

## La gestión de riesgos en la administración de operaciones en el turismo

*Risks management in the administration of operations in tourism*

**Alexis Santiago Pérez Figueredo <sup>1</sup> y Dunaisy Adán Mora <sup>2</sup>**

**Universidad de Oriente, Cuba  
Ministerio del Turismo de Cuba**

### ***Datos de los autores***

<sup>1</sup> Lic., MSc, Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Titular, Universidad de Oriente, Código ORCID 0000-0003 3797 0513 [alexis.figuero@uo.edu.cu](mailto:alexis.figuero@uo.edu.cu)

<sup>2</sup> Ing, Máster en Gestión del Turismo, Gerente Hotel Brisas Santa Lucía, Camagüey, Cuba.

### **RESUMEN**

A partir de resultados investigativos, la revisión bibliográfica y documental, se analizó cómo se comporta la relación entre la gestión del riesgo y el desarrollo del turismo. Esta relación es un elemento vital para hacer viable la introducción de los nuevos enfoques de un turismo sostenible para favorecer la implementación de la Tarea Vida, lo cual garantiza un desarrollo armónico y permite una política coherente para el uso y preservación de los recursos naturales y el medio ambiente. Se analizan los elementos que definen la gestión de riesgo y como su estudio puede contribuir a identificar vulnerabilidades asociadas al desarrollo del turismo para contribuir a la toma de decisiones. A modo de conclusiones se reconoce al turismo como una fuente de empleo, una actividad que revaloriza los recursos endógenos y que además, puede planificarse a partir de objetivos de sostenibilidad, donde los problemas que se generan puedan ser gestionados, profundizar en el conocimiento de las vulnerabilidades y la identificación de los peligros que deriven en riesgos para las empresas turísticas. Las instituciones turísticas tienen el compromiso de asumir un proceso de construcción de una nueva ética planetaria y de sociedades sostenibles y responsables, además desarrollar acciones que puedan contribuir a la gestión de riesgos en el sector.

**PALABRAS CLAVE:** gestión de riesgos; relación ambiente-turismo; tarea vida; turismo sostenible; vulnerabilidad.

### **ABSTRACT**

Based on research results, the bibliographic and documentary review it was analyzed how the relationship between risk management and tourism development behaves, this relationship is a vital element to make the introduction of new approaches viable of a sustainable tourism to favor the implementation of the Tarea Vida, which guarantees a harmonious development and allows

a coherent policy for the use and preservation of natural resources and the environment. The elements that define risk management are analyzed and how their study can help identify vulnerabilities associated with tourism development to contribute to decision-making. By way of conclusions, tourism is recognized as a source of employment, an activity that revalues endogenous resources and can also be planned based on sustainability objectives, where the problems generated can be managed, deepen the knowledge of the vulnerabilities and the identification of the dangers that result in risks for tourism businesses. Tourism institutions have the commitment to assume a process of building a new planetary ethics and sustainable and responsible societies, and develop actions that can contribute to risk management in the sector.

**KEYWORDS:** Risk management; relationship environment-tourism; Tarea Vida; sustainable tourism; vulnerability.

**RECIBIDO:** 25/03/2019

**APROBADO:** 10/06/2019

## **DESARROLLO**

Los finales de la década de los sesenta del siglo pasado marcaron el inicio del reconocimiento de la degradación del medio ambiente, como consecuencia de su uso de forma irracional por el hombre, quien desde sus orígenes lo empleó para obtener bienes y servicios en el proceso de satisfacción de sus necesidades, generando grandes transformaciones en el medio natural casi siempre de manera irreversible. Pérez, A (2011)

Lo anterior fundamenta por qué los problemas del medio ambiente, su estudio y la búsqueda de soluciones a sus impactos, se han convertido en una de las mayores preocupaciones políticas, económicas, científicas y educativas a nivel mundial.

El modelo de desarrollo económico que se ha asumido en el turismo, casi siempre, ha definido las metas de las políticas de su desarrollo enfocadas hacia el crecimiento económico, sin tener en cuenta generalmente los impactos producidos en el medio físico natural y construido, lo social y cultural del territorio, afectando las bases que sustenta su propio desarrollo.

El desarrollo alcanzado por el turismo en los últimos cincuenta años ha generado una marcada diferencia en el crecimiento económico de los territorios donde se han concretado sus acciones. Este crecimiento ha tenido también impactos directos e indirectos en otros sectores y ramas de la economía, como el transporte, la industria, la producción de alimentos pero de la misma

forma, ha transformado y degradado tanto los espacios naturales como las sociedades donde se establece.

