permitiendo así establecer el control de la calidad en los procesos. Las etapas y pasos del procedimiento seleccionado adaptado a las necesidades de esta investigación se muestran gráficamente en el anexo 4.

Después de conocer las principales herramientas y procedimientos empleados para la gestión de los riesgos, se hace necesario, para lograr el éxito de la investigación, también analizar cómo se realiza esta actividad en las instituciones hoteleras.

1.6 La industria hotelera

Una empresa hotelera es una empresa de servicio que se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos.

La hotelería es la rama del turismo que presta el servicio del alojamiento al turista. Este puede tener diversas clasificaciones, según el confort y el lugar donde se encuentren, brindados a través de establecimientos que basan su actividad en el hospedaje y son de gran importancia para los viajeros, al proporcionarle las condiciones necesarias para su

pernoctación en el lugar de acogida. Tras un análisis de las definiciones aportadas por diversos autores se determina que la definición más completa, dado que integra la mayor cantidad de elementos, es la aportada por la NC (127, 2001), la cual define que hotel es el establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y servicios adicionales.

Para Biceño (2000) la hotelería es un producto intangible (servicio), que se resume en personas atendiendo a otras personas, y sea cual sea la categoría de hotel, la excelente atención proporcionada a otros seres humanos depende en gran parte de la calidad del servicio prestado y, a su vez, la permanencia, retorno y recomendación del visitante.

La principal finalidad de la hotelería es la provisión de hospedaje, seguridad, alimentación y demás servicios inherentes a la actividad de recibir; pero siempre teniendo en cuenta que un factor clave dentro de esta industria lo constituye el manejo adecuado de los riesgos que puedan surgir en determinadas ocasiones y por diferentes circunstancias.

1.6.1 Gestión de riesgos en la industria hotelera

Tener un conocimiento general sobre la industria hotelera permitirá identificar riesgos relacionados a la competencia y su expansión/participación en el mercado, posibilidades de inversión y financiamiento, nuevos productos y servicios, promociones cruzadas, expansión internacional, etc. Realizar el análisis estratégico requiere una amplia experiencia y conocimiento, no solamente en las operaciones y actividades del hotel a analizar, sino de la industria hotelera en general. Adicionalmente, para lograr una correcta gestión de riesgos que pudieran ser considerados como amenaza real contra los objetivos planteados por la alta gerencia, será necesario conocer el entorno de la industria para así identificar los factores externos que la afectan. (González Arellano, 2003)

Según González Arellano (2003) el análisis de riesgos en la industria hotelera es una herramienta útil para los siguientes puntos:

- Apoyar un proceso continuo de definición y adecuación de la estrategia del hotel, al considerar la sinergia del mercado, sus necesidades y expectativas,

- Identificar situaciones, eventos o actividades que pudieran intervenir en el logro de los objetivos planteados, para así tomar las precauciones y acciones necesarias en las circunstancias, en forma preventiva tanto al corto, como al mediano y al largo plazo, y
- Otorgar al consejo de administración y posibles comités existentes la seguridad de que no solamente se está dando la operación en forma continua, sino que la misma está de acuerdo con sus lineamientos y expectativas.

La NC ISO 31000 (2009) se convierte en una solución perfecta para las organizaciones del sector turístico, es una herramienta que permite proceder a la correcta gestión de estos riesgos. Las organizaciones vinculadas a las actividades del sector turístico son las responsables de gestionar los riesgos que se producen en este tipo de sector.

El análisis de procesos incluye una revisión a las actividades interrelacionadas entre los distintos departamentos involucrados, en el cual se identifican posibles riesgos que amenacen el logro de los objetivos del proceso, así como la posible respuesta del hotel para controlar/prever los mismos.

La industria hotelera, al igual que todas las industrias, está conformada por procesos estratégicos, claves y de apoyo. En el caso de esta investigación se enfocará el estudio en el proceso de servicio gastronómico, por ser un proceso clave dentro de esta industria y ser un pilar fundamental en la misión y visión del hotel. A su vez existen varias quejas por parte de los clientes en cuanto a la calidad de este servicio, el cual constituye la razón de ser del hotel.

1.7 El proceso de servicio gastronómico

La gastronomía de manera general se relaciona muy estrechamente con todos los elementos que conforman la elaboración de alimentos y bebidas, así como el servicio para la oferta de los mismos a los clientes, aunque para el perfeccionamiento en el desempeño y profesionalidad de los trabajadores de cada área específica se separa en especialidades de cocina y servicio gastronómico. A partir de este vocablo han surgido diversas conceptualizaciones que en unas más que en otras se trata de englobar todo lo que ella representa. Muchas la engloban solo en el arte culinario y la definen como el arte de preparar una buena comida, sin embargo no solamente sería el arte de cocinar,

sino también hay que tener en cuenta otras habilidades como crear, conocer, experimentar, vincular, etc. ya que se debe relacionar el simple hecho básico de alimentarnos con la riqueza de la cultura humana. (Calaña, 2017)

Menezes *et al.* (2009), explican que la gastronomía es un elemento esencial del turismo y resulta imposible pensar en turismo sin asociarlo a la gastronomía pues, independientemente del motivo o de la duración del viaje, la alimentación es parte integrante y fundamental. Se debe también resaltar la gran importancia de la gastronomía dentro del turismo como producto o atractivo de una localidad.

Para Brillat (2001), la gastronomía es el conocimiento razonado de todo lo que respecta a la alimentación del hombre y tiene por objeto velar por la conservación de este, empleando los mejores alimentos.

Ron (1996), afirma que gastronomía es el arte de preparar los alimentos adecuada y apetitosamente.

La palabra gastronomía ha sido utilizada indistintamente para referirse a la relación entre cultura y alimento, al arte de cocinar, o la técnica de preparar una buena comida, y a la afición a comer bien. (Medina, 2006)

Según el manual de los servicios gastronómicos de la Empresa Hotel Los Caneyes (2005), actualmente suele emplearse el término restauración, en su acepción específica correspondiente al acto de comer con el propósito de alimentarse, nutrirse y reponer energías, el concepto de gastronomía resulta más abarcador para referirse al conjunto de procesos que intervienen en la selección, preparación, elaboración, presentación, venta y control de la oferta de alimentos y bebidas así como la fiscalización de los resultados contables y económicos; al igual que la garantía de los indicadores de calidad de productos y servicios en general. En términos de hotelería moderna, suele definirse y agruparse bajo la denominación de "Alimentos y Bebidas" el conjunto de actividades que dentro de una instalación se encuentran relacionadas con la planificación, organización, funcionamiento y control de las áreas donde se preparan, elaboran y comercializan las ofertas gastronómicas, mediante las diferentes formas o modalidades del servicio gastronómico; todo lo cual se lleva a cabo en cocinas, restaurantes, snack-bares, cafeterías, bares y sus diversas variantes. Un factor determinante para el éxito de las

operaciones que a la gastronomía conciernen lo constituye el diseño de una estructura de ofertas con una adecuada y racional relación calidad-precio, que estará determinada por las categorías de diseño y comercial de instalación, en armonía con las siguientes condicionales que a su vez derivan una secuencia de resultados:

- Ofertas atractivas y de buena calidad, con óptimo servicio.
- Nivel de satisfacción del cliente
- Rentabilidad

1.7.1 Gestión de riesgos en el proceso de servicio gastronómico

La gestión del proceso de fabricación y manipulación de los alimentos es primordial para garantizar la calidad y seguridad alimentaria. Los riesgos en dicho proceso pueden ser de orden físico (polvo, cabello, alhajas, etc.), químico (residuos de detergentes, desinfectantes, insecticidas, etc.) y microbiológicos (hongos, mohos, virus, bacterias etc.). Por lo tanto, se deben tomar todos los cuidados previamente para no ser responsables de la contaminación de los alimentos y de la enfermedad de personas inocentes. (Correia *et al.*, 2012)

Mezomo (1994), señala que la higiene de los alimentos no corresponde sólo a las acciones de los manipuladores, sino también de todos los cuidados en los equipamientos y utensilios utilizados en el proceso de manipulación de los mismos.

La capacitación de los empleados para manipular los alimentos es de fundamental importancia a la hora de gestionar los riesgos. Todas las personas que trabajan como manipuladores deben estar informados y tener consciencia sobre su rol en la protección del alimento contra la contaminación y el deterioro, antes de iniciar sus actividades. (SENAI, 2001)

Todos los riesgos antes mencionados son importantes, pero no son los únicos. También constituye un riesgo la insatisfacción de un cliente como consecuencia de un servicio mal prestado, o la existencia de fallos que conlleven a provocar riesgos a la hora de ejecutar dicho proceso.

Otro enfoque de la gestión de riesgos en el proceso de servicio gastronómico lo constituye la identificación y actualización sistemática de las regulaciones que rigen los

temas medioambientales, sanitarios, y de seguridad y protección vigentes en cada organización.

1.8 Conclusiones parciales

1. La gestión de riesgos es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre hacia una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo y estrategias de desarrollo para manejarlo y reducirlo. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadirlo, reducir sus efectos negativos y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.
2. El procedimiento seleccionado es el de Escoriza Martínez (2010) pues se considera que siguiendo los pasos y etapas del mismo se pueden gestionar los riesgos en una institución hotelera, para lo que será necesario adecuar algunas etapas, o sea solo se aplicará la fase II: análisis de los procesos, que costa con las etapas identificación y evaluación de las fallas potenciales, identificación y análisis de las causas potenciales; y análisis de los riesgos.
3. El proceso gastronómico dentro de una institución hotelera constituye un proceso clave. Este permite satisfacer las necesidades de alimentos y bebidas a clientes, de forma creativa, bajo determinadas normas; y manteniendo siempre un adecuado análisis de riesgos.

Capítulo 2

CAPÍTULO 2. Aplicación del procedimiento para la gestión de los riesgos en el proceso de servicios gastronómicos en el hotel “Los Caneyes”

2.1 Introducción

El presente capítulo trata sobre la caracterización del objeto de estudio, en este caso el hotel Los Caneyes donde se aplica el procedimiento para la gestión de riesgos confeccionado por Escoriza Martínez (2010), con el objetivo de identificar los principales riesgos que afectan la empresa, en particular los relacionados con el proceso de servicios gastronómicos.

2.2 Caracterización del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

El Hotel Los Caneyes, surge siguiendo las orientaciones del Comandante en Jefe Fidel Castro, de construir un “motel” con apariencia de una aldea india. Fue inaugurado el 15 de febrero de 1966. El hotel se encuentra ubicado en la periferia del desarrollo urbano, a solo 2 km al oeste del centro de la ciudad de Santa Clara, en la provincia de Villa Clara, específicamente en la avenida Eucaliptos y Circunvalación, y muy próximo a la zona de la Plaza y el Memorial Che Guevara.

