

Dainier Rojas-Gómez; Aramis Alfonso-Llanes

[DOI 10.35381/noesisin.v7i13.279](https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i13.279)

Mejoramiento del proceso de restauración con enfoque de riesgos en hoteles de sol y playa

Improvement of the restoration process with a risk approach in sun and beach hotels

Dainier Rojas-Gómez
drgdance@gmail.com

Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara
Cuba

<https://orcid.org/0009-0000-9848-3589>

Aramis Alfonso-Llanes
alfonsazo@gmail.com

Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara
Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-8984-5864>

Recibido: 13 de septiembre 2024
Revisado: 18 de noviembre 2024
Aprobado: 10 de diciembre 2024
Publicado: 01 de enero 2025

Dainier Rojas-Gómez; Aramis Alfonso-Llanes

RESUMEN

La mitigación de riesgos en procesos empresariales es un área de estudio importante debido a su impacto en la sostenibilidad y eficiencia operativa de las organizaciones. El objetivo general de esta investigación es definir acciones de mejora para el proceso de Restauración en un hotel de sol y playa en la región central de Cuba. En el artículo se implementa un procedimiento innovador para mejorar el proceso de Alimentos y Bebidas en un hotel de sol y playa en la cayería de la región central de Cuba, empleando principios de la Gestión de Riesgos conforme a la norma ISO 31000. Mediante la aplicación práctica del procedimiento, se identificaron acciones preventivas eficaces para mitigar riesgos asociados a fallos considerados inaceptables. Adicionalmente, se establecieron los responsables y la frecuencia de implementación de estas acciones, garantizando un enfoque sistemático y continuo en la gestión de riesgos para asegurar una gestión integral y proactiva.

Descriptores: Gestión de riesgos; hotelería; restauración; hoteles de sol y playa. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

Risk mitigation in business processes is an important area of study due to its impact on the sustainability and operational efficiency of organizations. The general objective of this research is to define improvement actions for the Catering process in a sun and beach hotel in the central region of Cuba. The article implements an innovative procedure to improve the Food and Beverage process in a sun and beach hotel in the keys of the central region of Cuba, using Risk Management principles according to ISO 31000. Through the practical application of the procedure, effective preventive actions were identified to mitigate risks associated with failures considered unacceptable. Additionally, the responsible parties and the frequency of implementation of these actions were established, guaranteeing a systematic and continuous approach to risk management to ensure comprehensive and proactive management

Descriptors: Risk management, hotel industry, restoration, sun and beach hotels. (UNESCO Thesaurus).

Dainier Rojas-Gómez; Aramis Alfonso-Llanes

INTRODUCCIÓN

Durante décadas, el turismo ha sido uno de los sectores económicos de mayor crecimiento y diversificación a nivel mundial, convirtiéndose en un motor clave del progreso socioeconómico y en un impulsor del desarrollo de nuevos destinos (Organización Mundial del Turismo, 2021; World Tourism Organization, 2024a). Representa una oportunidad de crecimiento económico tanto para países desarrollados como en vías de desarrollo, contribuyendo significativamente al PIB mundial y generando empleo en múltiples economías avanzadas y emergentes (Babini et al., 2022; World Tourism Organization, 2024b).

En Cuba, el turismo es una de las principales fuentes de ingresos, especialmente en destinos como los Cayos de Villa Clara, donde la restauración juega un papel crucial en la satisfacción del cliente y en la generación de ingresos (Castellano Almagro y Badillo Martínez, 2015; Estrada Blanco y de la Nuez Hernández, 2020). Este sector estimula la inversión extranjera, genera divisas, y promueve el desarrollo de otros sectores económicos, fortaleciendo la infraestructura y servicios locales (Rodríguez Rodríguez y Salinas Chávez, 2021; Sosa Vera et al., 2023).

