

## **GESTIÓN DE RIESGOS Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO. CASO HOTELERO**

**Autor:** Ing. Carlos Andrés Piñeros Villegas ([pilegas2806@gmail.com](mailto:pilegas2806@gmail.com))

**Coautores:** Dr.c. Roberto Frías Jiménez, [roberto.frias@umcc.cu](mailto:roberto.frias@umcc.cu)

Dr.c. Maylín Marqués León, [maylin.marques@umcc.cu](mailto:maylin.marques@umcc.cu)

Ms.c. Mahé González Arias, [mahe.gonzalez@umcc.cu](mailto:mahe.gonzalez@umcc.cu)

Lic. Juan Diego Ruíz Rodríguez, [juandiego@nauta.cu](mailto:juandiego@nauta.cu)

**Institución:** Universidad de Matanzas, Cuba

## **Resumen**

Las empresas de hoy en día buscan la manera de perfeccionar el servicio que prestan a través de una mejor oferta, lo que les permite diferenciarse y así, atraer y fidelizar a los clientes. El sector hotelero no está distante a la realidad y actualmente trabaja en la realización de mejoras en sus procesos, donde pocas son las que saben cuál es la mejor manera de llevarlas a cabo. El resultado de esta falta de conocimiento se refleja principalmente en los fracasos que muy a menudo se tienen en los esfuerzos de mejora, dejando a los directivos frustrados y convencidos en mantener su estilo de trabajo. Este modo de actuar justifica el enfoque reactivo, de identificación y solución “postmortem” del problema; vía costosa como lo demuestra la práctica actual de la gestión.

Por tal motivo, se propone un procedimiento que articula el análisis del modo y efecto de fallas en la gestión y prevención de riesgos con el alineamiento estratégico, todo ello sustentado en el enfoque de procesos que afirma la relación entre cliente y la empresa hotelera.

**Palabras claves:** Enfoque de procesos, gestión de riesgo, alineamiento estratégico, auditoría de gestión, hoteles.

## **Abstract**

The modern-day companies look for the way of improving the service that they offer through a best bid, what permits them to stand out and in this way, attract and build customer loyalty. The hotel industry is not far to reality and at present, it works on the implementation of improvements in its processes, where few companies are able to know the best way of carrying them out. The result of this lack of knowledge is mainly reflected in the failures that they very often have in the improving efforts, letting the implicated managers frustrated and convinced in keeping their same work styles. This behavior justifies the reactive, identification approach and postmortem solution of the problem, which is an expensive road demonstrated by the present-day practice.

For such motive, it is proposed a procedure that articulates the analysis of cause-effect of faults in the management and prevention of risks with the strategic alignment, which is based on the processes approach that affirms the relation between customer and the hotel and catering industry.

**Keywords:** Processes approach, management of risk, strategic alignment, auditing of management, hotels.

## **I. Introducción**

En la actualidad las empresas buscan la manera de perfeccionar el servicio que prestan a través de una mejor oferta, lo que les permite diferenciarse y así, atraer y fidelizar a los clientes. Para esto la empresa debe ser capaz de identificar las necesidades y expectativas de los clientes que esperan satisfacer al proporcionar un servicio. Sobre esta base la alta dirección conforma su sistema de objetivos estratégicos y en particular, su objetivo supremo, o sea la Misión. Tales conceptos se traducen a especificaciones que son comunicadas a los propietarios de los diferentes procesos.

Los procesos se consideran el núcleo operativo de gran parte de las organizaciones y gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas. Su papel preponderante se atribuye, en parte a la necesidad de aproximar las estructuras organizativas a las exigencias y expectativas de los clientes. Sin embargo, y a juicio del autor, aun cuando muchas entidades hoteleras están motivadas para realizar mejoras en sus procesos, pocas son las que saben cuál es la mejor manera de llevarlas a cabo.

El presente trabajo, contribuye al cambio de paradigma vigente caracterizado por la existencia de una cultura reactiva en la solución de los problemas y a dar respuesta a la exigencia del sistema empresarial actual de perfeccionar los sistemas de Gestión y de Control basado en un enfoque proactivo, donde las acciones preventivas en la identificación y solución de los problemas que afectan la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, permitirá reducir la probabilidad de ocurrencia de los modos y efectos negativos de las fallas en el servicio prestado en el proceso de alojamiento. Contribuye también a ofrecer una visión integradora que supera un enfoque donde la gestión de los sistemas se realiza de un modo aislado y basado en una cultura departamental, pues el procedimiento que se propone articula en un todo coherente y holístico el enfoque de prevención y gestión de riesgo y el alineamiento estratégico. La idea lógica que soporta a este enfoque consiste en que para el autor los riesgos se dan en los procesos que se realizan en función de los objetivos de la organización, si

aquellos fallan, se afecta el alineamiento de los proceso con los objetivos de la organización.

Los antecedentes tratados anteriormente, conducen a plantear como **objetivo general en esta investigación, lo siguiente:**

Elaborar un procedimiento basado en un enfoque preventivo para la identificación y solución de falla que afectan directamente al cliente y a las entidades hoteleras.

## **II. Desarrollo**

### **Estado de arte sobre gestión de riesgo y alineamiento estratégico**

En este apartado se realiza un análisis de la gestión de riesgos y alineamiento estratégico tratado por diversos autores, aplicado por las organizaciones que han querido mejorar resultados basados en una gestión eficiente.

### **Gestión de Riesgo**

Según Rodríguez (1998), la gestión de riesgo es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con una combinación óptima de costo-efectividad.

A su vez en la resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGR) en su componente Gestión y Prevención de Riesgos señala que es un proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

A juicio de Comas (2013), para operacionalizar este concepto los aspectos del componente en cuestión deben ponerse en función de identificar y analizar los riesgos que enfrenta la organización y que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, determinar los objetivos de control y definir un plan de prevención.

Según la fuente consultada y los criterios de los diversos autores el riesgo es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización.

## **Alineamiento estratégico**

La planificación estratégica, se establecen los objetivos y los procesos utilizados para alcanzarlos. Para obtener mejores resultados, estos objetivos deben ser medibles y concretos y deben cumplir con la misión general de la organización. Una vez establecido, puede asignar sus recursos y diseñar los procesos necesarios para alcanzar sus objetivos, este es su plan estratégico. (Van Beest, 2012).