Desde su apertura esta instalación se ha mantenido en la preferencia y el recuerdo de los habitantes de la zona central del país y ha recibido numerosas condecoraciones y reconocimientos.

Actualmente el hotel pertenece al grupo hotelero Cubanacán y en el año 2000 se aprueba el proceso de Implantación del Perfeccionamiento Empresarial estando entre las primeras del sector del turismo en el centro del país.

La identidad cultural de la instalación se fortaleció a partir de 1998 con la incorporación de obras artísticas en maderas talladas y pinturas de artistas de la provincia y la colocación de la escultura “Guajuma” donada por su autora, Rita Longa.

La *misión* de la empresa es: “Brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional, en los que se garanticen la promoción, la calidad, la profesionalidad y el buen gusto de la diversidad de producto turístico que integran la Empresa Hotel Los Caneyes en correspondencia con las tradiciones y costumbres cubanas”.

Mientras que su *visión* se proyecta a: “Convertirnos en una empresa hotelera líder en el centro del país, que nos distinga por su excelencia en los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional. Caracterizados por la calidad del servicio basada en la profesionalidad del personal, la eficiencia económica; asegurando las más variadas opciones para disfrutar de los atractivos históricos y culturales de la ciudad”.

Sus *valores compartidos* son:

- Profesionalidad: Calidad, entrega, desempeño con eficacia, resultados, oficio, integridad, respeto, eficiencia, hacer las cosas bien hechas, amor, creatividad, sentido de pertenencia, capacidad, conocimiento, auto perfeccionamiento, calificación, autocrítica.
- Inteligencia: Capacidad, audacia, persistencia, dedicación, flexibilidad, creatividad, innovación, capacidad empática, visión, conocimiento, comunicación.
- Respeto: Ofertar lo vendido, no brindar lo que no se tiene vender lo ofertado, tratar bien al cliente. Adecuar la conducta a las características del cliente. Actuar en correspondencia con las normas y regulaciones de la organización, respetarse a uno mismo, dar atención al cliente, no defraudar las expectativas del cliente.
- Honestidad: Alta moral política ideológica y ética revolucionaria. Combatir manifestaciones de enfrentamiento a la revolución cubana, no apropiarse de lo ajeno ni permitir que otros lo hagan. No distorsionar la realidad del servicio. Corresponde con lo ofrecido, dar la información exacta. No despertar falsas expectativas.

Este hotel no se encuentra categorizado; pero opera bajo los requisitos de un hotel tres estrellas y ofrece facilidades tales como:

- Servicio de alojamiento: Actualmente cuenta con 96 habitaciones, distribuidas en 9 módulos de 6 habitaciones, 1 módulo de 10 habitaciones y 32 cabañas individuales: 92 habitaciones estándar en composición doble o sencilla según ocupación de clientes (de ellas 4 con cama adicional, 7 matrimoniales y 6 comunicantes), 2 suites, 1 junior suite y 1 de discapacitados. Todas cuentan con

baño privado, televisión por satélite, teléfono, minibar, secador de pelo y caja de seguridad.

- Servicio gastronómico: El hotel dispone de un restaurante climatizado “Los Taínos” con capacidad de 140 comensales dentro del restaurante climatizado y 48 comensales en la parrillada anexa al mismo, cuentan con servicio de desayuno, almuerzo y comida con una oferta de comida internacional, con servicio buffet. Por otra parte, se encuentra el snack bar “Cuba Cuba” que ofrece servicios de bebidas típicas cubanas e internacionales, así como alimentos ligeros con capacidad para 180 comensales. También cuenta con una sala de fiestas “Songa Club” con capacidad para 220 personas.
- Organización para la celebración de reuniones, bodas y otros eventos.
- Alquiler de caja de seguridad, cambio de moneda, piscina, servicios médicos, farmacia internacional y tienda.
- Parqueo, telefonía nacional e internacional, internet y fax.

Su estructura transita desde lo que en un primer momento se denomina Complejo Hotelero “Los Caneyes” hasta el nuevo rediseño como empresa Hotel “Los Caneyes” que se encuentra conformada hasta la fecha por los hoteles "Los Caneyes", "Villa La Granjita" y Hotel Cubanacán América, buscando la mejora continua del sistema. Estos hoteles para la conformación de la Empresa Hotel “Los Caneyes” se agrupan siguiendo la estructura organizativa que se muestra en el anexo 6.

El Hotel Horizontes Los Caneyes cuenta con un total de 73 trabajadores según la planilla de cargos y registro de trabajadores, aprobada el 1 de enero de 2017. De estos 73 trabajadores 14 pertenecen a la brigada de servicios gastronómicos, 14 a la brigada de cocina, 11 a la brigada de regiduría de pisos, 6 a la brigada de recepción hotelera, 14 al grupo de seguridad y protección, 7 a la brigada de servicios técnicos, 3 al grupo de compras, 1 especialista C en ciencias informáticas, 2 especialistas C en gestión económica y 1 subdirector.

2.3 Caracterización del proceso de servicio gastronómico en el hotel Los Caneyes

El proceso de servicio gastronómico comprende la selección, preparación, elaboración, presentación, venta y control de la oferta de alimentos y bebidas, así como la fiscalización

de los resultados contables y económicos. Según el manual de los servicios gastronómicos de la Empresa Hotel Los Caneyes la estructura del departamento de servicios gastronómicos está encabezada por el director general hasta concluir en los dependientes, ver anexo 7. Este proceso está constituido en dicho hotel mediante diferentes puntos de ventas, los cuales son restaurante buffet, bar-piscina y sala de fiesta. La presente investigación se llevará a cabo solo en el restaurante buffet por ser este el que mayor cantidad de clientes recibe a lo largo del día.

El proceso gastronómico comienza cuando el maître del hotel hace la reserva del día, lo que incluye analizar el rack de clientes (expresa la cantidad de clientes registrados el desayuno), la hoja de reservas de clientes para el almuerzo y para la cena por régimen de alojamiento. Dicha reserva se le entrega al capitán del salón para que tenga constancia de la cantidad de clientes que va a recibir y en dependencia de esto, el volumen de elaboraciones a preparar en la cocina, este a su vez realiza un control de los miembros de su brigada. Se verifica la mercancía (bebidas e insumos) en correspondencia con el número de clientes a recibir, comprobando si el stock de mercancía del almacén de este punto de venta respalda las exigencias del día. Luego de verificada la mercancía se hace el pedido de estas, e insumos al almacén central. A las 7am se procede a la apertura del restaurante, se reciben los clientes y se le ofrece el servicio deseado. Al concluir cada etapa del día (desayuno, almuerzo y comida) se prepara la monta para el próximo turno con los insumos correspondientes y por último se realiza el cierre del día. Ver anexo 8.

2.4 Diagnóstico de la gestión de riesgos en el hotel Los Caneyes

A continuación, se efectúa un análisis de la gestión de riesgos, de forma general mediante entrevistas a trabajadores, revisión de documentos y la aplicación de la lista de chequeo 297 (con modificaciones de la ley 60) que se muestra en el anexo 9, en el hotel Los Caneyes. Dicha lista de chequeo muestra en cuanto a sus elementos ambiente de control, actividades de control y supervisión y monitoreo que el resultado fue favorable ya que el índice de cumplimiento es del 100%. Por otra parte, el elemento evaluación de riesgos, no es favorable ya que posee un índice de 55.55%, debido a que se incumple con la identificación de todo tipo de riesgos para el cumplimiento de los objetivos, con la

identificación de las causas que provocan los riesgos definidos y con la identificación del valor de la pérdida que podría resultar de ocurrir cualquier riesgo, además no se ha tenido en cuenta en el plan de prevención el análisis de los riesgos referidos al control de los recursos.

Se conoce que en el hotel los riesgos no están identificados ni clasificados por procesos. Esta identificación se realiza de manera general y no teniendo en cuenta si corresponde a un error humano o del sistema. En la tabla 2.1 se muestran los riesgos que están definidos en el hotel según el reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional vigente en la organización, el cual define como riesgos físicos a aquellos relacionados con el ruido, el calor y la iluminación, los riesgos químicos van a estar a dados por los líquidos y sustancias de limpieza, por otra parte, existen riesgos ergonómicos en los manejos de cargas y desplazamientos, y las condiciones y organización del trabajo suponen riesgos psicosociales.

2.5 Aplicación del procedimiento Escoriza Martínez (2010) para la gestión de riesgos en el proceso de servicio gastronómico

Dada la existencia ya de trabajos de diplomas acerca de gestión de riesgos en el proceso clave de alojamiento, específicamente los subprocesos de recepción por Hernández Jiménez (2014) y de ama de llaves por Salinas Fragoso (2014), se decide por criterio de la autora aplicar el procedimiento adaptado de Escoriza Martínez (2010) (ver anexo 4) al proceso de servicio gastronómico por ser este un proceso clave en la empresa y carecer de un análisis previo.

Análisis del proceso

Un elemento necesario para garantizar la aplicación eficaz de estas etapas del procedimiento lo constituye la conformación del grupo de expertos encargado de validar las escalas que se propongan para la clasificación de los fallos según su gravedad o severidad, su probabilidad de ocurrencia y de no detección, además de los niveles de riesgo que se definan para analizar su impacto en el proceso antes mencionado.

Para la selección de los expertos se propone el empleo del procedimiento presentado por de Mendoza (2003). Ver anexo 10.

Tabla 2.1 Riesgos definidos en el hotel “Los Caneyes”

No.	Riesgo identificado
1	Caída de persona a diferente nivel
2	Caída de persona al mismo nivel
3	Caída de objetos en manipulación
4	Caída de objetos desprendidos
5	Pisada sobre objetos
6	Choque contra objetos inmóviles
7	Golpes o contactos contra objetos móviles
8	Golpes o cortaduras con objetos o herramientas
9	Proyección de fragmentos o partículas
10	Atrapamiento por o entre objetos
11	Atrapamiento por vuelco de máquinas o vehículos
12	Sobreesfuerzo físico o mental
13	Estrés térmico
14	Contacto térmico
15	Contacto eléctrico
16	Inhalación o ingestión de sustancias nocivas
17	Contacto con sustancias nocivas
18	Explosiones
19	Incendios
20	Atropello, golpes o choques contra o con vehículos
21	Exposición a agentes físicos

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. Deben tener conocimientos y capacidad para validar las escalas que se propongan y evaluar la severidad, probabilidad de ocurrencia y probabilidad de no detección. 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:

$$N_e = \frac{p(1-p)k}{i^2} \quad (2.1)$$

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 tolera el juicio de los expertos (0,01-0,05)

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- α). Ver tabla 2.2.

