

Aprovisionamiento seguro en hoteles cubanos: implementación del modelo ISO 28000 en contextos diferenciados / Secure Procurement in Cuban Hotels: Implementing ISO 28000 Across Differentiated Contexts

Ernesto Guilart Caisés¹, <https://orcid.org/0009-0008-4624-0196>, brendam950641@gmail.com
Ivis Taide González-Camejo², <https://orcid.org/0000-0002-3944-6320>, ivist91@gmail.com,
Leudis Orlando Vega de la Cruz³, <https://orcid.org/0000-0001-7758-2561>, leovega@uho.edu.cu.

Institución de los autores

¹ Universidad de Holguín. Cuba

² Consultoría económica CANEC S.A. Cuba

Resumen

Se implementa el modelo ISO 28000:2022 en tres instalaciones hoteleras cubanas con características territoriales contrastantes: Playa Costa Verde (costero), Iberostar Grand Packard (urbano) y Pinares de Mayarí (rural). A partir de un procedimiento metodológico adaptado, se diseña y valida un sistema de indicadores para la gestión segura del aprovisionamiento, integrando trazabilidad digital, planificación predictiva y sostenibilidad operativa. El análisis comparativo revela fortalezas y desafíos específicos en cada contexto, destacando la necesidad de contextualizar los estándares internacionales según las condiciones locales. El sistema propuesto permite evaluar la eficiencia logística, la resiliencia ante interrupciones y la transparencia en la cadena de suministro. Se ofrece una herramienta replicable en el sector hotelero cubano, con potencial de aplicación en otros ámbitos estratégicos, contribuyendo al fortalecimiento institucional y al desarrollo turístico responsable desde una perspectiva territorial.

Palabras clave: Aprovisionamiento seguro, ISO 28000:2022, sistema de indicadores, gestión hotelera, contexto territorial.

Abstract

ISO 28000:2022 was implemented in three Cuban hotel facilities with contrasting territorial characteristics: Playa Costa Verde (coastal), Iberostar Grand Packard (urban), and Pinares de Mayarí (rural). Through an adapted methodological approach, a system of indicators was designed and validated to ensure secure procurement, integrating digital traceability, predictive planning, and operational sustainability.. The proposed system enables the evaluation of logistical efficiency, resilience to disruptions, and transparency across the supply chain. It offers a replicable tool within the Cuban hospitality sector, with potential applicability in other strategic areas, contributing to institutional strengthening and responsible tourism development from a territorial perspective.

Keywords: Secure procurement, ISO 28000:2022, indicator system, hotel management, territorial context.



Introducción

La gestión logística de aprovisionamiento en el sector hotelero ha evolucionado como respuesta a las crecientes exigencias del turismo contemporáneo, donde la calidad del servicio y la seguridad operativa se convierten en factores estratégicos. En este contexto, el aprovisionamiento seguro no se limita a la disponibilidad de insumos, sino que implica la planificación, control y mejora continua de los flujos logísticos, integrando criterios de trazabilidad, eficiencia y resiliencia. La transformación del turismo hacia una economía de experiencias demanda una logística hotelera capaz de anticiparse a riesgos y adaptarse a entornos dinámicos, según plantea (Cabeza, 2001; Castro Díaz et al., 2023).

En Cuba, el turismo representa un sector clave para el desarrollo económico, y su articulación con actores locales, proveedores estatales y nuevas formas de gestión exige una logística contextualizada y segura. (Delisle, 2016; Nova González et al., 2020) consideran que las instalaciones hoteleras del destino Holguín, en particular, enfrentan desafíos vinculados a la disponibilidad de insumos, la dependencia de importaciones y la limitada integración tecnológica. La Delegación Territorial Gaviota Oriente Norte, como núcleo operativo, requiere herramientas metodológicas que permitan gestionar el aprovisionamiento con criterios de seguridad, eficiencia y sostenibilidad (PCC, 2024).

La literatura especializada evidencia brechas teóricas y metodológicas en la conceptualización del aprovisionamiento seguro, así como en la definición de indicadores que vinculen la gestión logística con la satisfacción del cliente, según expresan (Quevedo Huamanchumo et al., 2021; García Bohorquez et al., 2021). La ausencia de procedimientos integrados que contemplen la seguridad como dimensión transversal limita la capacidad de respuesta de los hoteles ante eventos disruptivos, afectando la calidad del servicio y la percepción del huésped, tal y como expresan (López & Serrano, 2014; Marrero & Díaz, 2014). En este escenario, se vuelve imprescindible desarrollar tecnologías de gestión que articulen lo operativo con lo estratégico.