Maines da Silva, et. al., (2016), considera el alineamiento como la relación entre organizaciones que trabajan en redes en función de lograr algún objetivo o meta. En este sentido la autora comparte el enfoque sostenido por Bortolasso, Verschoore & Antunes (2010) y Gonçalves, Antunes, Isidro Filho & Oliveira (2013), quienes apuntan que el alineamiento estratégico sea implementado y medido deben considerarse criterios tales como la comunicación organizacional, medidas de valores y competencias, capacidad de gobernanza, evaluación de las asociaciones, integración entre la estructura y las unidades de la organización.

Por otra parte Zavarce (2013); ISO (31000:2009) dan a conocer que el gran problema del alineamiento estratégico no es solo con construir una estrategia de la organización excelente, sino que ello implica alinear a la organización a la estrategia construida. Informe como el presentado por la revista Fortune titulado "WhyCEO's Fail", indica que el 60% de las organizaciones no vinculan los presupuestos a las estrategias, el 95% de los colaboradores no entienden la estrategia, 85% de los equipos directivos pasan menos de una hora al mes discutiendo sobre la estrategia y el 70% de organizaciones no vinculan los incentivos de los mandos intermedios a la estrategia, menos del 10% de las estrategias formuladas se implantan de manera efectiva. Esto supone que en la mayoría de las organizaciones la estrategia se mantiene en un alto nivel distante de las acciones diarias.

## **Relación entre la Gestión de Riesgos y el Alineamiento Estratégico**

Para que una gestión de riesgo sea eficaz las organizaciones deben desarrollar, implementar y mejorar de manera continuada un marco de trabajo cuyo objetivo sea integrar el proceso de gestión de riesgo en los procesos de dirección, de elaboración de la estrategia, de planificación y de gestión, por ello la gestión del riesgo contribuye de manera tangible al logro de los objetivos y a la mejora del desempeño (ISO

31000:2009; ISO 31010:2009). En esta misma línea y citando a Gutiérrez & Serrano (2008); González Solán (2012) y Khaiata & Zualkernan (2010); Comas (2013), apunta que estos autores analizan la Gestión del Riesgo en relación con el alineamiento estratégico mediante la adaptación del modelo SAMM (Strategic Aligment Maturity Model).

En el caso concreto la Gestión de Riesgo se considera como una dimensión o factor que afecta el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización Comas (2013), propone de manera concisa que la gestión de riesgo, debe incluirse como componente fundamental en el marco del análisis del alineamiento estratégico, que se manifiesta en Cuba y otros países a través del control interno (en Cuba: Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la Republica ( CGR; en América Latina está el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL); en Colombia el modelo MECI 1000:2005 (González Bermúdez, 2010) y la norma NTC-5254 de gestión del riesgo (Castillo Pinzón & Martínez Tobo, 2010); Argentina, dispone sus normas basadas en el modelo COSO; en Australia el Modelo Estándar Australiano/Neo Zelandés AS/NZS 4360:1999; en Estados Unidos el modelo COSO y en Canadá el modelo COCO).

Sin embrago y a pesar de la necesidad reconocida tanto desde el punto de vista jurídico como empresarial, un estudio realizado por Bolaños Rodríguez, et.al. (2011), a más de 17 modelos de dirección estratégica y control de gestión, se reveló que en ellos el enfoque de riesgo y su integración a la toma de decisiones empresariales, tiene poca presencia (citado por Comas, 2013).

### **Gestión por procesos**

Al hablar de gestión de riesgo, alineamiento estratégico y prevención de riesgo se encuentra relacionados en la eficiencia y eficacia en los procesos (Shpilberg, Berez, Puryear, et.al., 2007; Yu Yuan Hung, Chung & Ya Hui Lien, 2007; López Núñez, 2008; Paladino & Williams, 2008; Chacin, 2010. Comas 2013). Amplia es la literatura que trata la gestión por proceso en diferentes campos, aunque la mayoría asociado al control de gestión. En la industria farmacéutica (Hernández Torres, 1998), y otras de carácter general (Nogueira Rivera, 2002; Soler González, 2009). Además, la gestión por procesos ha sido aplicada en la administración de operaciones en la hotelería (Negrín

Sosa, 2003), la satisfacción del cliente (Noda Hernández, 2004), la gestión de tecnología y la innovación en el sector turístico (Jiménez Valero, 2011).

Una organización alcanza resultados previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente (ISO-9000: 2015). Un proceso es, por tanto, un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto (ISO-9000: 2015).

Para Marx (1864), los productos no son solamente el resultado, sino que son, al mismo tiempo, la condición del proceso de trabajo. Esto significa que los procesos no son actividades aisladas, sino que están interrelacionados e interactúan; comúnmente las salidas o resultados de un proceso constituyen las entradas para uno o varios procesos que se desarrollan en la organización (Ávila & Negrín, 2008).

### **III. Metodología**

#### **Procedimiento a seguir en la investigación**

De acuerdo con la estructura definida del presente trabajo, se realizó el diseño del procedimiento general y los procedimientos específicos de la investigación.

**Procedimiento general:** El procedimiento general se divide en fases y etapas, siguiendo la propuesta de Nogueira Rivero (2002), Baujín Perez (2005), Moreno Luis (2005), Gilioli Rotondaro (2002), llamas (2008), Comas (2013).

#### **Fase I:** previa de la investigación

Se crea y capacita al equipo de trabajo que va formar parte de la investigación y se selecciona el ámbito de aplicación a la vez que se conforma el cronograma de la misma.

#### **Fase II:** de medición

Está dividida en dos grandes etapas enfocadas a determinar el índice de alineamiento, y el de riesgo respectivamente. Para determinar el alineamiento se identifican los procesos y objetivos de trabajo utilizando expertos, luego se identifican los procesos y subprocesos o actividades y a partir de los mismos se desarrolla la matriz procesos objetivos (MPO), teniendo en cuenta la ponderación de los mismos a partir del método proceso analítico jerárquico (PAJ).

En la segunda etapa se procede a determinar el índice de riesgo a partir de la utilización del procedimiento análisis del modo y efecto de falla, el cual resulta en el cálculo del número de prioridad de riesgo (NPR) y en la construcción de la matriz de valoración de riesgo (MVR), con la inclusión en este caso del grado de recuperación (R).