La prestación de servicios de calidad en el área de Alimentos y Bebidas es esencial para asegurar la competitividad del destino y la fidelidad del cliente (Moreno Pino et al., 2021; Bravo Vega, 2023). La gestión eficiente de estos procesos, incluyendo la prevención y tratamiento de riesgos, contribuye a la excelencia en el servicio y al correcto funcionamiento de la actividad hotelera (Triana Mora, 2023). La restauración se concibe como un proceso en constante evolución que define la competitividad y calidad de los establecimientos turísticos (Castellano Almagro y Badillo Martínez, 2015).

A nivel global, las empresas turísticas buscan continuamente estrategias para optimizar sus procesos, maximizar resultados y minimizar costos, en respuesta a las crecientes demandas de productividad, flexibilidad y fiabilidad (Moreno Pino et al., 2022). La gestión de riesgos, con un enfoque holístico, proporciona una ventaja competitiva al permitir

Dainier Rojas-Gómez; Aramis Alfonso-Llanes

identificar, analizar y gestionar los riesgos que pueden afectar tanto a la empresa como al entorno en el que opera (Estrada Blanco y de la Nuez Hernández, 2020; Acosta Pérez et al., 2024). Esta herramienta de dirección ayuda en la toma de decisiones estratégicas y operacionales, garantizando la seguridad y la eficiencia en los diferentes niveles organizacionales.

En el hotel objeto de estudio, las encuestas de satisfacción del cliente aplicadas por la Dirección de Calidad del grupo de turismo encargado de su gestión han mostrado resultados variables en los últimos años. La principal causa de insatisfacción ha sido identificada como insuficiencias en el proceso de restauración, pese a la existencia de un plan de prevención de riesgos que no detalla todas las posibles causas ni su nivel de incidencia. Esta situación problemática ha motivado la presente investigación.

El objetivo general de esta investigación es definir acciones de mejora para el proceso de Restauración en un hotel de sol y playa en la región central de Cuba.

MÉTODO

El presente estudio se enmarca en una investigación aplicada, orientada a resolver problemas específicos en la gestión de riesgos en el proceso de Restauración de un hotel en la región central de Cuba, con el fin de generar conocimientos prácticos y utilizables para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios en la industria hotelera. Este estudio emplea un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para recopilar y analizar datos. Las entrevistas y encuestas aplicadas a empleados y clientes del hotel permitieron obtener datos cualitativos sobre la percepción del servicio y la identificación de riesgos. Simultáneamente, se utilizaron técnicas estadísticas para analizar los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas, evaluando la eficacia de las acciones preventivas y el impacto de estas en la satisfacción del cliente.

La investigación de campo, que incluyó visitas al hotel y observaciones in situ, proporcionó una comprensión profunda y contextualizada del proceso de restauración.

Dainier Rojas-Gómez; Aramis Alfonso-Llanes

Los datos recopilados se utilizaron para implementar un procedimiento conforme a la norma ISO 31000, destinado a asegurar una gestión eficaz de los riesgos en el proceso de restauración, y enfocado en la identificación temprana de problemas y la implementación de soluciones para minimizarlos. La validación práctica del procedimiento en el hotel permitió evaluar su efectividad y realizar los ajustes necesarios para optimizar el proceso. Finalmente, se evaluaron los resultados obtenidos, analizando su impacto en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente.

El procedimiento utilizado comienza con la preparación y creación de condiciones básicas necesarias para su desarrollo. En esta etapa, se conforma un grupo de expertos con amplia experiencia en restauración y gestión de riesgos, y se define el contexto tanto externo como interno del proceso mediante consultas y entrevistas. Luego, se procede a desglosar el proceso en sus componentes esenciales, lo que permite identificar funciones, mecanismos de degradación y posibles fallos, utilizando herramientas como la "Hoja de trabajo del Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE)".

En la siguiente fase, se realiza un análisis minucioso de los riesgos identificados, clasificando la probabilidad de ocurrencia, la gravedad del fallo y la probabilidad de no detección. A partir de estas clasificaciones se calcula el Número de Prioridad de Riesgo (NPR), que permite priorizar las causas potenciales de fallos y las acciones preventivas. Posteriormente, se evalúan y catalogan los riesgos en función del NPR obtenido. Finalmente, se generan planes de mejora basados en el análisis AMFE, que incluyen la determinación de acciones específicas, su programación y el cálculo del Número de Prioridad de Riesgo Mejorado (NPRM) para evaluar la efectividad de las acciones implementadas.