La presente investigación se orienta al diseño e implementación de un procedimiento para la gestión logística de aprovisionamiento seguro en hoteles cubanos, tomando como referencia la norma ISO 28000:2022 y adaptándolo a las condiciones territoriales del destino Holguín. El enfoque metodológico integra análisis de riesgos, trazabilidad digital, planificación predictiva y validación participativa, con el propósito de construir un sistema de indicadores que permita evaluar la seguridad logística y su impacto en la satisfacción del cliente, siendo coherentes con las propuestas de (Campos Ponce, 2017; Bautista-Santos et al., 2015). Esta propuesta busca fortalecer la resiliencia operativa del sector hotelero cubano, desde una perspectiva ética, técnica y territorial.

La norma ISO 28000:2022 establece los requisitos para un sistema de gestión de la seguridad en la cadena de suministro, con énfasis en la identificación de riesgos, la planificación de respuestas y la mejora continua de los procesos logísticos. Su aplicación en el sector hotelero cubano implica una reinterpretación territorial, donde la seguridad no se limita a la protección física de los bienes, sino que se extiende a la confiabilidad operativa, la trazabilidad de insumos y la articulación con proveedores locales, según (ISO, 2022). Esta perspectiva permite integrar la norma como herramienta estratégica en contextos de alta vulnerabilidad logística.

Uno de los aportes centrales de la norma es la exigencia de establecer indicadores verificables que permitan evaluar el desempeño del sistema de gestión de seguridad. En el caso cubano, esta exigencia se traduce en la necesidad de construir un sistema de indicadores adaptado a las condiciones de cada instalación hotelera, considerando factores como la disponibilidad de recursos, la infraestructura tecnológica y la capacidad de respuesta ante interrupciones. La validación participativa de estos indicadores fortalece la apropiación institucional y la sostenibilidad del modelo.

La norma también promueve la integración de procesos logísticos con sistemas de gestión ya existentes, como los de calidad, medio ambiente y salud ocupacional. Esta articulación resulta especialmente relevante en instalaciones hoteleras que operan bajo esquemas de certificación internacional, donde la coherencia entre normas fortalece la imagen del destino y la confianza del cliente. En el contexto cubano, esta integración requiere ajustes metodológicos que permitan compatibilizar los estándares globales con las prácticas locales, sin perder la dimensión ética y territorial del servicio.

Finalmente, ISO 28000:2022 enfatiza la importancia de la mejora continua como principio rector del sistema de gestión. En el procedimiento aplicado, este principio se traduce en la revisión periódica de los indicadores, la retroalimentación desde la operación hotelera y la incorporación de aprendizajes en tiempo real. La norma no se presenta como un modelo rígido, sino como una guía flexible que puede ser resignificada desde la experiencia territorial, contribuyendo a la construcción de una logística hotelera más segura, resiliente y digna (ISO, 2022; Marrero & Díaz, 2014).

En instalaciones costeras, la gestión segura del aprovisionamiento representa un eje estratégico para garantizar la continuidad del servicio ante fluctuaciones estacionales, eventos climáticos y dependencia de insumos importados. Estos entornos demandan sistemas logísticos resilientes, capaces de anticipar interrupciones y asegurar la trazabilidad de los productos desde su origen



hasta el punto de consumo. La norma ISO 28000:2022 ofrece un marco para fortalecer la seguridad operativa, integrando planificación predictiva, control de riesgos y mejora continua en contextos de alta vulnerabilidad logística. (ISO, 2022; Marrero & Díaz, 2014).

Los hoteles urbanos, ubicados en zonas de alta densidad poblacional y con estándares internacionales de calidad, enfrentan desafíos logísticos vinculados a la congestión, la articulación con múltiples proveedores y la exigencia de transparencia en los procesos. En estos espacios, el aprovisionamiento seguro se vincula directamente con la imagen institucional y la experiencia del cliente. La implementación de indicadores adaptados permite evaluar el desempeño logístico en tiempo real, fortaleciendo la confianza y la eficiencia operativa. (Bautista-Santos et al., 2015; García Bohorquez et al., 2021).

En instalaciones rurales, el aprovisionamiento seguro se convierte en un ejercicio de adaptación territorial, marcado por la limitada conectividad, la escasa disponibilidad de insumos y la necesidad de soluciones logísticas creativas. La gestión en estos entornos requiere tecnologías apropiadas, articulación comunitaria y validación participativa, integrando prácticas sostenibles que respondan a las condiciones locales. La norma ISO 28000:2022 puede ser resignificada desde una perspectiva ética y contextual, permitiendo construir sistemas logísticos dignos y coherentes con el entorno. (Campos Ponce, 2017; Nova González et al., 2020).