En este apartado, se expone la metodología propuesta anteriormente y quedó dividida en dos grandes fases:

**I fase previa:** Primeramente se creó un equipo de trabajo, donde se procedió a la capacitación del mismo. Posteriormente se seleccionó a como ámbito de aplicación al departamento Amas de llaves por ser uno de los departamentos más conflictivos en la hotelería.

**II fase resultados:** Llegada a esta fase se procedió a determinar los objetivos de trabajo de la investigación, así como los procesos y subprocesos que serían de estudio.

#### **IV. Resultados**

##### **Resultados de aplicación del procedimiento Método Proceso Analítico Jerárquico (MPAJ)**

Este método se aplicó con el objetivo de obtener los pesos globales de los procesos para construir la matriz de alineamiento y calcular el índice respectivo según el procedimiento, los resultados obtenidos son los siguientes:

**Resultado paso 1:** Se construyó la representación gráfica del problema a resolver el cual aparece en la figura 1. Los espacios en blanco constituyen el lugar donde se ubicarán los pesos de los diferentes objetivos y procesos.

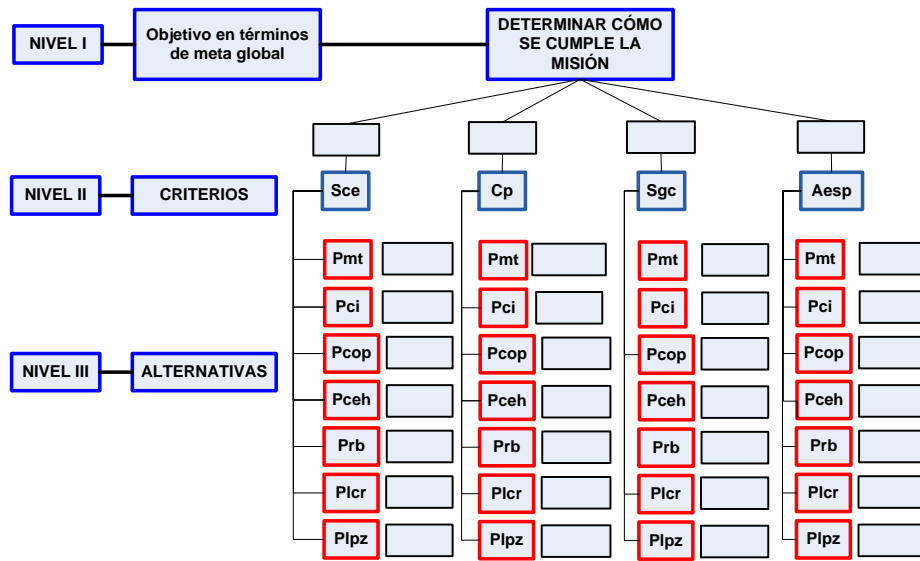


Figura \_\_. Representación gráfica del problema a resolver

A continuación aparecen los códigos que convencionalmente se han adoptado para cada uno de los objetivos y procesos identificados.

No	Objetivos (Criterios)	No	Procesos (Alternativas)
1	Satisfacción cliente externo (Sce)	1	Proceso mantenimiento tecnológico (Pmt)
2	Calidad percibida (Cp)	2	Proceso comunicación interna (Pci)
3	Seguridad del cliente (Sgc)	3	Proceso de control de las operaciones (Pcop)
4	Ajuste a especificaciones (Aesp)	4	Proceso de control estado de habitaciones (Pceh)
		5	Proceso de recogida de basura (Prb)
		6	Proceso de lencería (Plcr)
		7	Proceso de limpieza (plpz)

Fuente: elaboración propia.

Una vez cumplido este paso del procedimiento se realiza el proceso de obtención de los pesos globales de los procesos. En la construcción de las matrices se han simplificado algunos pasos, lo cual no quiere decir que se obvie el procedimiento diseñado ni que se alteren por ello los resultados que se busca.

**Matriz de comparaciones pareadas con las prioridades de los objetivos (criterios) con respecto a la meta global (nivel II de la estructura jerárquica).**

	MCP				MCPN				$\bar{W}$ $= \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n W_{jk}$
	Sce	Cp	Sgc	Aesp	Sce	Cp	Sgc	Aesp	
Sce	1	8	7	8	0.7143	0.5284	0.8444	0.3333	0.6060
Cp	1/8	1	1/6	7	0.0893	0.0661	0.0201	0.2917	0.1169
Sgc	1/7	6	1	8	0.1020	0.3963	0.1206	0.3333	0.2382
Aesp	1/8	1/7	1/8	1	0.0893	0.0083	0.0151	0.0416	0.0390
$\sum_{k=1}^n X_{ij}$	1.40	15.14	8.29	24	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia, el objetivo de mayor peso corresponde al relacionado con la satisfacción de cliente externo (**Sce**), el que concentra el 60% de la prioridad en relación con el resto. Le sigue el de seguridad (**Sgc**), después ajustes a especificaciones (**Aesp**) y finalmente el de calidad percibida (**Cp**). Estos resultados muestran cierta coherencia subyacente entre los objetivos.

Primero: la satisfacción del cliente aparece como hilo conductor de la actividad en cuestión.

Segundo: la calidad percibida se asume, por parte de los gestores del servicio del área intrínsecamente, es decir, si la satisfacción es buena, entonces también lo será la calidad percibida por el cliente. Lo mismo ocurre con la seguridad (atributo de calidad) y el ajuste a especificaciones.