Tabla 2.2 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

Al aplicar el proceso de selección de expertos propuesto por de Mendoza (2003) (ver anexo 11) se obtuvo como resultado el personal que conformará el grupo de expertos para el análisis de la gestión de riesgos.

Etapa 1: Identificación y evaluación de las fallas potenciales

Esta etapa tiene como objetivo, en primer lugar, identificar las fallas que pueden ocurrir en el proceso de servicio gastronómico; y continúa con la identificación de sus efectos y la evaluación de su severidad. Para realizar este análisis se deben llevar a cabo los pasos que se detallan a continuación.

Paso 1.1 Determinar las fallas potenciales del proceso

Los requisitos de funcionamiento del proceso de servicio gastronómico, le permiten al equipo de trabajo determinar, de forma objetiva, todas las posibles fallas en cada proceso.

Paso 1.2 Identificar los efectos de las fallas detectadas

En este paso el grupo de expertos de cada proceso describe las consecuencias que provoca la ocurrencia del modo de fallo que se detecte. Esta descripción debe ser tan específica como sea posible, y se considera el efecto inmediato y la repercusión en todo el sistema. Para cada efecto se especifica si la influencia es sobre la calidad, la seguridad y/o el medio ambiente.

Paso 1.3 Evaluar la severidad de los efectos (S)

Para determinar la gravedad del fallo, el grupo de expertos debe tener en cuenta el nivel de consecuencias sentidas por los clientes, y/o sobre los trabajadores y la actividad que realizan. Los evaluadores deben considerar siempre el cliente final.

La severidad se evalúa independientemente de la frecuencia de ocurrencia y la detección, y se emplea una escala de uno a cinco (valores enteros) definida por el grupo de expertos, donde uno se corresponde con la severidad más baja y cinco con la más elevada (ver tabla 2.3).

Como la clasificación de gravedad o severidad de los fallos se basa en su efecto, todas las causas potenciales de fallo para un efecto particular de fallo, reciben la misma clasificación de gravedad.

Etapa 2: Identificación y análisis de las causas potenciales

Esta etapa persigue identificar las causas de las fallas detectadas y calcular su probabilidad de ocurrencia. Se desarrolla a través de los pasos siguientes:

Paso 2.1 Identificar las causas de las fallas

En este paso el grupo de expertos identifica todas las causas potenciales de fallo, atribuibles a cada modo de fallo. Las causas se identifican de forma concisa y lo más completas posibles, de modo que las acciones correctivas y/o preventivas se orienten hacia las causas pertinentes.

Tabla 2.3 Clasificación del fallo según su gravedad o severidad

Categoría de severidad		Descripción
5	Muy elevada	Cuando el fallo causa la pérdida total del cliente, manifestado a través del incumplimiento de requisitos obligatorios cuyo efecto provoca riesgos graves para la seguridad del cliente, trabajador, y/o medio ambiente.
4	Elevada	Cuando el fallo causa un alto grado de insatisfacción en el cliente, manifestado a través del incumplimiento de requisitos obligatorios cuyo efecto provoca riesgos moderados para la seguridad del cliente, trabajador, y/o medio ambiente.
3	Media	Cuando el fallo causa cierto descontento en el cliente, manifestado a través del incumplimiento de requisitos obligatorios que afectan la calidad del servicio y su efecto provoca riesgos leves para la seguridad del cliente, trabajador, y/o medio ambiente.
2	Baja	Cuando el fallo causa un mínimo inconveniente en el cliente, aun cuando se manifiesta a través del incumplimiento de requisitos obligatorios su efecto no afecta la calidad del servicio ni la seguridad del cliente, trabajador, y/o medio ambiente.
1	Muy baja	Cuando el fallo no influye en las características del servicio, y no sería apreciable por los clientes.

Paso 2.2 Calcular la probabilidad de ocurrencia de las causas (O)

En este paso se determina la probabilidad de que una causa específica se produzca y de lugar al modo de fallo. El equipo de trabajo identifica los controles existentes para prevenir las causas del fallo y detectar el efecto resultante. Con esta información se

valora la probabilidad de ocurrencia de los fallos, según la escala¹ que se propone en la tabla 2.4. El valor inferior se asigna cuando el fallo nunca haya ocurrido, lo que se corresponde con la menor probabilidad de ocurrencia. El valor superior se asigna cuando sea seguro que el fallo se producirá de forma frecuente, por lo que su probabilidad de ocurrencia es muy elevada.

Tabla 2.4 Clasificación del fallo según su probabilidad de ocurrencia

Categoría de ocurrencia		Descripción
5	Muy elevada	Es seguro que el fallo se producirá frecuentemente.
4	Elevada	El fallo se ha presentado frecuentemente en el pasado.
3	Moderada	Fallo aparecido ocasionalmente.
2	Escasa	Muy pocos fallos en circunstancias pasadas similares.
1	Muy escasa	Fallo inexistente en el pasado.

Etapa 3: Análisis de riesgos

Esta etapa se desarrolla en tres pasos, en el primero se identifican y evalúan los riesgos, en el segundo se proponen las medidas correctivas y/o de mejora, y en el tercero se realiza una propuesta para el control de los riesgos.

Paso 3.1 Identificación y evaluación de los riesgos

Como plantea Madrigal (2004), un riesgo es la combinación de la probabilidad o frecuencia de ocurrencia de un peligro definido, y de la severidad o magnitud de las consecuencias de este hecho indeseable.

A partir de este criterio, y con la consideración de los fallos potenciales que se detecten, la severidad de los efectos, y la probabilidad de ocurrencia de las causas, el equipo de trabajo define los riesgos en el proceso analizado. Se trata de identificar formalmente los riesgos susceptibles de generar no conformidades para el servicio (calidad); los riesgos

¹ Esta escala se definió por el grupo de expertos a partir de la escala propuesta por Escoriza (2012)

de accidentes laborales (seguridad laboral) y riesgos que pueden generar daños medioambientales reales o potenciales, asociados a la actividad de la organización.

El riesgo que se considere tiene que ser de tal índole, que su eliminación o reducción hasta niveles tolerables sea esencial para la prestación de un óptimo servicio de calidad.

Con esta información el grupo de expertos elaborará una matriz² para analizar el impacto de los riesgos en la organización (ver tabla 2.5).

Tabla 2.5 Matriz de riesgo

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

Los riesgos se categorizan, según su impacto en los procesos, como extremos, altos, moderados y bajos, en dependencia del valor obtenido al multiplicar severidad por probabilidad de ocurrencia. Una vez evaluados en estas categorías se consideran para el cálculo del Nivel de Prioridad de Riesgo (NPR) los riesgos moderados, altos y extremos. En el caso de que el riesgo sea bajo se debe registrar su incidencia y mantenerlo en observación para cualquier cambio de estado.

² Los niveles de riesgo fueron definidos por el grupo de expertos a partir de la escala propuesta por Escoriza (2010)

Para dar prioridad a los riesgos identificados, el equipo de trabajo evalúa la eficacia de los controles actuales en cada proceso, y determina la probabilidad de no detectar el fallo (D).

En la tabla 2.6 se muestra la escala³ a utilizar en este caso. El valor 1 cuantifica el efecto del fallo cuando es obvio, y resulta improbable que no se detecte por los controles existentes, el valor 5 se utiliza cuando el efecto del fallo es muy difícil de detectar, por lo que con mucha probabilidad llegará al cliente y/o al trabajador.

Tabla 2.6 Clasificación del fallo según la probabilidad de no detección

Probabilidad de no detección		Descripción
5	Muy elevado	Los controles existentes no detectan el fallo, o no existe control, por lo que llegará al cliente y/o al trabajador.
4	Elevado	Los controles tienen poca probabilidad de detección del fallo, por lo que con relativa frecuencia llegan al cliente y/o al trabajador.
3	Frecuente	El fallo es de tal naturaleza que aun existiendo control puede no ser detectado.
2	Escaso	El fallo, aunque es obvio y fácilmente detectable, podría escapar a algún control primario, pero sería posteriormente detectado.
1	Muy escaso	El fallo es obvio. Resulta muy improbable que no se detecte por los controles existentes.

Con el conocimiento de la probabilidad de no detección se calcula el Nivel de Prioridad de Riesgo (NPR), el cual permite priorizar la causa potencial de fallo, para posibles acciones correctoras. La expresión matemática (2.2) está dada por la multiplicación del índice de gravedad de cada falla (**S**) por cada una de las probabilidades correspondientes de ocurrencia (**O**) y de no detección (**D**) de la falla:

$$NPR = S * O * D \quad (2.2)$$

³ Esta escala se definió por el grupo de expertos a partir de la escala propuesta por Escoriza (2010)

Al determinar los NPR, el grupo de experto está en capacidad de evaluar la prioridad relativa para el tratamiento de cada riesgo. La prioridad para acciones correctivas, ya sea para prevenir la causa, o por lo menos, para emplear mejores controles de detección, es para los riesgos con NPR mayor que 25 y que la severidad sea 4 o 5, independientemente del valor alcanzado por el NPR⁴. Estas características se consideran como críticas.

En la tabla 2.7 se muestran los resultados obtenidos tras aplicar la secuencia de pasos de las etapas uno, dos y el paso 3.1 de la etapa tres del procedimiento seleccionado.

Al concluir este análisis se tiene en cuenta el criterio establecido de los valores de severidad y NPR para priorizar los riesgos definidos por el grupo de expertos y se identifican los modos de fallo críticos para el proceso de servicio gastronómico (ver tabla 2.8).