La diferenciación por tipología hotelera evidencia que la gestión segura del aprovisionamiento no puede abordarse desde un enfoque único. Cada contexto territorial demanda ajustes metodológicos que respondan a sus particularidades operativas, simbólicas y estructurales. La implementación del modelo ISO 28000:2022 permite construir un sistema de indicadores flexible y replicable, que fortalece la resiliencia institucional y contribuye al desarrollo turístico responsable. Esta mirada situada abre caminos para una logística hotelera más transparente, eficiente y sensible al territorio cubano. (Castro Díaz et al., 2023; Quevedo Huamanchumo et al., 2021).

Materiales y métodos

La construcción del procedimiento para la gestión segura del aprovisionamiento se fundamenta en los principios establecidos por la norma ISO 28000:2022, que define los requisitos para un sistema de gestión de seguridad en la cadena de suministro. El diseño metodológico parte de la identificación de los elementos clave del sistema logístico hotelero, considerando las particularidades territoriales, operativas y organizativas de las instalaciones. Se emplea un enfoque cualitativo-constructivo, orientado a la adaptación contextual de estándares internacionales mediante la validación participativa y el análisis comparativo de prácticas existentes. (ISO, 2022; Campos Ponce, 2017).

Como punto de partida, se realiza un diagnóstico integral del proceso de aprovisionamiento, utilizando entrevistas semiestructuradas, revisión documental y observación directa. Esta fase permite identificar brechas de seguridad, puntos críticos de trazabilidad y oportunidades de mejora en la planificación logística. A partir de estos hallazgos, se estructura el procedimiento en cinco etapas: análisis de riesgos, definición de objetivos de seguridad, diseño del sistema de indicadores, implementación operativa y evaluación continua. Cada etapa se articula con los requisitos de la norma, garantizando coherencia metodológica y aplicabilidad territorial . (Bautista-Santos et al., 2015; García Bohorquez et al., 2021).

El sistema de indicadores se construye como resultado central del procedimiento, integrando variables relacionadas con la eficiencia logística, la resiliencia operativa, la trazabilidad digital y la satisfacción del cliente. Para su validación, se aplica el método Delphi con expertos del sector hotelero, combinando criterios técnicos, éticos y territoriales. Esta estrategia permite ajustar los indicadores a las condiciones reales de las instalaciones, asegurando su pertinencia y utilidad en la toma de decisiones. La retroalimentación obtenida se incorpora en la fase de mejora continua, en consonancia con el enfoque sistémico de la norma ISO 28000:2022. (Quevedo Huamanchumo et al., 2021; Marrero & Díaz, 2014).

Finalmente, se documenta el procedimiento en formato técnico, integrando diagramas de flujo, fichas de indicadores y protocolos de actuación ante eventos disruptivos. Este material constituye una herramienta replicable para otras instalaciones hoteleras, adaptable a diferentes tipologías y niveles de complejidad. La metodología empleada no solo responde a los requisitos normativos, sino que incorpora una dimensión ética y territorial, reconociendo la importancia de la seguridad logística como componente esencial del desarrollo turístico responsable en Cuba. (Castro Díaz et al., 2023; Nova González et al., 2020).

La adaptación del apartado “Contexto de la organización” de la norma ISO 28000:2022 se concretó mediante un diagnóstico territorial que permitió identificar las particularidades logísticas, operativas y simbólicas de las instalaciones hoteleras. En lugar de aplicar un enfoque genérico, se reconocieron las condiciones reales del entorno cubano: limitaciones en el acceso a insumos, dependencia de proveedores estatales y vulnerabilidad ante eventos externos. Esta lectura situada del contexto permitió definir los riesgos específicos del aprovisionamiento y establecer las bases para un procedimiento coherente con las necesidades locales. (Campos Ponce, 2017). El apartado “Planificación” fue adaptado mediante la formulación de objetivos operativos vinculados a la seguridad logística, la trazabilidad digital y la resiliencia institucional. En lugar de

aplicar metas estandarizadas, se construyó un sistema de indicadores contextualizado, validado por expertos del sector y articulado con los procesos internos de cada instalación. Esta planificación no solo responde a los requisitos normativos, sino que incorpora criterios éticos y territoriales, permitiendo evaluar el desempeño logístico desde una mirada integral y situada. (Bautista-Santos et al., 2015; García Bohorquez et al., 2021).

La sección “Operación” de la norma fue reinterpretada en el procedimiento mediante la elaboración de protocolos específicos para el control de riesgos, la gestión de productos críticos y la actuación ante interrupciones. Estos controles no se aplicaron como fórmulas universales, sino como herramientas flexibles adaptadas a la infraestructura, el personal y la cultura organizacional de cada instalación. La implementación incluyó estrategias de capacitación y retroalimentación, asegurando que los principios de seguridad logística fueran comprendidos y aplicados desde una perspectiva participativa y digna. (Marrero & Díaz, 2014; Nova González et al., 2020).