**Matriz de Comparaciones pareadas para obtener prioridades de las alternativas con respecto a cada uno de los criterios (nivel III)**

Se obtiene el resultado de haber realizado la comparación pareada entre los siete procesos identificados (alternativas) con respecto al objetivo (criterio) Satisfacción del cliente externo (Sce). Hay que aclarar que este proceso se realiza en sesión de trabajo en grupo con expertos participantes en la investigación, por tanto cada uno de los juicios que se plasman se obtiene por consenso. La aplicación por la vía del consenso

requirió realizar una capacitación previa al grupo de trabajo acerca de las particularidades y formas de utilizar el método PAJ, así como algunos ejercicios de entrenamiento. Los resultados aparecen a continuación:

	MCP: Procesos con respecto a Sce						
	Pmt	Pci	Pcop	Pce h	Prb	Plcr	Plpz
Pmt	1	8	7	8	7	1	4
Pci	1/8	1	6	6	1/5	1/6	1/6
Pcop	1/6	1/7	1	6	5	1/7	1/7
Pce h	1/8	1/6	1/6	1	1/5	1/8	1/5
Prb	1/7	5	5	5	1	1/5	6
Plcr	1	6	7	8	5	1	4
Plpz	1/4	6	7	5	1/6	1/4	1
$\sum_{k=1}^n X_{ij}$	2.8095	26.309 5	33.166 7	39	18.566 7	2.8845	15.509 5

	MCPN: Procesos con respecto a Sce							$\bar{W}$ $= \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n W_{jk}$
	Pmt	Pci	Pcop	Pce h	Prb	Plcr	Plpz	
Pmt	0.3559	0.304 1	0.211 1	0.2051	0.3770	0.3467	0.2579	<b>0.2940</b>
Pci	0.0445	0.038 0	0.180 9	0.1538	0.0108	0.0578	0.0107	0.0709
Pcop	0.0593	0.005 4	0.030 2	0.1538	0.2693	0.0495	0.0092	0.0824
Pce h	0.0445	0.006 3	0.005 0	0.0256	0.0108	0.0433	0.0129	0.0212
Prb	0.0508	0.190	0.150	0.1282	0.0539	0.0693	0.3869	<b>0.1471</b>

		0	8					
<b>Plcr</b>	<b>0.3559</b>	<b>0.228</b> 1	<b>0.211</b> 1	<b>0.2051</b>	<b>0.2693</b>	<b>0.3467</b>	<b>0.2579</b>	<b>0.2677</b>
<b>Plpz</b>	<b>0.0890</b>	<b>0.228</b> 1	<b>0.211</b> 1	<b>0.1282</b>	<b>0.0090</b>	<b>0.0867</b>	<b>0.0645</b>	<b>0.1166</b>
$\sum_{k=1}^n X_{ij}$	<b>1.0000</b>	<b>1.000</b> 0	<b>1.000</b> 0	<b>1.0000</b>	<b>1.0000</b>	<b>1.0000</b>	<b>1.0000</b>	<b>1.0000</b>

Fuente: elaboración propia.

Se observa que los procesos de mayor peso en relación con la Satisfacción del cliente externo (Sce), son los de mantenimiento (Pmt) y Lencería (Plcr), ambos con más del 50% seguidos del proceso de recogida de la basura (Plcr) y del proceso de limpieza (Plpz).

A continuación, se muestran los resultados de la comparación pareada de los procesos con el objetivo relacionado con la Calidad percibida (Cp). Para ello, se siguió el mismo procedimiento que en el caso anterior.

	<b>MCP: Procesos con respecto a Cp</b>						
	<b>Pmt</b>	<b>Pci</b>	<b>Pcop</b>	<b>Pce h</b>	<b>Prb</b>	<b>Plcr</b>	<b>Plpz</b>
<b>Pmt</b>	1	8	7	6	7	1	4
<b>Pci</b>	1/8	1	1/5	6	1/4	1/9	1/3
<b>Pcop</b>	1/7	5	1	2	1/5	1/7	1/5
<b>Pce h</b>	1/6	1/6	1/2	1	1/6	1/8	1/3
<b>Prb</b>	1/7	4	5	6	1	1/9	1
<b>Plcr</b>	1	9	7	8	9	1	1/8
<b>Plpz</b>	1/4	3	5	3	1	8	1
$\sum_{k=1}^n X_{ij}$	<b>2.8274</b>	<b>30.166</b> 7	<b>25.7</b>	<b>32</b>	<b>18.616</b> 7	<b>10.490</b> 1	<b>6.9917</b>

	MCPN: Procesos con respecto a Cp							$\bar{W}$ $= \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n W_{jk}$
	Pmt	Pci	Pcop	Pceh	Prb	Plcr	Plpz	
<b>Pmt</b>	0.3537	0.265 2	0.272 4	0.1875	0.3760	0.0953	0.5721	<b>0.3032</b>
<b>Pci</b>	0.0442	0.033 1	0.007 8	0.1875	0.0134	0.0106	0.0477	0.0492
<b>Pco p</b>	0.0505	0.165 7	0.038 9	0.0625	0.0107	0.0136	0.0286	0.0529
<b>Pce h</b>	0.0589	0.005 5	0.019 5	0.0313	0.0090	0.0119	0.0477	0.0262
<b>Prb</b>	0.0505	0.132 6	0.194 6	0.1875	0.0537	0.0106	0.1430	0.1104
<b>Plcr</b>	0.3537	0.298 3	0.272 4	0.2500	0.4834	0.0953	0.0179	<b>0.2530</b>
<b>Plpz</b>	0.0884	0.099 4	0.194 6	0.0938	0.0537	0.7626	0.1430	0.2051
$\sum_{k=1}^n X_{ij}$	1.0000	1.000 0	1.000 0	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000

Fuente: elaboración propia.

los resultados muestran, que al igual que el caso anterior los procesos de mantenimiento y lencería son los que mayor peso tienen en relación con el objetivo Calidad percibida, también con más del 50%, igual situación se aprecia con los de limpieza y recogida de basura.

Corresponde ahora mostrar los resultados que se obtuvo al realizar la comparación pareada entre los procesos en relación con el objetivo seguridad del cliente (Sgc). Se siguió al igual que en los casos anteriores el mismo procedimiento para obtener los juicios.