RESULTADOS

El proceso de restauración del hotel fue desglosado en varios subprocesos a partir de considerar la importancia de esta área para el funcionamiento del hotel y las propuestas

Dainier Rojas-Gómez; Aramis Alfonso-Llanes

de varios estudiosos del tema (Castellano Almagro y Badillo Martínez, 2015; Moreno Pino et al., 2021; Bravo Vega, 2023). Este análisis permitió definir los subprocesos siguientes: abastecimiento, elaboración y servicios gastronómicos, considerando en este último los aspectos relacionados con clientes e instalaciones. En total, a través de la Hoja de trabajo del AMFE, se identificaron 83 modos de fallos o riesgos: 35 en abastecimiento, 31 en elaboración y 17 en servicios gastronómicos. En la figura 1 se presenta una muestra del levantamiento de riesgos realizado, específicamente para el subproceso de Abastecimiento.

| HOJA DE TRABAJO DEL AMFE | PROCESO: Restauración | | # REF | Realizado por: Revisado por: | FECHA | | | HOJA DE | |
|--|---|--|---|------------------------------|-------|-------|-------|---------|--|
| | SUBPROCESO: Abastecimiento | | | | FECHA | FECHA | FECHA | | |
| FUNCIÓN | FALLO FUNCIÓN | MODO DE FALLO | EFECTOS DE LOS FALLOS | | S | O | D | NPR | |
| 1 Garantizar que el suministro de alimentos, bebidas y demás recursos lleguen a las áreas de servicio en el momento preciso, con la calidad requerida, en las cantidades necesarias y dentro de un marco de costo aceptable. | A) No se suministran los alimentos, bebidas y demás recursos a las áreas de servicio. | 1 Inasistencia del personal del almacén responsable de la actividad de abastecimiento. | No se abastecen las áreas de servicio. Carencia o inexistencia de recursos y materias prima en las áreas de servicio. | | 3 | 10 | 1 | 30 | |
| | | 2 No se realizan los pedidos al almacén. | No se abastecen las áreas de servicio. Carencia o inexistencia de recursos y materias prima en las áreas de servicio. | | 10 | 1 | 2 | 20 | |
| | | 3 Agotamiento de los productos y recursos en el almacén. | No se abastecen las áreas de servicio. Carencia o inexistencia de recursos y materias prima en las áreas de servicio. | | 8 | 10 | 2 | 160 | |
| | | 4 No se procesan los recursos y productos necesarios al departamento de Compras. | No se realizan las compras de recursos y productos necesarios para prestar los servicios. | | 10 | 1 | 2 | 20 | |
| | | 5 Inexistencia del presupuesto necesario para realizar las compras. | No se realizan las compras de recursos y productos necesarios para prestar los servicios. | | 10 | 10 | 1 | 100 | |

Figura 1. Levantamiento de riesgos en el subproceso de Abastecimiento, a través de la Hoja de Trabajo del AMFE.

Elaboración: Los autores.

Dainier Rojas-Gómez; Aramis Alfonso-Llanes

El análisis y evaluación de cada modo de fallo permitieron definir su nivel de riesgo. Al examinar la clasificación de los diferentes niveles de riesgo, se puede observar que:

- de los 83 modos de fallos analizados, el comportamiento de las categorías de riesgo se presenta tal y como se presenta en la figura 2.