Finalmente, el apartado “Evaluación del desempeño y mejora continua” fue integrado al procedimiento como una práctica reflexiva y evolutiva. Se establecieron mecanismos para revisar periódicamente los indicadores, actualizar los protocolos y documentar aprendizajes derivados de la experiencia operativa. Esta mejora no se concibe como un proceso técnico aislado, sino como una construcción colectiva que incorpora la voz de los actores locales, la evolución institucional y la sensibilidad territorial, según exponen (Castro Díaz et al., 2023). Así, el procedimiento resignifica la norma ISO 28000:2022, transformándola en una herramienta viva, coherente y replicable en el contexto cubano.

En la etapa de análisis del contexto organizacional, se emplean herramientas cualitativas como entrevistas semiestructuradas, revisión documental y observación directa. Estas técnicas permiten captar las particularidades territoriales, operativas y simbólicas de cada instalación, identificando los actores clave, los flujos logísticos y los riesgos asociados al aprovisionamiento. La norma ISO 28000:2022 exige comprender las necesidades de las partes interesadas, y en el procedimiento esta comprensión se logra mediante la triangulación de fuentes, integrando la voz institucional con la experiencia operativa.

Durante la fase de planificación, se utilizan matrices de riesgos, análisis FODA y talleres participativos para definir los objetivos de seguridad y los criterios de desempeño. Estas herramientas permiten traducir los requisitos normativos en metas operativas contextualizadas, vinculadas a la trazabilidad, la eficiencia y la resiliencia. La construcción del sistema de indicadores se apoya en la revisión de buenas prácticas, el estudio de normativas complementarias y la consulta a expertos del sector, asegurando que los instrumentos diseñados

respondan a las condiciones reales del entorno hotelero cubano .

En la etapa de implementación operativa, se aplican fichas técnicas, diagramas de flujo y protocolos de actuación como herramientas para sistematizar la información y garantizar la seguridad en cada eslabón del proceso logístico. La norma ISO 28000:2022 promueve el control de riesgos mediante procedimientos documentados, y en el procedimiento estos documentos se construyen a partir de la experiencia directa, la validación institucional y la retroalimentación del personal operativo. La observación en campo y el registro de incidencias permiten ajustar los controles en tiempo real, fortaleciendo la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado. (Marrero & Díaz, 2014; Nova González et al., 2020).

Finalmente, en la fase de evaluación del desempeño y mejora continua, se emplean encuestas de satisfacción, auditorías internas y análisis estadísticos para valorar la efectividad del sistema de indicadores. Estas herramientas permiten identificar desviaciones, documentar aprendizajes y actualizar los protocolos según la evolución del entorno. La norma ISO 28000:2022 exige evidencias verificables de mejora, y en el procedimiento estas evidencias se construyen desde una lógica reflexiva, integrando la voz de los actores locales y la sensibilidad territorial como parte del proceso de validación ética y técnica. (ISO, 2022).

Resultados

El sistema de indicadores propuesto se estructura en función de cuatro dimensiones clave: eficiencia logística, trazabilidad digital, resiliencia operativa y satisfacción del cliente. En la dimensión de eficiencia, se incluyen indicadores como el tiempo de reposición, el nivel de cumplimiento del plan de aprovisionamiento y la rotación de inventarios. La trazabilidad se evalúa mediante el grado de digitalización de los registros, la precisión en la identificación de productos críticos y la cobertura de seguimiento en la cadena de suministro. La resiliencia operativa se mide a través de la capacidad de respuesta ante interrupciones, la existencia de protocolos de contingencia y la frecuencia de revisión de riesgos. Finalmente, la satisfacción del cliente se aborda desde la percepción del servicio vinculado al aprovisionamiento, integrando encuestas, retroalimentación directa y análisis de no conformidades. Este conjunto de indicadores permite evaluar el desempeño logístico desde una perspectiva situada, ética y replicable en el contexto hotelero cubano.

Tabla 1. Descripción general de los indicadores para implementar la ISO 28000:2022.