	MCP: Procesos con respecto a Sgc						
	Pmt	Pci	Pcop	Pce h	Prb	Plcr	Plpz
Pmt	1	9	8	7	7	5	4
Pci	1/9	1	1/4	3	1/4	1/6	1/3
Pcop	1/8	4	1	2	1/4	1/5	1/5
Pce h	1/7	1/3	1/2	1	1/4	1/5	1/5
Prb	4	4	4	6	1	4	5
Plcr	1/5	6	5	5	1/4	1	3
Plpz	1/4	3	5	5	1/5	1/3	1
$\sum_{k=1}^n X_{ik}$	5.8290	27.33	23.75	29	9.2	10.9	13.7 3

	MCPN: Procesos con respecto a Sgc							$\bar{W}$ $= \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n W_{jk}$
	Pmt	Pci	Pcop	Pce h	Prb	Plcr	Plpz	
Pmt	0.1716	0.329 3	0.336 8	0.2414	0.7609	0.4587	0.2913	<b>0.3700</b>
Pci	0.0191	0.036 6	0.010 5	0.1034	0.0272	0.0153	0.0243	0.0338
Pcop	0.0214	0.146 3	0.042 1	0.0690	0.0272	0.0183	0.0146	0.0484
Pce h	0.0245	0.012 2	0.021 1	0.0345	0.0272	0.0183	0.0146	0.0218
Prb	0.6862	0.146 3	0.168 4	0.2069	0.1087	0.3670	0.3642	<b>0.2925</b>
Plcr	0.0343	0.219 5	0.210 5	0.1724	0.0272	0.0917	0.2185	<b>0.1392</b>

<b>Plpz</b>	<b>0.0429</b>	<b>0.1098</b>	<b>0.2105</b>	<b>0.1724</b>	<b>0.0217</b>	<b>0.0306</b>	<b>0.0728</b>	<b>0.0944</b>
$\sum_{k=1}^n X_{ij}$	<b>1.0000</b>	<b>1.0000</b>	<b>1.0000</b>	<b>1.0000</b>	<b>1.0000</b>	<b>1.0000</b>	<b>1.0000</b>	<b>1.0000</b>

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia la comparación pareada de los procesos con respecto al objetivo relacionado con la seguridad, sigue la misma tendencia de las comparaciones anteriores con la particularidad que el proceso de lencería no ocupa el segundo lugar, sino que él es asumido por el proceso de recogida de basura y ello es comprensible dado el papel negativo que puede jugar el problema de los desechos en la contaminación ambiental y su impacto sobre el proceso de la seguridad del cliente.

A continuación, se presentan los resultados de la comparación pareada entre los procesos en relación con el objetivo ajustes a especificaciones (Aesp).

	<b>MCP: Procesos con respecto a Aesp</b>						
	<b>Pmt</b>	<b>Pci</b>	<b>Pcop</b>	<b>Pceh</b>	<b>Prb</b>	<b>Plcr</b>	<b>Plpz</b>
<b>Pmt</b>	<b>1</b>	<b>1/5</b>	<b>1/3</b>	<b>1/4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1/5</b>
<b>Pci</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>Pcop</b>	<b>3</b>	<b>1/6</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>Pceh</b>	<b>4</b>	<b>1/5</b>	<b>1/5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
<b>Prb</b>	<b>1/4</b>	<b>1/6</b>	<b>1/7</b>	<b>1/4</b>	<b>1</b>	<b>1/4</b>	<b>1</b>
<b>Plcr</b>	<b>1</b>	<b>1/5</b>	<b>1/3</b>	<b>1/6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Plpz</b>	<b>5</b>	<b>1/4</b>	<b>1/5</b>	<b>1/5</b>	<b>1</b>	<b>1/2</b>	<b>1</b>
$\sum_{k=1}^n X_{ij}$	<b>19.2</b>	<b>2.183</b>	<b>8.209</b>	<b>11.868</b>	<b>27</b>	<b>16.7</b>	<b>18.2</b>
	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>		<b>5</b>	

	MCPN: Procesos con respecto a Aesp							$\bar{W}$ $= \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n W_{jk}$
	Pmt	Pci	Pcop	Pceh	Prb	Plcr	Plpz	
<b>Pmt</b>	0.0519	0.0916	0.0406	0.0211	0.1481	0.0597	0.0110	0.0606
<b>Pci</b>	0.2597	0.4580	0.7309	0.4213	0.2222	0.2985	0.2198	<b>0.3729</b>
<b>Pcop</b>	0.1558	0.0763	0.1218	0.4213	0.2593	0.1791	0.2747	<b>0.2126</b>
<b>Pceh</b>	0.2078	0.0916	0.0244	0.0843	0.1481	0.3582	0.2747	<b>0.1699</b>
<b>Prb</b>	0.0130	0.0763	0.0174	0.0211	0.0370	0.0149	0.0549	0.0335
<b>Plcr</b>	0.0519	0.0916	0.0406	0.0140	0.1481	0.0597	0.1099	0.0737
<b>Plpz</b>	0.2597	0.1145	0.0244	0.0169	0.0370	0.0299	0.0549	0.0768
$\sum_{k=1}^n X_{ij}$	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de esta comparación no sigue el mismo comportamiento que las anteriores, pues son los procesos de comunicación interna y de control, de operaciones y del estado de las habitaciones, los que tienen los porcentajes mayores.

Una vez que se han obtenido los pesos de los criterios (objetivos) y de las alternativas (procesos), corresponde realizar el proceso de síntesis que integra los resultados de los niveles II y III. A continuación se ofrece los resultados de dicho proceso.

## Resultados generales del proceso de comparaciones pareadas:

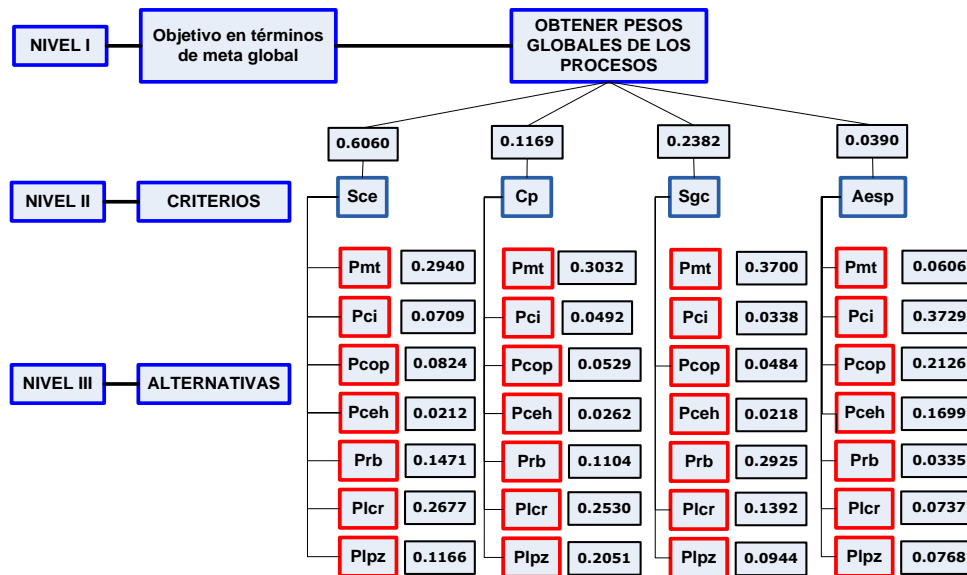


Figura 2. Procesos de comparaciones pareadas. Fuente: elaboración propia.