⁴ Esta escala se definió por el grupo de expertos, y ha sido validada a partir de Escoriza (2010)

Tabla 2.7 Resultados del análisis del proceso de servicio gastronómico

Pasos del proceso	Modo de fallo	Efectos del fallo	S	Causas del fallo	O	Riesgo = S*O	Controles actuales	D	NPR
Se hace la reserva del día	Realización tardía de la reserva	Desconocimiento de la cantidad de clientes a recibir en el desayuno, recibir más clientes de lo planificado.	5	Llegada tarde del personal encargado de hacer la reserva.	2	10 (extremo)	Diariamente se realizan las salvas del software en el servidor.	1	10
		Omisión de algunas reservas VIP.	5	Problemas con el software.	2	10 (extremo)		1	10
		No contar con el aprovisionamiento necesario para enfrentar las elaboraciones del día.	5	Problemas con el transporte obrero.	1	5 (alto)		3	15
		Desconocimiento de la cantidad de clientes a recibir en el desayuno, recibir menos clientes de lo planificado y tener un exceso de elaboraciones.	1	Productos deficitarios.	3	15 (extremo)		2	30
Entrega de la reserva al capitán del salón	Deterioro de la hoja de reserva	Desconocimiento de la cantidad de clientes a recibir en el desayuno, recibir más clientes de lo planificado.	5	Derrame de algún líquido sobre la hoja.	1	5 (alto)	No se realiza control	1	5
		Omisión de algunas reservas VIP.	5						
		Desconocimiento de la cantidad de clientes a recibir en el desayuno, recibir menos clientes de lo planificado y tener un exceso de elaboraciones.	5						
Verificación de la mercancía	No realización de la verificación	Desviaciones en el inventario físico. Faltantes y/o sobrantes.	5	Negligencia del personal encargado	4	20 (extremo)	No se realiza control	1	20
		La no correspondencia entre la solicitud o pedidos y el	5	Falta de destreza del personal encargado.	1	5 (alto)		1	5

		vale de entrega del almacén al punto de venta.									
Se hace el pedido de mercancías e insumos al almacén	El almacén no cuenta con la disponibilidad de productos suficientes.	No cumplimiento con los estándares de la marca hotelera.	5	No se cuenta con sistemas que garanticen una logística progresiva y estable que asegure las exigencias del cliente en la actualidad.	5	25 (extremo)	No se realiza control	1	25		
		Violación de la oferta establecida.	5								
	Problemas con el servidor a la hora de realizar el pedido.	No se realiza el registro oportuno de los hechos contables.	Falta de mantenimiento.	1	2	2 (bajo)				4	8
			Rotura de algún componente del sistema informático.	2	2	2 (bajo)				2	4
Apertura del restaurante, se reciben los clientes y se le ofrece el servicio deseado	La mesa caliente del buffet no funciona correctamente	La temperatura de los alimentos es inadecuada (fríos).	5	El panel eléctrico posee desconectivos que no responden a la carga requerida de consumo.	4	20 (extremo)	No se realiza control	2	40		
	Llegada tardía del transporte de los trabajadores.	Apertura tardía del servicio de desayuno.	Rotura del transporte.	5	2	10 (extremo)				5	50
			Existencia de un chofer nuevo que no tiene total dominio del recorrido.	2	2	10 (extremo)				4	40
	Aplicación nocturna de plaguicidas preventivas (fumigación)	Apertura tardía del servicio de desayuno.	Aparición de insectos voladores y rastros que perjudican severamente las condiciones higiénicas sanitarias de la instalación	5	4	20 (extremo)				1	20
			Mancha la cristalería del local.	4							
			Olor fuerte al sentido olfativo.	5							
Se prepara la monta para el próximo servicio	Monta incompleta de la cubertería	El cliente no cuenta con la cubertería necesaria a la hora de consumir los alimentos o bebidas.	3	Descuido del personal encargado.	1	3 (moderado)	Al comienzo de cada turno se chequea que el local esté listo para comenzar a ofrecer el servicio.	1	3		
Se realiza el cierre del día	Fallo del sistema	No se registra la producción del día en tiempo real.	1	Rotura o fallo imprevisto del sistema	3	3 (bajo)	No se realiza control	1	3		

Tabla 2.8 Prioridad para el análisis de los riesgos en el proceso de servicio gastronómico

Modo de fallo	Efecto	S	NPR
Realización tardía de la reserva.	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la cantidad de clientes a recibir en el desayuno, recibir más clientes de lo planificado. • Omisión de algunas reservas VIP. • No contar con el aprovisionamiento necesario para enfrentar las elaboraciones del día. 	5	30
Deterioro de la hoja de reserva.	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la cantidad de clientes a recibir en el desayuno, recibir más clientes de lo planificado. • Omisión de algunas reservas VIP. • No contar con el aprovisionamiento necesario para enfrentar las elaboraciones del día. 	5	--
No realización de la verificación.	<ul style="list-style-type: none"> • Desviaciones en el inventario físico. Faltantes y/o sobrantes. • La no correspondencia entre la solicitud o pedidos y el vale de entrega del almacén al punto de venta. 	5	20
El almacén no cuenta con la disponibilidad de productos suficientes.	<ul style="list-style-type: none"> • No cumplimiento con los estándares de la marca hotelera. • Violación de la oferta establecida. 	5	25
La mesa caliente del buffet no funciona correctamente.	<ul style="list-style-type: none"> • La temperatura de los alimentos es inadecuada (fríos). 	5	40
Llegada tardía del transporte de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura tardía del servicio de desayuno. 	5	50

Aplicación nocturna de plaguicidas preventivas (fumigación).	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura tardía del servicio de desayuno. • Olor fuerte al sentido olfativo. 	5	20
--	---	---	----

Como resultado significativo de este proceso, se puede apreciar que la llegada tardía del transporte de los trabajadores y el no funcionamiento correctamente de la mesa caliente del buffet tienen como efecto la apertura tardía del servicio de desayuno y una temperatura inadecuada de los alimentos (fríos) respectivamente, son los riesgos con mayor prioridad a tratar. Las causas identificadas están relacionadas con el personal, medios de transporte y problemas con el panel eléctrico con el cual funcionan la mesa caliente, por lo que es necesario considerar acciones de mejora que disminuyan la probabilidad de ocurrencia de estas causas.

En el análisis del proceso aparece la severidad de los efectos, la cual se tendrá en cuenta, junto con el NPR, para realizar el paso 3.2 de la etapa tres, el cual consiste en proponer las medidas preventivas, correctivas y/o de mejora.

Paso 3.2 Propuesta de medidas preventivas, correctivas y/o de mejora

En este paso el grupo de expertos elabora un informe con los resultados obtenidos, los cuales indican la necesidad de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora que se requieren para eliminar los riesgos o para reducir su presentación a niveles aceptables.

Las acciones tienen que estar dirigidas a:

1. Reducir la gravedad de los efectos de los fallos.
2. Reducir probabilidad de ocurrencia.
3. Aumentar la probabilidad de detección del problema.

Debe darse prioridad a acciones preventivas encaminadas a disminuir la gravedad de los efectos a través del rediseño del proceso, y reducir la probabilidad de ocurrencia de las causas y/o los fallos detectados rompiendo la relación causa-efecto y controlando la causa. Las acciones correctoras estarían encaminadas a disminuir la probabilidad de no detección, para lo cual es necesario actuar sobre el control de calidad establecido para controlar el modo de fallo. Todo lo anterior permite asegurar que la salida del proceso sea conforme con los requisitos identificados, es decir, para alcanzar la eficacia del mismo.

En la tabla 2.9 se muestran las tareas a desarrollar en la organización para minimizar los riesgos detectados.

Tabla 2.9 Propuestas para la mejora del proceso de servicio gastronómico

Actividad o tarea	Responsable	Fecha de cumplimiento
Lograr y evaluar las competencias entre el personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del servicio		
Adecuada selección del personal.	Jefe Departamento Recursos Humanos	Anual
Determinar las competencias necesarias.	Jefe Departamento Recursos Humanos	Anual
Diagnosticar las necesidades de formación.	Jefe Departamento Recursos Humanos	Anual
Planificar acciones de formación.	Jefe Departamento Recursos Humanos	Anual
Evaluar el desempeño.	Jefe Departamento Recursos Humanos	Anual
Gestionar la documentación del proceso		
Garantizar en cada puesto de trabajo las resoluciones a cumplir.	Departamento de Calidad	Permanente
Mantener actualizada la documentación y primordialmente, el mapa de dicho proceso.	Departamento de Calidad y Maître del hotel	Permanente
Garantizar los recursos necesarios para el desempeño óptimo del proceso		
Realizar acciones de mantenimiento preventivo a todos los equipos y medios básicos implícitos en el proceso, principalmente a la mesa caliente del buffet.	Departamento de Mantenimiento	Según plan

Usar los productos o medios de protección y sanidad que se requieran para llevar a cabo el proceso.	Jefe Departamento Seguridad y Protección y Departamento de Calidad	Permanente
Rediseñar el sistema logístico de pedidos de forma tal que el almacén siempre tenga un stock de seguridad para satisfacer las necesidades del cliente.	Jefe Departamento De Compras.	Según necesidades
Gestionar el transporte		
Contratar otro medio de transporte para los trabajadores.	Departamento de Transporte	Permanente
Diseñar dos rutas de recorrido.	Departamento de Transporte	Permanente
Diseñar el sistema de control de calidad del proceso de servicio gastronómico		
Identificar los puntos críticos de control.	Departamento de Calidad	Junio 2017
Definir los indicadores para el control de calidad del proceso.	Departamento de Calidad	Junio 2017
Definir los registros de la información necesaria para el cálculo de los indicadores propuestos.	Departamento de Calidad	Junio 2017

Como se aprecia, para lograr la mejora del proceso es fundamental actuar sobre las competencias necesarias del personal que labora en el mismo. Se une a ello, el cumplimiento del proceso según lo establece el manual y garantizar su actualización en función de su constante mejoramiento. Imprescindible es también garantizar todos los recursos e insumos necesarios en el lugar y momento oportuno. A su vez, gestionar de la mejor manera el transporte de los trabajadores de forma tal que este no afecte el horario laboral; y finalmente, el diseño del sistema de control de calidad, que permita controlar los riesgos a través de la identificación de los puntos críticos de control y la definición de indicadores y registros asociados.

Paso 3.3 Control de los riesgos

Para el control de los riesgos se realizan revisiones al proceso, e implementan cambios en los sistemas de control actuales con énfasis en la prevención de defectos, en vez de su detección, para lo cual se proponen los pasos que se explican a continuación:

Paso 3.3.1: Determinación de los Puntos Críticos de Control (PCC)

En este paso se determina el punto o la etapa del proceso en el que se debe ejercer el control para prevenir el riesgo que se relaciona con las afectaciones a la calidad, seguridad y el medio ambiente, con el objetivo de eliminarlo o reducirlo a niveles aceptables. Se propone utilizar un árbol de decisión para identificar los PCC (ver anexo 12).

Paso 3.3.2: Establecimiento de límites críticos para cada PCC

Se establece el valor nominal, con el límite crítico, de cada acción preventiva, siempre que sea posible, o, en su defecto, se especifica la tolerancia para este valor. Si en el control de una fase del proceso se establecen varios límites críticos de acciones preventivas diferentes, se requiere especificar si el incumplimiento de uno solo basta para considerar que existe riesgo en esa fase, o es necesario que se sobrepasen ambos límites a la vez. Los límites críticos de las acciones preventivas que se valoran subjetivamente, como es el caso de la inspección visual, se acompañan de especificaciones que definen la significación de lo que es o no es aceptable.