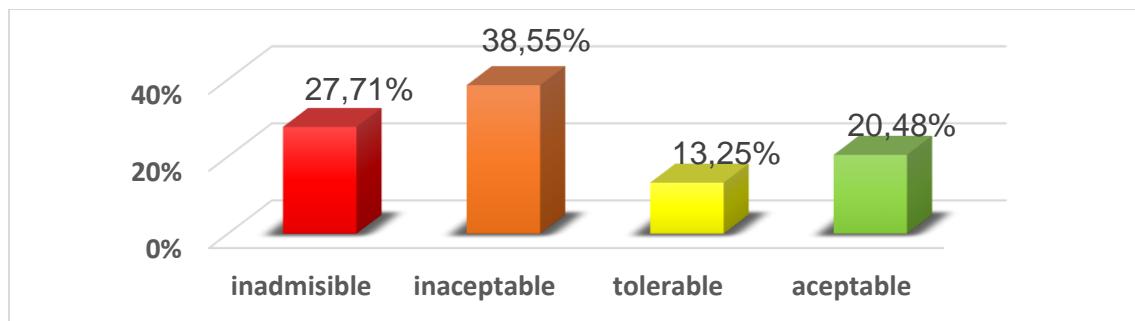


Figura 2. Distribución de los niveles de riesgo en el proceso de A+B en el hotel.
Elaboración: Los autores.

- Con el análisis por subprocesos (ver figura 3), se evidencia que más del 50 % de los modos de fallo identificados en cada subproceso se ubican por encima del nivel de aceptación. En consecuencia, el funcionamiento del proceso de A+B se verá afectado en la misma medida.

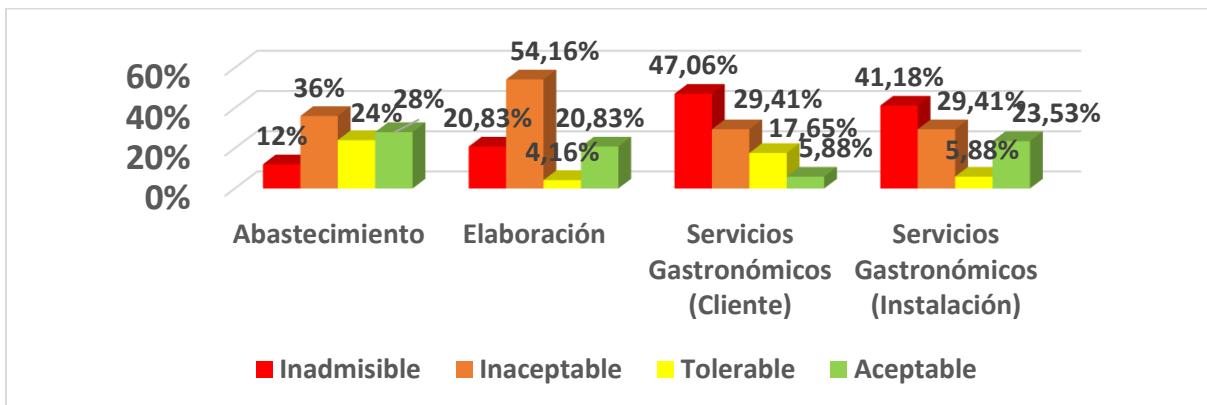


Figura 3. Distribución de los niveles de riesgo por subproceso.
Elaboración: Los autores.

Dainier Rojas-Gómez; Aramis Alfonso-Llanes

- el subproceso de Abastecimiento se ve afectado principalmente por el incumplimiento de las reglamentaciones para el almacenamiento de los recursos y productos suministrados a las áreas de servicio, así como por su incorrecto traslado hacia estas. Además, se evidencia una deficiencia en el control de calidad de los suministros, junto con indisciplinas que provocan un mal funcionamiento de esta actividad y el uso irracional de los suministros en los puntos de venta. También, se observa la adquisición de productos y recursos costosos debido a la falta de opciones económicas.
- el funcionamiento del subproceso de Elaboración se ve afectado por la carencia o ausencia de recursos y equipamiento necesario para el desarrollo de esta actividad, las indisciplinas y la falta de capacitación del personal encargado de la preparación de los alimentos y bebidas, y la inexistencia de materia prima necesaria para las diferentes elaboraciones.
- en el subproceso de Servicios gastronómicos, se observan fallos desde el punto de vista del cliente y de la instalación. Los fallos incluyen el incumplimiento de estándares y reglamentaciones operativas y la falta de capacitación del personal de servicio, además del hurto, lo cual afecta la calidad del proceso de A+B y la proyección de la imagen de la marca. Desde el punto de vista de la instalación, se evidencia insuficiencia de recursos y útiles (cristalería, cubertería, lencería), incumplimiento de las reglamentaciones para la disposición del mobiliario y el acondicionamiento físico y ambiental, falta de control por parte de los directivos y deficiente proyección de la imagen de la marca.