## Resultado del cálculo de los pesos globales de los procesos:

$$\begin{aligned}
 \text{PESO Pmt} &= 0.6060 * 0.2940 + 0.1169 * 0.3032 + 0.2382 * 0.3700 + 0.0390 * 0.0606 = 0.3041 \\
 \text{PESO Pci} &= 0.6060 * 0.0708 + 0.1169 * 0.0492 + 0.2382 * 0.0338 + 0.0390 * 0.3729 = 0.0713 \\
 \text{PESO Pcop} &= 0.6060 * 0.0824 + 0.1169 * 0.0529 + 0.2382 * 0.0484 + 0.0390 * 0.2126 = 0.0759 \\
 \text{PESO Pceh} &= 0.6060 * 0.0212 + 0.1169 * 0.0262 + 0.2382 * 0.0218 + 0.0390 * 0.1699 = 0.0277 \\
 \text{PESO Prb} &= 0.6060 * 0.1471 + 0.1169 * 0.1104 + 0.2382 * 0.2925 + 0.0390 * 0.0335 = 0.1730 \\
 \text{PESO Plcr} &= 0.6060 * 0.2677 + 0.1169 * 0.2530 + 0.2382 * 0.1392 + 0.0390 * 0.0737 = 0.2278 \\
 \text{PESO Plpz} &= 0.6060 * 0.1166 + 0.1169 * 0.2051 + 0.2382 * 0.0944 + 0.0390 * 0.0768 = 0.1201
 \end{aligned}$$

En el análisis se destaca lo siguiente:

Primero: los resultados de aplicar el algoritmo de integración entre lo que se obtuvo en los niveles II y III, muestran que aquí también se expresa la tendencia que se observó en los pasos anteriores es decir los procesos de mantenimiento y de limpieza absorben más del 50% de la ponderación total, seguido de los de control de operaciones, recogida de basura y limpieza.

Segundo: estos pesos serán utilizados en la construcción de la matriz de alineamiento estratégico, cuyo resultado se mostrará a continuación.

## Resultados de la matriz de alineamiento estratégico (MAE)

Siguiendo el procedimiento propuesto, a continuación se muestran los resultados obtenidos en la Matriz de Alineamiento Estratégico.

MATRIZ DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO (MAE)						
		OBJETIVOS				
		Scce	Cp	Sgc	Aesp	
Procesos	Pesos	0.6060	0.1169	0.2382	0.0390	$loi = \sum_{k=1}^n W_{jk} * X_{ijk}$
Pmt	0.3041	5	5	4	3	4.68
Pci	0.0713	2	3	2	4	2.20
Pcop	0.0759	2	3	3	4	2.43
Pceh	0.0277	4	4	2	3	3.49
Prb	0.1730	5	4	4	3	4.57
Plcr	0.2278	5	5	4	2	4.65
Plpz	0.1201	4	4	4	2	3.92
$I_{pi} = \sum_{k=1}^n W_{jk} * X_{ijk}$		4.41	4.38	3.73	2.80	

Figura 3. Matriz de Alineamiento Estratégico. Fuente: elaboración propia.

De lo mostrado se puede realizar el análisis siguiente:

**Primero:** de los procesos a los objetivos se puede asegurar, que los procesos mejor alienados son: mantenimiento técnico, lencería y recogida de basura. Ello se explica no solo por el alto grado de presencia percibida que tienen los objetivos en los procesos antes mencionados en comparación con los demás, sino también por el peso relativamente alto de los objetivos satisfacción del cliente, seguridad del cliente y calidad percibida. Al combinarse esas dos variables, peso y grado de presencia percibida del objetivo en el proceso, da como resultado esa magnitud de valor de los índices correspondientes.

**Segundo:** de los objetivos a los procesos, el que mayor presencia tiene es el objetivo de satisfacción del cliente externo, segundo calidad percibida y de seguridad del cliente. En este caso el resultado se explica por la alta ponderación que tienen dichos objetivos.

**Tercero:** si analizamos los resultados que se muestran a continuación, se puede realizar una valoración general del comportamiento del alineamiento estratégico.

Procesos	Objetivos							
	Sce		Cp		Sce		Aesp	
Pmt	$\frac{4.68}{4.41}$ = 1.0612	>1	$\frac{4.68}{4.38}$ = 1.0684	>1	$\frac{4.68}{3.73}$ = 1.2546	>1	$\frac{4.68}{2.80}$ = 1.6714	>1
Pci	$\frac{2.20}{4.41}$ = 0.4988	<1	$\frac{2.20}{4.38}$ = 0.5022	<1	$\frac{2.20}{3.73}$ = 0.5898	<1	$\frac{2.20}{2.80}$ = 0.7857	<1
Pcop	$\frac{2.43}{4.41}$ = 0.5510	<1	$\frac{2.43}{4.38}$ = 0.5547	<1	$\frac{2.43}{3.73}$ = 0.6514	<1	$\frac{2.43}{2.80}$ = 0.8678	<1
Pceh	$\frac{3.49}{4.41}$ = 0.7913	<1	$\frac{3.49}{4.38}$ = 0.7068	<1	$\frac{3.49}{3.73}$ = 0.9356	<1	$\frac{3.49}{2.80}$ = 1.2464	>1
Prb	$\frac{4.57}{4.41}$ = 1.0326	>1	$\frac{4.57}{4.38}$ = 1.0433	>1	$\frac{4.57}{3.73}$ = 1.2252	>1	$\frac{4.57}{2.80}$ = 1.6321	>1
Plcr	$\frac{4.65}{4.41}$ = 1.0544	>1	$\frac{4.65}{4.38}$ = 1.0616	>1	$\frac{4.65}{3.73}$ = 1.2466	>1	$\frac{4.65}{2.80}$ = 1.6607	>1
Plpz	$\frac{3.92}{4.41}$ = 0.8888	<1	$\frac{3.92}{4.38}$ = 0.8949	<1	$\frac{3.92}{3.73}$ = 1.0509	>1	$\frac{3.92}{2.80}$ = 1.4000	>1

Fuente: elaboración propia.