Paso 3.3.3: Establecimiento de un sistema de vigilancia para los PCC

Para cada punto crítico de control debe definirse:

- objeto de control del proceso,
- unidad de medida,
- tipo de sensor,
- objetivo,
- frecuencia de las medidas,
- criterios para tomar decisiones, y
- responsabilidad de tomarlas.

La vigilancia es una secuencia planificada de acciones u observaciones, para demostrar que un PCC está bajo control, es decir, no se superan los límites críticos, y lleva consigo el registro fiel que es objeto de verificación. El sistema de vigilancia es capaz de detectar

una pérdida de control en el PCC, y proporciona la información a tiempo, para la adopción de acciones correctoras con el objetivo de recuperar el control del proceso, antes de que sea necesario rechazar el producto.

Los datos que se obtienen de la vigilancia se evalúan por la persona designada, quien posee los conocimientos para aplicar las acciones correctoras si son necesarias. En este paso se realizan pruebas u observaciones programadas para asegurar que se cumplen los parámetros establecidos, y que las acciones preventivas en cada fase funcionen.

Paso 3.3.4: Establecimiento de medidas correctoras

Con la finalidad de corregir las desviaciones que pueden producirse por encima o por debajo de los límites críticos marcados, se formulan las acciones correctoras específicas para cada PCC y para cada actividad, que por su importancia también las necesite. Es importante registrar las acciones correctivas para cada actividad que se analice, como garantía para cualquier tipo de falla que pueda suceder.

Estas acciones aseguran que el PCC o actividad en específico, retornen al estado de control. Así mismo, se toman acciones correctoras cuando los resultados de la vigilancia indiquen una tendencia hacia la pérdida de control de un PCC.

Una vez que se tomen las acciones correctoras propuestas, es necesario regresar al paso de la identificación y evaluación de los riesgos a fin de detectar y valorar cualquier cambio en el proceso que genere otros riesgos o influya en las valoraciones de los riesgos existentes.

Luego de analizados todos los pasos para el control de los riesgos se tiene en cuenta que la severidad de varios de los riesgos detectados es extrema, y aunque su probabilidad de ocurrencia es baja, es necesario controlarlos, para lo cual el grupo de expertos utilizó la información del análisis del proceso y el árbol de decisión del anexo 12, con vista a identificar los puntos críticos de control del proceso de servicio gastronómico, lo que permitirá aumentar la probabilidad de detección del problema.

Luego de identificados, se definen sus límites críticos y el sistema de vigilancia que proporciona la información a tiempo sobre el comportamiento del punto crítico de control para adoptar las acciones correctoras necesarias y recuperar el control del proceso. En la tabla 2.10 se muestran estos resultados para dicho proceso.

Una vez implementadas las acciones que se deriven del monitoreo a través de este sistema de control de calidad el grupo de expertos deberá nuevamente identificar y evaluar los riesgos en cada proceso.

Tabla 2.10 Propuesta de control de calidad para el proceso de servicio gastronómico

Paso del proceso	Objeto de control del proceso	Unidad de medida	Tipo de sensor	Objetivo	Frecuencia de las medidas	Criterios para tomar decisiones	Responsabilidad de tomar decisiones
Se hace la reserva del día	Cantidad de clientes a recibir en el día	-----	Humano	Registrar correctamente la cantidad de clientes a recibir y saber la cantidad de elaboraciones a hacer en el día.	Diaria	Si no se conoce exactamente la cantidad de clientes a recibir, estimar un promedio.	Maître del hotel
Entrega de la reserva al capitán del salón	Información clara y legible	-----	Humano	Informar correctamente al capitán del salón la cantidad de clientes que se recibirán en el día.	Diaria	Si no se cumplen las especificaciones (objetivo) no se acepta la hoja de reserva.	Capitán del salón
Verificación de la mercancía	Cantidad de mercancía existente en el almacén del restaurante	-----	Humano	Reabastecer los productos faltantes	Diaria	Si la cantidad de mercancía no es suficiente para abastecer a los clientes a recibir en el día hacer el pedido al almacén	Maître del hotel

				Tener un control óptimo de los productos existentes		Si la cantidad de productos existentes no se corresponde con la esperada, realizar un inventario e identificar al responsable	
Se hace el pedido de mercancías e insumos al almacén	Disponibilidad de la mercancía en el almacén	-----	Software	Saber con qué mercancía se cuenta para poder hacer el pedido.	Continua	De existir la mercancía deseada hacer el pedido. De lo contrario cancelar el pedido.	Maître del hotel
	Comprobar funcionamiento del software	-----	Humano	Efectuar correctamente el pedido.	Continua	De existir conexión hacer el pedido. De lo contrario posponer el pedido o hacerlo directamente en el almacén.	Maître del hotel
Apertura del restaurante, se reciben los clientes y se le ofrece el servicio deseado	Estado del local	-----	Humano	Comprobar el correcto funcionamiento de las mesas calientes y demás equipos. Verificar la no existencia de plagas.	Continua	Si el local se encuentra en óptimo estado, ofrecer el servicio. De lo contrario informar a mantenimiento o retrasar la apertura el menor tiempo posible.	Capitán del salón

	Los trabajadores	-----	Humano	Comprobar que estén todos los trabajadores a tiempo.	Continua	De no contar con los trabajadores necesarios, solicitar más a Formatur.	Capitán del salón
--	---------------------	-------	--------	--	----------	--	----------------------

2.6 Conclusiones parciales

1. Con la realización del diagnóstico de la gestión de riesgos en la empresa objeto de estudio se pudo determinar los problemas que afectan la efectividad de dicha gestión. Se detectó que en la institución los riesgos están identificados y clasificados por área y no por proceso, por lo que se hizo evidente la aplicación del procedimiento de Escoriza Martínez (2010) para identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos que se expone diariamente en el hotel.
2. Mediante el análisis modal de fallos y efectos del proceso de servicio gastronómico, se identificaron 10 posibles modos de fallos, de los cuales 7 se establecieron como prioridades para la propuesta de acciones preventivas, correctivas y/o de mejora en este proceso, quedando diseñada la propuesta de los puntos críticos de control, necesarios para reducir o eliminar los riesgos existentes. Se identificó con mayor nivel de prioridad de riesgo (NPR) la llegada tardía del transporte de los trabajadores.
3. Las mejoras identificadas para dicho proceso están dirigidas a lograr y evaluar las competencias entre el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del servicio; a gestionar la documentación, los recursos necesarios para el desempeño óptimo del proceso y el transporte; y a diseñar el sistema de control de calidad para dicho proceso.
4. Se realizó una propuesta de control de la calidad para el proceso de servicio gastronómico, en la cual quedó establecido el objeto a controlar, su objetivo y el criterio y el responsable de tomar decisiones para cada paso del proceso.

Conclusiones

Conclusiones generales

1. La realización del Marco Teórico y Referencial de la investigación confirmó la existencia de una amplia base conceptual sobre la calidad del servicio, principalmente en la industria hotelera, entrelazado a un análisis de riesgos en este sector. A su vez, desde el punto de vista práctico, se constató la necesidad de seleccionar un procedimiento para gestionar los riesgos por procesos. Esto corrobora la correcta formulación del problema de investigación planteado.
2. Se seleccionó, por criterio de la autora, el procedimiento de Escoriza Martínez (2010), pues a través del mismo se pueden gestionar los riesgos en instituciones hoteleras. Se realizaron los ajustes pertinentes, aplicándose solo la fase II: análisis de los procesos, precisamente al proceso de servicio gastronómico por ser un proceso clave dentro de la entidad y no contar con ningún análisis previo.
3. Se realizó un análisis modal de fallos y efectos, se identificaron los modos de fallos críticos para los cuales se propusieron tareas a desarrollar en la organización para mejorar el proceso; y se diseñó una propuesta de control de la calidad, necesarios para reducir o eliminar los riesgos existentes en proceso de servicio gastronómico.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Implementar las acciones de mejora propuestas en el proceso de servicio gastronómico para contribuir a elevar la calidad del servicio prestado.
2. Implementar la propuesta de control de la calidad para el proceso objeto de estudio seleccionado.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para monitorear continuamente el proceso y extenderlo al resto de los procesos de la organización.

Bibliografia

Bibliografía

1. (2005) Manual de los servicios gastronómicos de La Empresa Hotel Los Caneyes.
2. 127, N. (2001) Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. 1ra Edición ed. La Habana, Cuba, Oficina Nacional de Normalización.
3. ÁLVAREZ, A. (2005) La contribución del turismo al desarrollo integral de las sociedades receptoras. Aspectos teórico-metodológicos. **Revista Política y Sociedad**, 42(1) pp. 57-84.
4. BICEÑO, F. (2000) Turismo 2020. Caracas, Ediciones IESA.
5. BRILLAT, J. A. (2001) Fisiología del gusto. España, Editorial Optima.
6. CALAÑA, C. E. (2017) Los servicios gastronómicos, su desarrollo y nuevas tendencias [internet], Disponible en <<http://www.gestionrestaurantes.com/>>
7. CAMISÓN, C., CRUZ, S. & GONZÁLEZ, T. (2006) Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid, Pearson Educación, S.A.
8. CASTELLANOS, J. (2007) Gestión del riesgo empresarial. **Certificación. Visión estratégica de la calidad y medio ambiente**, junio-julio.
9. CORREIA, G., ARAÚJO, D. W., FERNANDES, L. C., DUTRA, P. & PINHEIRO, P. (2012) Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas : La importancia del manipulador de alimentos en la calidad del servicio hotelero de la ciudad de João Pessoa, Brasil. Universidad Federal de Paraíba, João Pessoa - Brasil.
10. CROSBY, P. B. (1994) La Calidad no Cuesta. México, Compañía Editorial Continental, S.A.
11. DE MENDOZA, H. (2003) **Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy.** [internet], pp. Disponible en <<http://www.ub.es/histodidactica/Epistemolog%EDa/Delphy.htm>>
12. ESCORIZA MARTÍNEZ, T. D. L. M. (2010) Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad integral en la cadena transfusional cubana. *Departamento de Ingeniería Industrial*. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