Se proponen acciones preventivas para 66 modos de fallo que presentan un nivel de riesgo superior al tolerable. Estas acciones están orientadas a mitigar sus efectos. Al calcular el NPR estimado mejorado para cada uno de los modos de fallo con acciones preventivas propuestas, se obtienen los siguientes resultados:

Dainier Rojas-Gómez; Aramis Alfonso-Llanes

- se estima una mejora en el NPR de todos los modos de fallo luego de implementar las acciones preventivas propuestas; sin embargo, aún existen 37 en los que aún no se debe alcanzar un nivel de riesgo aceptable.
- el comportamiento estimado de las categorías de riesgo tras la implementación de las acciones de mejora es el siguiente: el 30,30 % de los modos de fallo pertenecen a riesgos inaceptables, el 56,06 % son tolerables y el 13,63 % son aceptables. La figura 4 muestra el comportamiento de las diferentes clasificaciones de niveles de riesgo para cada uno de los subprocesos analizados.

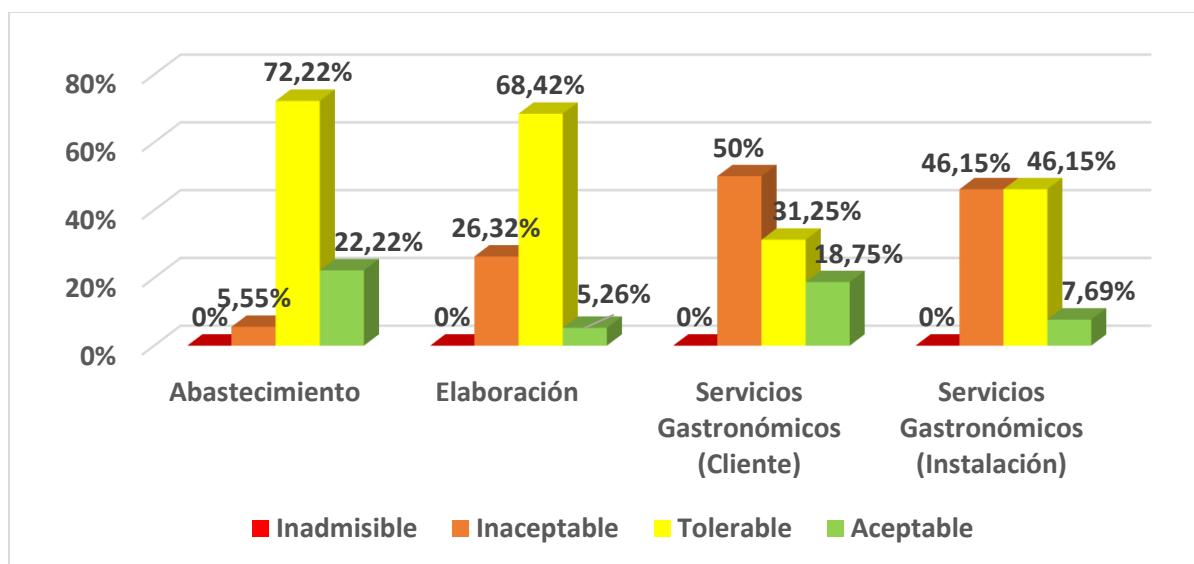


Figura 4. Distribución de los modos de fallo por categoría de riesgo para cada uno de los subprocesos analizados.

Elaboración: Los autores.

CONCLUSIONES

La escasa literatura disponible sobre la aplicación de la Gestión de riesgos en procesos de entidades turísticas refuerza la pertinencia y actualidad de la investigación. El análisis de la situación problemática destaca la necesidad de un procedimiento que facilite la toma de decisiones respecto a acciones preventivas para el proceso de Restauración, teniendo

Dainier Rojas-Gómez; Aramis Alfonso-Llanes

en cuenta la Gestión de riesgos. Se ha corroborado que el enfoque presentado en las normas ISO 31000 e ISO 31010 es adecuado para identificar acciones preventivas que mitiguen los riesgos existentes en el proceso de A+B.