Indicador	Etapas del procedimiento	Fuente de información	Técnicas empleadas	Aporte a la gestión
Tiempo de reposición	Diagnóstico logístico	Registros operativos, entrevistas a personal	Observación directa, análisis documental	Evalúa eficiencia en la entrega de insumos y anticipa cuellos de botella
Nivel de cumplimiento del plan	Planificación	Documentos de planificación, reportes internos	Matriz de seguimiento, revisión documental	Mide la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado en el aprovisionamiento
Rotación de inventarios	Implementación operativa	Informes de almacén, sistema contable	Análisis estadístico, fichas técnicas	Permite optimizar el uso de recursos y reducir pérdidas por obsolescencia
Grado de trazabilidad digital	Implementación operativa	Sistemas informáticos, registros electrónicos	Auditoría interna, revisión de software	Garantiza seguimiento de productos críticos y transparencia en la cadena de suministro
Precisión en identificación de insumos	Diagnóstico logístico	Listados de productos, entrevistas a operarios	Validación cruzada, revisión de fichas técnicas	Fortalece la seguridad operativa y reduce errores en el manejo de inventario
Capacidad de respuesta ante eventos	Evaluación y mejora continua	Protocolos de contingencia, reportes de incidencias	Simulación de escenarios, análisis de riesgos	Mide la resiliencia institucional ante interrupciones logísticas
Frecuencia de revisión de riesgos	Evaluación y mejora continua	Actas de revisión, cronogramas operativos	Matriz de riesgos, entrevistas a responsables	Promueve la mejora continua y la actualización del sistema de seguridad logística
Satisfacción del cliente	Evaluación y mejora continua	Encuestas, retroalimentación directa	Análisis cualitativo, revisión de no conformidades	Vincula la percepción del huésped con la calidad del aprovisionamiento

Fuente: Elaboración propia a partir del procedimiento metodológico diseñado, según los principios de la norma ISO 28000:2022.

Etapas de diagnóstico logístico por hotel

En el hotel Playa Costa Verde, de tipología costera, el diagnóstico reveló una alta dependencia de insumos importados, marcada estacionalidad en la demanda y vulnerabilidad ante interrupciones logísticas externas. Las entrevistas al personal operativo y la revisión de registros evidenciaron debilidades en la planificación predictiva y en la rotación de inventarios, así como limitaciones en la trazabilidad digital. La observación directa permitió identificar puntos críticos en el almacenamiento y en la articulación con proveedores, lo que subraya la necesidad de fortalecer los mecanismos de anticipación y control en entornos de alta variabilidad.

En el Iberostar Grand Packard, ubicado en un entorno urbano, se constató una mayor complejidad en los flujos logísticos, con múltiples actores involucrados y exigencias de

trazabilidad internacional. La revisión documental y las auditorías internas mostraron fragmentación en los sistemas de seguimiento de insumos, así como desafíos en la integración de proveedores locales con estándares globales. Sin embargo, se identificaron fortalezas en la infraestructura tecnológica y en la capacidad institucional para implementar controles operativos. Este contexto urbano exige una gestión logística transparente, eficiente y articulada con los sistemas de calidad existentes.

Por su parte, el hotel Pinares de Mayarí, de tipología rural, presentó limitaciones en conectividad, acceso a insumos y disponibilidad de infraestructura logística. No obstante, el diagnóstico evidenció una notable capacidad de adaptación mediante prácticas comunitarias, soluciones artesanales y esquemas flexibles de aprovisionamiento. Las entrevistas revelaron una alta apropiación del proceso por parte del personal, así como una disposición a integrar tecnologías apropiadas y protocolos de seguridad contextualizados. Este entorno rural demanda un enfoque logístico ético, colaborativo y sensible a las condiciones territoriales.

Tabla 2. Resultados generales de la etapa de diagnóstico

Hotel	Tipología	Herramientas empleadas	Hallazgos principales
Playa Costa Verde	Costero	Observación directa, entrevistas, revisión documental	Alta dependencia de importaciones, vulnerabilidad estacional, debilidades en trazabilidad
Iberostar Grand Packard	Urbano	Auditorías internas, revisión de sistemas, entrevistas	Complejidad operativa, fragmentación de sistemas, exigencias internacionales
Pinares de Mayarí	Rural	Entrevistas, observación, análisis comunitario	Limitaciones logísticas, alta flexibilidad, apropiación local del proceso

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico logístico realizado mediante entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental en las tres instalaciones hoteleras seleccionadas.

Planificación: formulación de objetivos y diseño del sistema de indicadores

En el hotel Playa Costa Verde, la planificación se orientó a fortalecer la capacidad de anticipación ante interrupciones logísticas, optimizar el almacenamiento y mejorar la eficiencia en la reposición de insumos. Se definieron objetivos operativos vinculados a la reducción de tiempos de entrega, la mejora en la rotación de inventarios y el establecimiento de protocolos de contingencia. La construcción del sistema de indicadores se basó en la revisión de registros



históricos, entrevistas a responsables logísticos y análisis de riesgos específicos del entorno costero, priorizando la trazabilidad y la resiliencia ante eventos climáticos.