13. GARZA, E., J. L. A. & M. H. B. (2008) Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. **Daena: International Journal of Good Conscience.**, 3(1) marzo, pp. 1-64.
14. GONZÁLEZ ARELLANO, J. (2003) El análisis de riesgos en la industria hotelera.
15. GONZÁLEZ, H. (2015) Calidad y gestión.
16. GUTIÉRREZ PULIDO, H. & DE LA VARA SALAZAR, R. (2007) **Control estadístico de la Calidad y Seis Sigma**, Ciudad De La Habana, Editorial Félix Varela.
17. HERNÁNDEZ JIMÉNEZ, Y. (2014) Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos por procesos en el Hotel "Los Caneyes". *Departamento de Ingeniería Industrial*. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
18. ISHIKAWA, K. (1986) ¿Qué es control total de la calidad? . Bogotá, Editorial Norma.
19. ISHIKAWA, K. (1988) ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Edición Revolucionaria ed. La Habana.
20. ISO 9000, N. I. (2015) Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
21. ISO 9001, N. I. (2015) Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
22. ISO 31000, N. I. (2009) Risk management- Principles and guidelines
23. JIMÉNEZ GÓMEZ, L. & LUGONES NUÑES, S. (2012) Procedimiento Para La Gestión De Los Riesgos En Los Procesos Claves Del Centro Cardiaco "Ernesto Guevara De La Serna". Villa Clara, Universidad Central" Marta Abreu" De Las Villas. .
24. JURAN, J. M. (1990) Juran y la planificación de la calidad. Madrid, Editorial Díaz de Santos.
25. LEWIS, R. C. & BOOMS, B. H. (1983) The marketing aspects of service quality.
26. MADRIGAL, J. B. (2004) Introducción a la gestión de riesgos empresariales.
27. MEDINA, N. (2006) Dossier de Alimentos y Bebidas. Material de la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. Ciudad de La Habana.
28. MENEZES, P. D. L. D., BALDUINO, B. C., BALDUINO, J. C. & VASCONCELOS, A. C. (2009) Qualidade e segurança alimentar nos restaurantes de Mamanguape - PB.

29. MEZOMO, F. B. I. (1994) **Administração de serviços de alimentação**. [internet], pp. Disponible en
30. MORILLO MORENO, M. (2007) Análisis de la calidad del servicio hotelero. **Visión gerencial**, 2(6) julio-diciembre, pp. 269-297.
31. NC 136 (2002) Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) y Directrices para su aplicación. Principios generales de higiene de los alimentos.
32. OTERO LÓPEZ, M. J. (2003) Errores de medicación y gestión de riesgos. **Rev Esp Salud Pública**, 77(pp. 527-540.
33. PLATFORM, I. (2012) Conceptos básicos de la gestión de riesgos [internet], Diponible en <<http://itmplatform.es/es/blog/2012/07/09/conceptos-basicos-de-la-gestion-de-riesgos>> [Consultado:2017-01-23].
34. PRICE, F. (1989) Out of Bedlan: Management by Quality Leadership. **Management Decision**, 27) pp. 15-21.
35. RESOLUCIÓN 60 (2011) Normas del Sistema de Control Interno. IN CUBA, C. G. D. L. R. D. (Ed.).
36. RON, J. (1996) Tratado de alimentos y bebidas 1. Mexico, Editorial Limusa.
37. SALINAS FRAGOSO, A. D. L. C. (2014) Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos por procesos en el proceso de ama de llaves en el hotel Los Caneyes de Villa Clara. *Departamento de Ingeniería Industrial*. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
38. SENAI, S. N. D. A. I. (2001) Boas práticas de fabricação. pp.
39. SOLDANO, A. (2008) **Conceptos sobre riesgo**. [internet], pp. Disponible en <<http://www.rimd.org/advf/documentos/4921a2bfbe57f2.37678682.pdf>> [Consultado:2017-01-23].
40. TOLEDANO, J. (2003) Curso taller de Riesgos, causas de riesgos y controles. *Especialidad de la Gestión económico-financieras de la Educación Superior*. Cuba.
41. TORRES, M. L. (2015) Gestión de los riesgos en el proceso de recepción del hotel “Brisas Trinidad del Mar”.
42. VÁSQUEZ, M. (2007) La calidad en las empresas de servicios turísticos.

43. WITCHER, B. (1995) The Changing Scale of Total Quality Management. **Quality Management Journal**, 2(4) pp. 9-29.
44. ZEITHAML, V., BERRY, L. L. & PARASURAMAN, A. (1988) Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. **Journal of Marketing**, 52) pp. 35-48.
45. DUQUE OLIVA, E. J. (2005) Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales, Enero-Junio, pp.
46. CAMISÓN, C. & TOMAS, S. (2006) Gestión de la Calidad. Madrid.
47. CONWAY, W. E. (1988) The correct way of managing.
48. CROSBY, P. B. (1979) Quality is free. McGraw-Hill Book Co. New York.
49. CROSBY, P. B. (1994) Calidad total para el siglo XXI. Ciudad México.
50. DEMING, W. E. (1986) Out of the crisis. Massachusetts Institute of Technology.
51. DEMING, W. E. (1989) La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad. Madrid. España, Editorial Díaz de Santos.
52. FEIGENBAUM, A. V. (1971) Control total de la calidad. Habana.
53. FEIGENBAUM, A. V. (1997) Changing concepts and management of quality worldwide. Quality progress, December, pp. 45-48.
54. ISHIKAWA, K. (1988) ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Edición Revolucionaria ed. La Habana.
55. JURAN, J. M. (1993) Manual de Control De La Calidad. Cuarta edición.

Anexos

Anexos

Anexo 1. Conceptos de calidad

Feigenbaum, 1971; 1997

Define la calidad como "la 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", más tarde plantea que es "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".

Crosby, 1979; 1994

Ofrece una definición de calidad inicial "conformidad a los requerimientos", y añade que sólo puede ser medida por el costo de la no conformidad. Más tarde puntualiza que calidad es "entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo".

Deming, 1986; 1989

Plantea que la calidad es un "predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado". Luego da un enfoque basado en el trabajo diario, controlando la variabilidad y la fiabilidad a bajos costos, orientándose hacia la satisfacción de los clientes. Considera que la calidad debe ser mejorada constantemente, debido a las necesidades siempre cambiantes del mercado, por lo que su visión de la calidad es muy dinámica.

Conway, 1988

Plantea que la calidad se alcanza al "desarrollar la fabricación, administración y distribución a bajo costo de productos y servicios que el cliente quiera o necesite".

Ishikawa, 1988

Enfatiza que la calidad no debe interpretarse solamente como calidad del producto, sino que "calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores" e incluye el costo entre estos requisitos. "En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del

servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos etc.". Su enfoque básico es controlar la calidad en todas las manifestaciones.

Juran, 1993

Aporta dos nuevas definiciones de calidad, una que se refiere al producto "calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto" que coincide con la anterior en su conclusión

Fuente: Torres (2015)

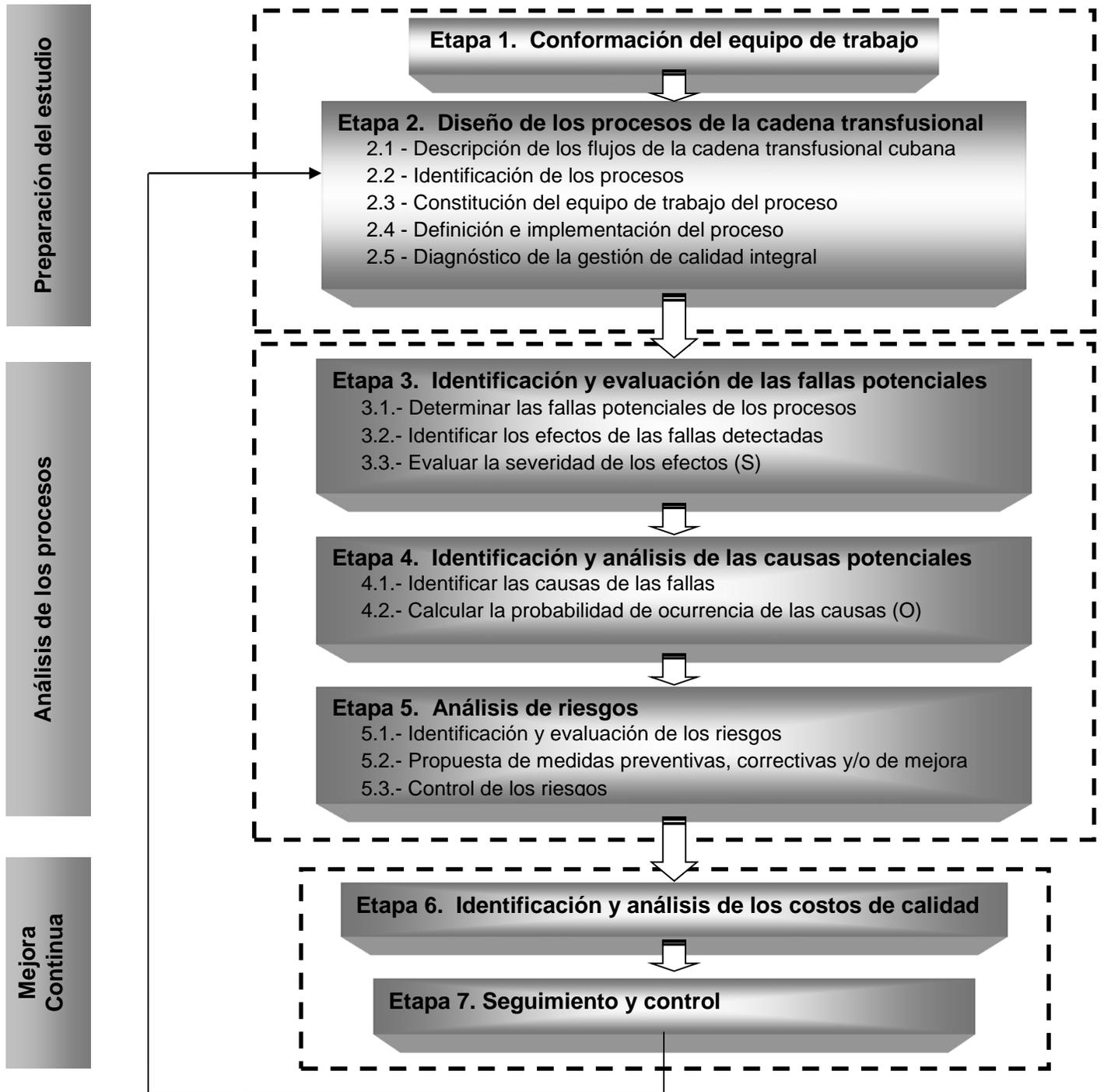
Anexo 2. Principios de la gestión de la calidad

Enfoque al cliente
El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir con los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente
Liderazgo
Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
Compromiso de las personas
Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.
Enfoque a procesos
Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
Mejora
Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.
Toma de decisiones basada en la evidencia
Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
Gestión de las relaciones

Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.