Los valores muestran los procesos que mejor alineamiento tienen con cada uno de los objetivos. Aquellos cuyos valores son < 1, son los de peor alineamiento. Similar regla se aplicó para calcular el índice general (I<sub>g</sub>), el cual se obtuvo aplicando la fórmula correspondiente:

$$I_g = \frac{1/n \sum_{j=1}^n O_j}{1/n \sum_{i=1}^k P_i} = \frac{\frac{4.68+2.20+2.43+3.49+4.57+4.65+3.92}{7}}{\frac{4.41+4.38+3.73+2.80}{4}} = \frac{\frac{25.94}{7}}{\frac{15.32}{4}} = \frac{3.7}{3.83} = 0.9675 < 1$$

El resultado expuesto, indica que el alineamiento entre los procesos y los objetivos no es adecuado.

## Resultados de la Matriz de valoración de Riesgo (MVR)

La MVR se ha construido sobre la base del flujograma diseñado para el área en cuestión y de la ficha para el Análisis de Modo y Efecto de Falla (AMEF) de esta propia área, obtenida con la información y valoración que realizó el grupo de trabajo que participó en el trabajo.

**MATRIZ DE VALORACIÓN DE RIESGO (MVR)**

Severidad de las consecuencias	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE FALLA					Probabilidad de recuperación
	MUY BAJA 1	BAJA 2	MEDIA 3	ALTA 4	MUY ALTA 5	
SEVERA 5	5	30	90	200 <sup>L</sup>	375	MUY ALTA 5
MAYOR 4	4	24 <sup>B</sup>	72	160	300 <sup>M</sup>	ALTA 4
SERIA 3	3	18 <sup>L</sup>	48 <sup>C</sup>	120	225	MEDIA 3
MENOR 2	2	12 <sup>A</sup>	36	80	150	BAJA 2
MÍNIMA 1	1	6	18	40	75	MUY BAJA 1
	1 MUY BAJA	1.5 BAJA	2 MEDIA	2.5 ALTA	3 MUY ALTA	
	PROBABILIDAD DE NO DETECTAR LA FALLA					

CÓDIGO RIESGO ACCIÓN	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	Imperativo reducir nivel de riesgo	Aplicar medidas inmediatas	Operación permitida

1. Proceso de mantenimiento:  $NPR = S * P_o * D * R = 5 * 5 * 3 * 4 = 300$  <sup>M</sup>
2. Proceso de lencería:  $NPR = S * P_o * D * R = 5 * 5 * 2 * 4 = 200$  <sup>L</sup>
3. Proceso recogida de basura:  $S * P_o * D * R = 3 * 2 * 1 * 4 = 24$  <sup>B</sup>
4. Proceso de limpieza:  $NPR = S * P_o * D * R = 3 * 2 * 1 * 3 = 18$  <sup>L</sup>
5. Proceso de comunicación:  $NPR = S * P_o * D * R = 3 * 4 * 2 * 2 = 48$  <sup>C</sup>
6. Proceso ajuste a especificaciones:  $S * P_o * D * R = 3 * 2 * 1 * 2 = 12$  <sup>A</sup>

Fuente: elaboración propia.

Se aprecia que los procesos de mantenimiento y de lencería, están ubicados en zona de alto NPR (zona roja), incluso el primero con mayor nivel, con imperativo de reducir ese nivel de riesgo. Ambos procesos presentan consecuencias severas, una muy alta probabilidad de ocurrencia de las fallas y con posibilidad de detección media. A juicio de los autores este comportamiento se debe a que son procesos externos y proveedores al área en cuestión, difíciles de controlar por parte de los gestores del servicio. En el caso específico del proceso de lencería, el análisis del problema requiere profundizar en su gestión con enfoque de cadena, por cuanto en él intervienen una serie de sub-procesos y actividades, cualquier fallo de uno de ellos puede generar el comportamiento de alto riesgo que el proceso general presenta. La figura, muestra los elementos que forman parte del mismo.



Figura 4. Encadenamiento del proceso de lencería. Fuente: elaboración propia.

La opinión generalizada de las camareras, obtenida mediante una encuesta aplicada, evidencia el problema en la lavandería: la cantidad que se envía no es la que regresa ni el tiempo en que se necesita, mismo criterio tiene los demás actores que forman parte de la cadena.

Los procesos de recogida de basura y de comunicación se ubican en zona de bajo NPR (zona amarilla), aunque requiere la aplicación de medidas inmediatas. A diferencia de los dos anteriores, estos constituyen procesos internos del área y su ubicación en la matriz y comportamiento, se debe a fallas en los procesos de limpieza, de control de operaciones y de control del estado de las habitaciones, así como en la realización de los reportes. El NPR de los procesos de limpieza y de ajuste a especificaciones se ubica en zona verde, pero con valores muy próximos a zona amarilla, por lo que deben recibir tratamiento igual a los que se encuentran situados en esa propia zona.

**Resultados del análisis de la relación entre el comportamiento de riesgos y del alineamiento estratégico:**

Primero: como ya se ha expuesto en el análisis del alineamiento estratégico, los procesos mejor alineados son: mantenimiento técnico, lencería y recogida de basura. Sin embargo, cuando analizamos los resultados en la MVR, observamos que los dos primeros procesos se encuentran situados en la zona de Alto a muy Alto riesgo (zona roja).

Segundo: Esta situación impacta de manera negativa en uno de los indicadores más importantes que mide el grado de consecución de los objetivos estratégicos satisfacción del cliente externo (Sce) y calidad percibida (Cp), como el comportamiento de quejas en relación con las actividades que las originan. Esto se muestra a continuación.