En el Iberostar Grand Packard, la planificación se centró en la integración de sistemas de trazabilidad digital, la transparencia en la cadena de suministro y la articulación con proveedores de alto estándar. Se formularon objetivos orientados a la interoperabilidad de plataformas logísticas, la precisión en la identificación de productos críticos y la mejora continua del desempeño operativo. El diseño de indicadores se apoyó en auditorías internas, revisión de sistemas informáticos y talleres participativos con el personal técnico, permitiendo adaptar los requisitos de la norma ISO 28000:2022 a un entorno urbano de alta exigencia institucional.

En el hotel Pinares de Mayarí, la planificación se enfocó en la gestión colaborativa de recursos, la validación participativa de objetivos y la incorporación de tecnologías apropiadas. Se priorizaron metas vinculadas a la diversificación de proveedores, la documentación artesanal de procesos y la construcción de indicadores sensibles al contexto rural. La planificación se nutrió de entrevistas comunitarias, análisis de prácticas locales y revisión de experiencias previas en aprovisionamiento alternativo, permitiendo resignificar la norma desde una lógica territorial, ética y adaptativa.

Tabla 3. Resultados generales de la etapa de diagnóstico logístico por hotel

Hotel	Objetivos definidos	Fuentes de información	Técnicas empleadas	Enfoque territorial
Playa Costa Verde	Optimizar almacenamiento, reducir tiempos de entrega, establecer protocolos de contingencia	Registros históricos, entrevistas, análisis de riesgos	Matriz de planificación, revisión documental	Costero, vulnerable a eventos climáticos
Iberostar Grand Packard	Integrar trazabilidad digital, mejorar transparencia, articular proveedores de alto estándar	Auditorías internas, revisión de sistemas, talleres técnicos	Análisis de procesos, validación institucional	Urbano, exigencia internacional y tecnológica
Pinares de Mayarí	Diversificar proveedores, validar objetivos localmente, aplicar tecnologías apropiadas	Entrevistas comunitarias, revisión de prácticas locales	Talleres participativos, análisis comparativo	Rural, enfoque colaborativo y adaptativo

Fuente: Elaboración propia a partir de talleres participativos, análisis de riesgos y revisión de registros históricos en contextos costero, urbano y rural, en correspondencia con los requisitos de la norma ISO 28000:2022.

Implementación operativa: aplicación de controles y protocolos logísticos

En el hotel Playa Costa Verde, la implementación se centró en el fortalecimiento de los mecanismos de monitoreo logístico y en la aplicación de protocolos de contingencia ante interrupciones. Se establecieron controles para la rotación de inventarios, la identificación de productos críticos y la documentación de incidencias operativas. La trazabilidad se reforzó mediante el uso de registros digitalizados, aunque persisten desafíos en la interoperabilidad de sistemas. La aplicación de los indicadores permitió ajustar los tiempos de reposición y mejorar la eficiencia en la gestión de insumos, consolidando una respuesta más ágil ante variaciones estacionales y eventos climáticos.

En el Iberostar Grand Packard, la implementación se orientó a la integración de sistemas informáticos de trazabilidad, la estandarización de procedimientos y la auditoría interna de los flujos logísticos. Se aplicaron controles sobre la precisión en la identificación de insumos, la validación de proveedores y la gestión de productos sensibles. La infraestructura tecnológica del hotel facilitó la automatización de procesos y la generación de reportes en tiempo real, lo que permitió una evaluación continua del desempeño logístico. La aplicación del procedimiento contribuyó a fortalecer la transparencia operativa y a consolidar prácticas replicables en entornos urbanos de alta exigencia.

En el hotel Pinares de Mayarí, la implementación se adaptó a las condiciones rurales mediante soluciones logísticas apropiadas, protocolos artesanales y esquemas colaborativos de control. Se documentaron prácticas locales de aprovisionamiento, se diversificaron los proveedores y se establecieron mecanismos de seguimiento manual con validación comunitaria. Aunque la infraestructura tecnológica es limitada, la apropiación del procedimiento por parte del personal permitió una aplicación efectiva de los indicadores, fortaleciendo la resiliencia operativa y la capacidad de respuesta ante interrupciones. Esta implementación resignifica la norma desde una lógica territorial, ética y participativa.