Fuente: ISO 9000 (2015)

Anexo 3. Procedimiento general para la gestión de la calidad integral



Fuente: Escoriza Martínez (2010)

Anexo 4. Procedimiento a aplicar para la gestión de riesgos en el hotel Los Caneyes. Análisis de los procesos



Fuente: Escoriza Martínez (2010)

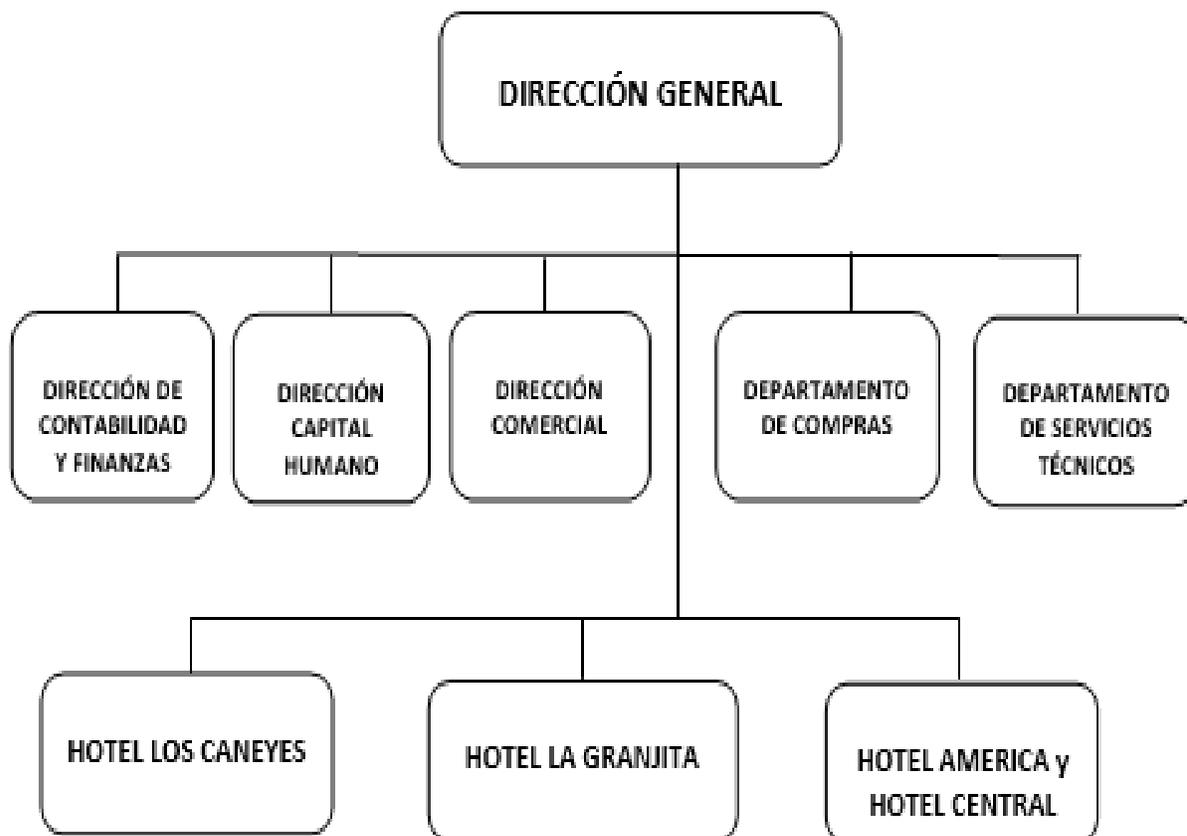
Anexo 5. Herramientas para la gestión de riesgos

Método y referencias principales	Descripción
Análisis modal de fallos y efectos (AMFE)	Evalúa los fallos que pueden acontecer en un proceso y sus consecuencias en los resultados y/o productos esperados. Una vez que se identifican las desviaciones potenciales, la reducción de riesgos se utiliza para eliminar, contener, reducir o controlar dichos fallos potenciales. La técnica se aplica fundamentalmente para analizar un producto o proceso.
Análisis modal de fallos, efectos y su criticidad (AMFEC)	Introduce el grado de importancia de las consecuencias de los fallos, la posibilidad de ocurrir y su detectabilidad, convirtiéndose en un análisis modal de fallos, efectos y su criticidad. El AMFEC permite identificar los puntos en que la adopción de acciones preventivas adicionales resulta apropiada para minimizar los riesgos.
Análisis por árbol de fallos (AAF)	<p>Evalúa uno por uno los fallos de un sistema (o subsistema), combinando múltiples situaciones, con el fin de averiguar los orígenes de los mismos.</p> <p>Puede utilizarse para establecer el camino hasta la causa raíz del fallo, para investigar las reclamaciones o las desviaciones con el fin de conocer la causa desencadenante y de asegurar que las mejoras pretendidas resolverán completamente la cuestión.</p>
Análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP)	Investiga sistemáticamente los riesgos para tenerlos bajo control. Analiza, evalúa, previene y controla los riesgos o de las consecuencias adversas de los peligros debido al diseño, desarrollo, producción y utilización de los productos.

<p>Análisis funcional de operatividad (HAZOP)</p>	<p>Está basado en una teoría que asume que las situaciones de riesgo están causadas por desviaciones en el diseño o en el funcionamiento. Se trata de una técnica de lluvia de ideas sistemática para identificar los peligros y lograr que el control se centre en los puntos críticos. En el caso de que se identifique un peligro que debe controlarse, pero no se encuentre ningún punto crítico de control, deberá considerarse la posibilidad de formular de nuevo la operación. El resultado es una lista de operaciones críticas para la gestión de riesgos, lo que facilita el control regular de los puntos críticos en el proceso de fabricación.</p>
<p>Análisis preliminar de riesgos (PHA)</p>	<p>Aplica la experiencia previa en el conocimiento de un peligro o fallo, con el fin de identificar futuros peligros, situaciones de riesgo y sucesos que pueden causar daños, también puede utilizarse en la estimación de la probabilidad de que ocurran para una actividad, instalación, producto o sistema dado, en el diseño de productos, procesos e instalaciones, así como para evaluar los tipos de peligro para el tipo de producto general, después la clase de producto y finalmente el producto específico.</p>
<p>Clasificación y filtración de riesgos</p>	<p>Compara y categorizar los riesgos. Puede utilizarse para priorizar las inspecciones o auditorías de las plantas de fabricación por parte de las autoridades reguladoras o de la industria. Son especialmente útiles en situaciones en las cuales el conjunto de riesgos y las consecuencias derivadas a gestionar son diversos y difíciles de comparar utilizando una única herramienta, así como cuando la gestión precisa evaluar los riesgos desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo en el mismo campo de actuación.</p>

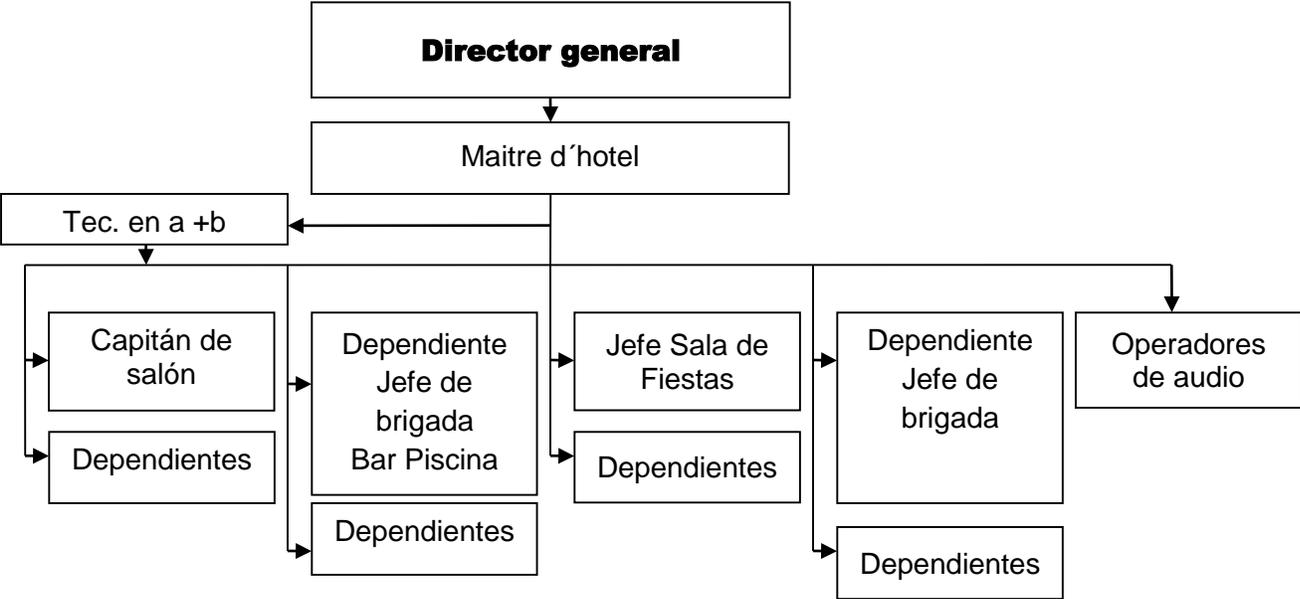
Fuente: Escoriza Martínez (2010)

Anexo 6. Organigrama de dirección de la Empresa Hotel “Los Caneyes”