- Se realizó un análisis de las quejas en los meses de enero, febrero, marzo y abril de 2016.
- Se aplicó la técnica de tarjado de las quejas por actividades.
- Se construyó una tabla de distribución de frecuencias de las quejas por actividades.
- Se aplicó el principio de “pocos vitales”, “muchos triviales” para identificar las actividades generadores del mayor volumen de quejas.

### Análisis de quejas

No.	Actividades	Tarjado	Fa	FR	FA	FRA
1	Mantenimiento	////; ////; ////; ////; ////; ////; ////; ////; ////; ////; /	51	0.4857	51	0.4857
2	Lencería	////; ////; ////; ////; ////; ////; ////; //	32	0.3048	83	0.7904
3	Limpieza habitación	////; ///	9	0.0857	92	0.8761
4	Dotación del Minibar	////	5	0.0476	97	0.9238
5	Dotación de Amenites	///	3	0.0286	100	0.9523
6	Limpieza de baños	//	2	0.0190	102	0.9714
7	Recogida de basura	////; /	2	0.0190	104	0.9904
8	Ambientación habitación	//	1	0.0095	105	1.0000
<b>Totales</b>			<b>105</b>	<b>1.0000</b>		

Fuente: elaboración propia.

La tabla de distribución de frecuencias muestra claramente que el mayor volumen de quejas está en las actividades de mantenimiento t de lencería, que a su vez son las mejores alineadas a los objetivos y las demás antes expuestas aparecen en zona roja de la Matriz de Valoración de Riesgo. La aplicación del principio “pocos vitales”, “muchos triviales”, confirma lo anteriormente expuesto.

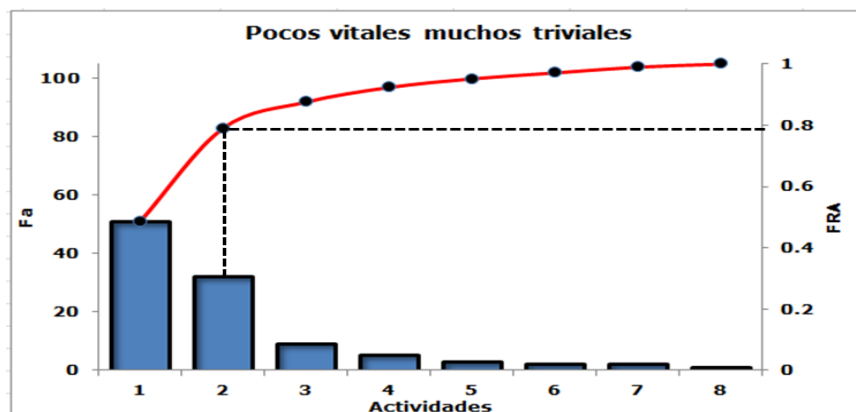


Figura 5. Esquema de Diagrama de Pareto. Fuente: elaboración propia.

## V. Conclusiones

La investigación y elaboración del presente trabajo permitió evidenciar la necesidad de integrar un sistema coherente el Análisis del Modo y Efecto de Falla, soportado en la teoría de la Gestión de Riesgo, el Alineamiento Estratégico y el Enfoque a Procesos.

Se comprobó la fiabilidad del modelo en un caso de estudio correspondiente al sector turístico. Asimismo, se corroboró la necesidad del sistema empresarial hotelera actual de perfeccionar los sistemas de gestión y de control basado en un enfoque proactivo donde el punto de partida sea la gestión y prevención de riesgos.

## VI. Referencias Bibliográficas

60812, N. T. C. N.-I. 2007. *Sistemas de gestión. Técnicas de análisis para confiabilidad de sistemas. Procedimiento para análisis de modo de falla y efectos (amfe)*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (icontec) julio, 2007. Bogotá, Colombia. 13 pp.

*Baujín Pérez, P. 2005. Implementación de un sistema de costos basado en actividades para el sector hotelero. 9 pp.*

Comas Rodríguez, R. 2013. *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus*. [Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" Matanzas, Cuba.

Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L.; González Arias, M., *et al.* 2008. *Gestión de la Calidad*. Centro de estudios de turismo. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Editorial Universitaria. ISBN: 959-16-0304-9. 190 p.

Fundibeq.Org. 2005. *Análisis modal de fallos y efectos (A.M.F.E.)*. 12 pp.

Gilioli Rotondaro, R. 2002. *SFMEA: Análise do Efeito e Modo da Falha em Serviços – aplicando técnicas de prevenção na melhoria de serviços*. Revista Produção. Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da USP. v. 12

González Arias, M. 2014. *Propuesta de un procedimiento para analizar las fallas en un servicio de alojamiento hotelero.*, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. 19 pp.

Iso31000, N. 2009. *Gestión de Riesgos – Principios y Guías*. Noviembre 15 de 2009. 23 pp.

Iso31010, N. 2009. *Gestión de Riesgos – Principios y Guías de Dirección* Noviembre 15 de 2009. 26 pp.

Leza, R. S.; Escriña y S.A., A. 2010. *Análisis cuantitativo de riesgos*. Instituto Argentino del Petróleo y del Gas. Salta, Argentina. (Material mecanografiado, 16 p.)

Llamas, S. 2008. *Análisis de modos de falla y criticidad de efectos en sistemas de contención de lixiviados.*, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. . 10 pp.

Maines Da Silva, P.; Rösing Agostini, M. y Marcio Langoski, L. 2016. *Alineamiento estratégico. Un estudio de caso en la Ruta Romántica - Brasil*. 19 pp.

Marx, K. 1864. *El Capital Tomo I: "El Proceso de Acumulación Capitalista"* p.

Nogueira Rivera, D. 2002. Citado por: Comas Rodríguez, R. 2013. Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus. [doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" Matanzas, Cuba. p.

Resolución 60. 2011. *Normas del sistema de control interno*. Contraloría General de la República. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana, Cuba. 13 pp. [www.gacetaoficial.cu](http://www.gacetaoficial.cu).

Rodríguez Carrera, M. 1998. *Primer Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos*. 30 pp.

Van Beest, M. 2012. *¿Qué es la alineación estratégica?* pp.

Zavarce, C. 2013. *Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización?* Maracaibo, Venezuela, Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Guachineo y Cosa. 13 pp.