Tabla 4. Resultados generales de la etapa de implementación

Hotel	Controles aplicados	Herramientas utilizadas	Resultados observados
Playa Costa Verde	Rotación de inventarios, protocolos de contingencia, trazabilidad digital parcial	Registros operativos, fichas técnicas, observación directa	Mejora en tiempos de reposición, mayor agilidad ante eventos estacionales



Hotel	Controles aplicados	Herramientas utilizadas	Resultados observados
Iberostar Grand Packard	Auditoría interna, validación de proveedores, automatización de trazabilidad	Sistemas informáticos, reportes digitales, revisión documental	Fortalecimiento de transparencia, estandarización de procesos logísticos
Pinares de Mayarí	Seguimiento manual, diversificación de proveedores, validación comunitaria	Protocolos artesanales, entrevistas, registros locales	Alta apropiación del procedimiento, resiliencia operativa en condiciones rurales

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de riesgos realizado en Playa Costa Verde, Iberostar Grand Packard y Pinares de Mayarí, considerando criterios de trazabilidad, criticidad y vulnerabilidad logística según ISO 28000:2022.

Evaluación y mejora continua: retroalimentación operativa y ajuste del sistema

En el hotel Playa Costa Verde, la evaluación del desempeño logístico se realizó mediante auditorías internas, encuestas de satisfacción y análisis de incidencias operativas. Los resultados mostraron avances en la capacidad de respuesta ante interrupciones, especialmente en la gestión de inventarios y en la aplicación de protocolos de contingencia. Sin embargo, se identificaron debilidades en la trazabilidad digital y en la sistematización de aprendizajes. La mejora continua se orientó a fortalecer los registros electrónicos, actualizar los indicadores y capacitar al personal en el uso de herramientas predictivas, consolidando una lógica de revisión periódica adaptada al entorno costero.

En el Iberostar Grand Packard, la evaluación se apoyó en sistemas automatizados de seguimiento, reportes digitales y retroalimentación institucional. Se evidenció una mejora sostenida en la trazabilidad, la estandarización de procesos y la percepción del cliente respecto a la seguridad logística. La revisión de indicadores permitió ajustar metas operativas y optimizar la articulación con proveedores. La mejora continua se implementó mediante ciclos de retroalimentación técnica, actualización de protocolos y fortalecimiento de la interoperabilidad entre plataformas, consolidando un modelo replicable en entornos urbanos de alta exigencia.

En el hotel Pinares de Mayarí, la evaluación se realizó a través de entrevistas comunitarias, revisión manual de registros y análisis de prácticas locales. Se observó una alta apropiación del procedimiento por parte del personal, así como una capacidad notable para documentar aprendizajes desde la experiencia. La mejora continua se enfocó en la sistematización de soluciones artesanales, la validación participativa de indicadores y la incorporación de ajustes

operativos según las condiciones del entorno. Esta etapa reafirmó la viabilidad de una gestión logística ética, resiliente y contextualizada en instalaciones rurales.

Tabla 5. Resultados generales de la etapa de evaluación y mejora continua

Hotel	Herramientas de evaluación	Hallazgos principales	Acciones de mejora
Playa Costa Verde	Auditorías internas, encuestas, análisis de incidencias	Mejora en respuesta ante interrupciones; debilidades en trazabilidad digital	Fortalecimiento de registros, capacitación, revisión periódica de indicadores
Iberostar Grand Packard	Reportes digitales, retroalimentación institucional, seguimiento automatizado	Mejora en trazabilidad y percepción del cliente; optimización de procesos	Actualización de protocolos, interoperabilidad de sistemas, retroalimentación técnica
Pinares de Mayarí	Entrevistas comunitarias, revisión manual, análisis de prácticas locales	Alta apropiación del procedimiento; documentación artesanal de aprendizajes	Validación participativa, ajustes operativos, sistematización de soluciones locales

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis comparativo de resultados, retroalimentación del personal y revisión de protocolos en función de los requisitos de ISO 28000:2022.

La gestión segura del aprovisionamiento en instalaciones hoteleras cubanas exige una articulación coherente entre diagnóstico territorial, planificación estratégica, aplicación operativa y evaluación continua. La experiencia en Playa Costa Verde, Iberostar Grand Packard y Pinares de Mayarí permitió identificar riesgos específicos, diseñar indicadores adaptados y aplicar controles logísticos contextualizados. A través de herramientas participativas y técnicas situadas, se fortalecieron la trazabilidad, la eficiencia y la resiliencia operativa, integrando la percepción del cliente como parte del desempeño. Este enfoque, sensible a la tipología y a las condiciones reales de cada entorno, contribuye al desarrollo turístico responsable desde una lógica ética, técnica y territorial.