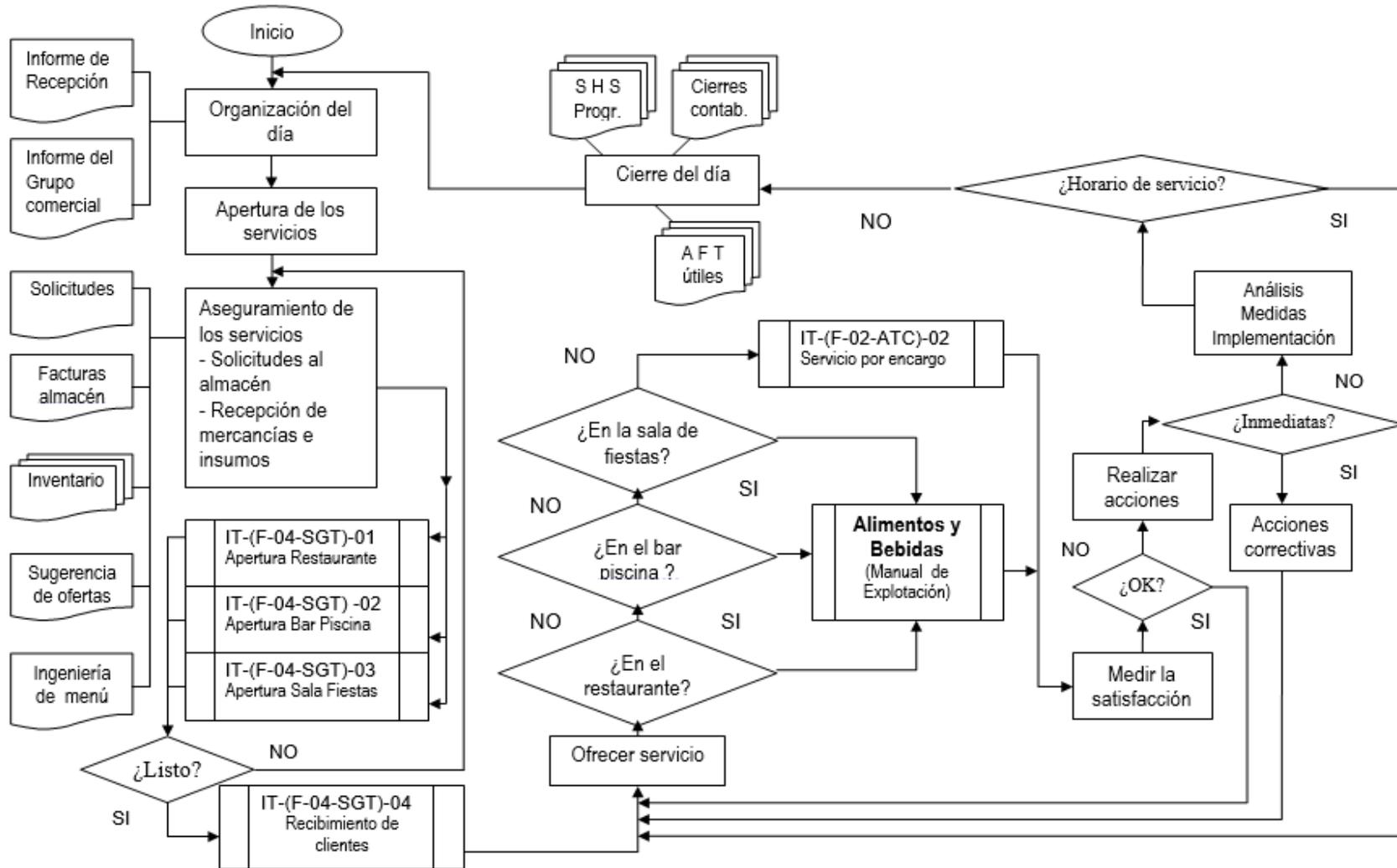
Fuente: Dirección de recursos humanos Empresa Hotel “Los Caneyes”

Anexo 7. Estructura del Departamento de Servicio Gastronómico



Fuente: Manual de los servicios gastronómicos en La Empresa Hotel Los Caneyes (2005)

Anexo 8. Representación gráfica del proceso servicio gastronómico



Fuente: Manual de los servicios gastronómicos en La Empresa Hotel Los Caneyes (2005)

Anexo 9. Lista de chequeo de la Resolución No. 297 con Modificaciones de la ley

60

Cumplimiento del control interno				
No.	Elementos	Si	No	Observación
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		Es mensual
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 Auditorías	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 Dpto. 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:		14	0	
Índice de cumplimiento:		100%		
2	Evaluación de riesgos			
2.1	Están identificados todo tipo de riesgos 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	No en todos los casos
2.4	Está identificada la frecuencia de ocurrencia de los riesgos	X		
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		5	4	
Índice de cumplimiento:		55.55%		
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%		
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%		

Anexo 10. Procedimiento para la selección de expertos. Fuente: (de Mendoza (2003))

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

$$K_{cj} = n (0.1) \tag{1}$$

Donde: Kcj– 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			

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.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i \quad (2)$$

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.

Anexo 11. Aplicación del procedimiento de selección de expertos

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 muestra a continuación.

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 1.

Tabla 1. Relación de expertos a seleccionar

No.	Nombre y Apellidos	Responsabilidad que desempeña
1	Hailon Días Núñez	Especialista de calidad
2	Calixto González Oliva	Jefe de recursos humanos
3	Alexander Romero	Subdirector
4	Licet Pérez Batles	Especialista de recursos humanos
5	Anabel Cuevas Esmiris	Personal de gastronomía
6	Isidro Julio Ros Ribalta	Maître
7	Abel Cárdenas Pérez	Personal de gastronomía
8	Luis Santos Rodríguez	Jefe de seguridad y protección
9	Yeidy Fabelo Machado	Directora comercial
10	Damián Negrín Monzón	Chef

Se le pidió a 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, obteniéndose como resultado el que se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. 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	Hailon Días Núñez									X	
2	Calixto González Oliva								X		
3	Alexander Romero								X		
4	Licet Pérez Batles						X				

5	Anabel Cuevas Esmiris									X		
6	Isidro Julio Ros Ribalta											X
7	Abel Cárdenas Pérez									X		
8	Luis Santos Rodríguez								X			
9	Yeidy Fabelo Machado								X			
10	Damián Negrín Monzón										X	

A partir del resultado del apartado anterior se calculó el coeficiente de conocimiento o información (Kc) a través de la ecuación 1 del Anexo 10, obteniéndose como resultado el que se observa en la tabla 3.

Tabla 3. Coeficiente de conocimiento para cada experto

Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Kc	0.9	0.8	0.8	0.6	0.8	1	0.8	0.7	0.7	0.9

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 10, obteniéndose como resultado la información que se ofrece en la tabla 4.

Tabla 4. Coeficiente de argumentación

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

Una vez obtenidos los valores de Kc y del Ka se procede a obtener el valor de los expertos que se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3 del Anexo 10, obteniéndose como resultado el que se muestra en la tabla 5. Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el que determina en realidad cuales son

Tabla 5. Coeficiente de competencia

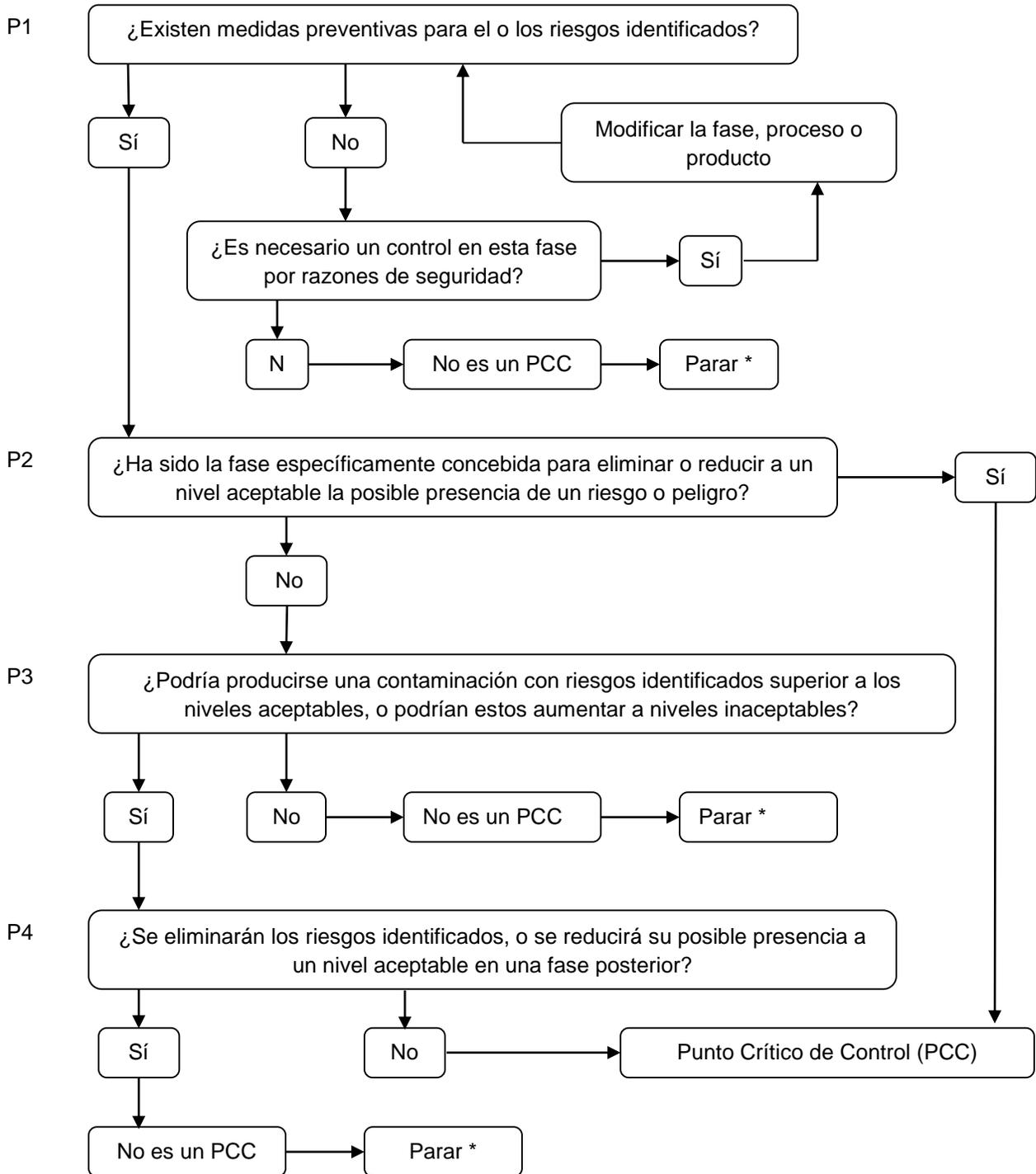
Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Nivel	alto	alto	alto	medio	alto	alto	alto	medio	medio	alto

Realizado el análisis de los resultados obtenidos se toman como expertos a participar en la investigación los siete expertos que obtuvieron un nivel de competencia “Alto”. Quedando conformado el grupo con las personas que se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Relación de expertos seleccionados

No	Nombre(s) y Apellidos	Ocupación
1	Hailon Días Núñez	Especialista de calidad
2	Calixto González Oliva	Jefe de recursos humanos
3	Alexander Romero	Subdirector
4	Anabel Cuevas Esmiris	Personal de gastronomía
5	Isidro Julio Ros Ribalta	Maître
6	Abel Cárdenas Pérez	Personal de gastronomía
7	Damián Negrín Monzón	Chef

Anexo 12. Árbol de decisión para determinar los PCC



* Pasar al siguiente peligro identificado del proceso descrito.

Fuente: NC 136 (2002)