La efectividad del procedimiento empleado quedó demostrada a través de su aplicación en la entidad objeto de estudio práctico. Esto se evidencia en la determinación de las acciones preventivas a aplicar a cada uno de los modos de fallo del proceso de Restauración, con el objetivo de disminuir sus niveles de riesgo y lograr una mejora estimada de su Nivel de Prioridad de Riesgo.

Se estima una mejora en los niveles de riesgo del proceso estudiado, aunque persisten modos de fallo cuyo riesgo no alcanza el nivel aceptable. La distribución de las categorías de riesgo post-mejora todavía muestra fallos inaceptables, lo cual destaca la necesidad de seguir implementando acciones preventivas adicionales para alcanzar niveles de riesgo aceptables en todos los modos de fallo del proceso de A+B.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTOS

A todos los actores sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Acosta Pérez, I., Acosta Prieto, J. L., Espinosa Acosta, J. Á., y Rivero Rodríguez, L. D. (2024). Gestión de riesgo en organizaciones turísticas cubanas como contribución a su sostenibilidad. *Retos Turísticos*, 23(1), e-6140. <https://n9.cl/ign6b>

Babini, N., Benseny, G., Blasco, L., Gordziejczuk, M., Latorre, V., Padilla, N. (2022). *Panorama del turismo internacional. Análisis del 2013 al 2021. Material de Cátedra de Espacios Turísticos Mundiales*. Universidad Nacional de Mar del Plata. <https://n9.cl/c1t74>

Dainier Rojas-Gómez; Aramis Alfonso-Llanes

Bravo Vega, J. R. (2023). Propuesta de rediseño del proceso de alimentos y bebidas para la recategorización del Hotel Rex de Santiago de Cuba. *Revista Vinculando*, 21(1). <https://n9.cl/pirak>

Castellano Almagro, M. I., y Badillo Martínez, A. (2015). *Los procesos de servicios en restauración*. España: SÍNTESIS, S. A. <https://n9.cl/bcz8f>

Estrada Blanco, D., y de la Nuez Hernández, D. (2020). Gestión del proceso de restauración en el Hotel Islazul Pinar del Río. *Avances*, 22(1), 81-96. <https://n9.cl/be4mb>

Moreno Pino, M. R., Riquenes Gainza, M., y Batista Moreno, R. E. (2022). Gestión de riesgos de la calidad en hoteles. Aplicación en la villa “El Bosque”. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 4(16), 36-46. <https://n9.cl/r4m8e0>

Moreno Pino, M.R., Santos Rodríguez, P. y Pupo Cruz, D. (2021). Procedimiento para mejorar la calidad de los servicios de alimentos y bebidas en hoteles. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 23, 26-37. <https://n9.cl/o5sov>

Organización Mundial del Turismo (2021). *Panorama del turismo internacional*, Edición 2020. OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284422746>

Rodríguez Rodríguez, J. L., y Salinas Chávez, E. (2021). Desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba. El nuevo escenario post COVID-19. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2). <https://n9.cl/04o73i>

Sosa Vera, R., Sánchez Díaz, Y., y Guerra Bretaña R. M. (2023). Estudio del marco normativo para los emprendimientos turísticos en Cuba. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 15(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.8610>

Triana Mora, E. (2023). Optimización del manejo de inventarios de alimentos y bebidas en el sector hotelero por medio del desarrollo de modelos econométricos enfocados en el pronóstico de ventas. Caso de estudio: Hotel Tequendama. *Turismo y Sociedad*, 32, 51-72. <https://n9.cl/mjmqv>

World Tourism Organization. (2024a). *World Tourism Barometer*, 22(2). UN Tourism. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>

Dainier Rojas-Gómez; Aramis Alfonso-Llanes

World Tourism Organization (2024b). *World Tourism Barometer*, 22(3). UN Tourism.
<https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>

©2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)