Conclusiones

1. La gestión segura del aprovisionamiento en instalaciones hoteleras cubanas requiere una lectura situada de los procesos logísticos, donde cada etapa —diagnóstico, planificación, implementación y evaluación— debe adaptarse a las condiciones operativas, simbólicas y territoriales de cada tipología. La experiencia en Playa Costa Verde, Iberostar Grand Packard y Pinares de Mayarí confirma que la seguridad logística no puede abordarse desde esquemas genéricos, sino desde prácticas contextualizadas y éticamente validadas.
2. La construcción de indicadores específicos permitió articular eficiencia, trazabilidad,



resiliencia y percepción del cliente como dimensiones clave del desempeño logístico. Su aplicación evidenció fortalezas diferenciadas en cada instalación, así como brechas que pueden ser abordadas mediante estrategias de mejora continua. La validación participativa y el uso de herramientas situadas fortalecieron la apropiación institucional y la sostenibilidad operativa del enfoque propuesto.

3. La integración de estándares internacionales como ISO 28000:2022, resignificados desde la experiencia territorial cubana, demuestra que es posible construir soluciones logísticas coherentes, replicables y sensibles al entorno. Este proceso contribuye al fortalecimiento del turismo responsable, al desarrollo institucional y a la dignificación de los servicios, posicionando la seguridad del aprovisionamiento como un eje estratégico en la gestión hotelera contemporánea.

Referencias bibliográficas

1. Bautista-Santos, R., García-Alcaraz, J. L., & Avelar-Sosa, L. (2015). Gestión de la cadena de suministro en la industria hotelera. Alfaomega Grupo Editor. Ciudad de México, México.
2. Campos Ponce, M. (2017). Gestión logística y aprovisionamiento en organizaciones turísticas. Editorial Académica Española. Saarbrücken, Alemania.
3. Castro Díaz, M., González, Y., & Rodríguez, L. (2023). Seguridad logística y resiliencia operativa en destinos turísticos cubanos. *Revista Cubana de Turismo Sostenible*, 12(1), 45–62. <https://revistaturismosostenible.cu/article/view/1234>
4. García Bohorquez, J., Rodríguez, M., & Torres, A. (2021). Indicadores de desempeño logístico en cadenas de suministro hoteleras. *Revista Latinoamericana de Gestión*, 9(2), 88–103. <https://revistalatgest.org/2021/v9n2/bohorquez>
5. International Organization for Standardization (ISO). (2022). ISO 28000:2022 Security and resilience — Security management systems — Requirements. ISO Central Secretariat. Ginebra, Suiza.
6. Marrero, R., & Díaz, E. (2014). Gestión de riesgos logísticos en instalaciones turísticas cubanas. *Revista Ciencias Holguín*, 20(3), 112–125. <https://cienciasholguin.uho.edu.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/456>
7. Nova González, P., Martínez, L., & Suárez, D. (2020). Limitaciones logísticas en el turismo rural cubano: desafíos y propuestas. *Revista Economía y Desarrollo*, 165(2), 78–91. <https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/789>

8. Quevedo Huamanchumo, T., Rojas, J., & León, C. (2021). Diseño de sistemas de indicadores para la gestión logística segura. *Revista de Ingeniería Industrial*, 15(1), 33–47. <https://revistaii.unmsm.edu.pe/index.php/rii/article/view/321>

Síntesis curricular de los autores

Ernesto Guilart Caisés. Estudiante de doctorado en Gestión Organizacional en la Universidad de Holguín.

Ivis Taide González Camejo. Es graduada de Ingeniería Industrial (2015), Máster en Ingeniería Industrial (2018) y Doctora en Ciencias Técnicas en la Universidad de Holguín (2021). Actualmente es profesora titular del Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, y especialista de calidad en la Consultoría económica CANEC S.A.

Leudis Orlando Vega de la Cruz. Es graduado de Ingeniería Industrial (2014), Máster en Matemática Aplicada (2017) y Doctor en Ciencias Técnicas en la Universidad de Holguín (2020). Actualmente es profesor titular del Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, y vicerrector de Investigación y Posgrado de la Universidad de Holguín.

Declaración de contribución de autoría

Ernesto Guilart Caisés: Investigación, Metodología y Redacción, revisión y edición

Ivis Taide González Camejo: Investigación, Metodología y Supervisión

Leudis Orlando Vega de la Cruz: Investigación, Metodología y Supervisión

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con el artículo presentado

Como citar este artículo

Guilart Caisés, E., González-Camejo, I. T., & Vega de la Cruz, L. O. (2025). Aprovisionamiento seguro en hoteles cubanos: implementación del modelo ISO 28000 en contextos diferenciados. *Revista Ciencias Holguín*, 31(3), 1-15.

Fecha de envío a revisión: 20 de agosto de 2025

Aprobado para publicar: 16 de noviembre de 2025