Como actividad productiva basada en los servicios y en lograr la satisfacción de un cliente, que cada vez exige mayor calidad no solo del producto turístico, sino también, del entorno donde se desarrollan las actividades turísticas, estas exigencias constituyen en la actualidad uno de los retos que tienen las organizaciones de este sector, el de establecer una política eficaz para el mantenimiento a largo plazo de un turismo de calidad, que desde la prevención proteja el entorno social y ambiental de la degradación progresiva debido a su utilización intensiva e inadecuada. OMT (2017)

Todavía no existen acuerdos generales en la implementación de un modelo global de desarrollo sostenible, si bien se pueden ejemplificar algunas acciones y eventos, que demuestran el creciente interés político y gubernamental por construir la sostenibilidad en el planeta, como la concertación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. En cuya implementación existen múltiples barreras para lograr su cumplimiento en los próximos quince años si no se logra la aplicación de políticas concretas en el territorio y la sociedad que mejoren el sistema regional, local o puntualmente la gestión empresarial y su relación con el medio ambiente cuestión aplicable también a las empresas turísticas.

A nivel de los organismos internacionales, de las diferentes agrupaciones de integración regional y organizaciones no gubernamentales, entre otros organismos se han concertado acuerdos, documentos y declaraciones al respecto, donde se puede apreciar un discurso convergente de compromiso e incluso se incrementa día tras día la integración de acciones y el despliegue de políticas internacionales conjuntas.

Para el turismo, como una de las principales actividades económicas a nivel mundial, ante esta realidad el reto no podría ser otro que integrarse a la batalla por la sostenibilidad, con la singularidad de una doble perspectiva:

- Desde el mejoramiento de la imagen y del valor añadido, dado por el creciente interés de los turistas, por disfrutar de un producto turístico donde se concreten prácticas de turismo sostenible.
- El interés y compromiso de lograr un desempeño ambiental resultante del trabajo por disminuir o corregir los impactos no deseables, preservando en lo posible el entorno para futuras generaciones.

A tono con estos planteamientos la Organización Mundial del Turismo (OMT) ha definido el Turismo sostenible como la política dirigida al desarrollo de acciones a atender las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo, protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se basa además en el respeto a la cultura nacional y sus expresiones territoriales y en la integración de las poblaciones locales al desarrollo de sus actividades, contribuyendo así a la elevación de la calidad de la vida de los seres humanos.” OMT (2017) En esta definición se conceptualiza el compromiso y responsabilidad del turismo como actividad económica y social para que sus políticas de desarrollo reconozcan la importancia de estos compromisos y en su ejecución tengan en cuenta las funciones del medio ambiente y la necesidad de su cuidado y preservación.

Por lo tanto, el desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre los criterios de sostenibilidad, que permitan una gestión global de los recursos, con el fin de asegurar su durabilidad a largo plazo, garantizando así la viabilidad económica del turismo en el futuro.

### **La gestión de riesgos**

Dentro de la concepción de la gestión de riesgo existen varias terminologías que es necesario explicitar para lograr una interpretación ajustada y clarificar los puntos de vistas de su uso. Uno de estos conceptos es el de peligros que en la literatura consultada se identifica como aquellos eventos que potencialmente pueden impactar negativamente y pueden ocurrir teniendo una frecuencia y magnitud determinada, son producto de la dinámica propia de la naturaleza o la sociedad, pero que en su existencia, intensidad o recurrencia se relacionan con procesos de degradación resultante de la intervención humana. Pérez, A (2012).

La constatación de que los impactos causados por un mismo peligro pueden ser muy distintos, dependiendo del grado de la vulnerabilidad de la organización, empresa, territorios y la comunidad, obliga a una particular interpretación de los factores conducentes que configuran las causas que los originan, con las cuáles se convive diariamente y que en muchos casos se desconoce cuál es su influencia pudiendo conducir su manifestación a la ocurrencia de una situación de emergencia o desastre, afectando negativamente el desarrollo y la economía del territorio.

Los autores asumen la vulnerabilidad como el grado de exposición y susceptibilidad de un grupo humano, entidad o territorio, ante un peligro identificado a partir de la manifestación de un peligro y que puede ocasionarle daños o pérdidas, pudiendo sufrir cambios que influyan transversalmente en todo el sistema y que afecten su comportamiento equilibrado, el bienestar

del turista y su calidad de vida. Los autores consideran, que es posible discernir algunos elementos que permiten clarificar la interpretación de la vulnerabilidad:

- La exposición a un elemento externo (peligro).
- Aunque distintas comunidades o grupos de individuos puedan enfrentar el mismo peligro, ello no significa que sean igualmente de vulnerables.
- Existe una compleja interacción entre el elemento externo y los niveles de exposición, características intrínsecas de los grupos de personas o de los territorios y la susceptibilidad de los mismos ante el peligro identificado, que determina su vulnerabilidad.
- La vulnerabilidad es un proceso dinámico, que no solamente depende del nivel de exposición o susceptibilidad de las comunidades o individuos expuestos, sino también a los factores de riesgos que se van acumulando y que pueden dar origen a nuevas vulnerabilidades o potenciar las ya identificadas.

En este contexto, reducir la probabilidad de ocurrencia de situaciones de emergencias o desastres haciendo énfasis en la reducción de las vulnerabilidades, se convierte en un elemento importante para el logro de los objetivos de la gestión de riesgos. Esta visión favorece el tratamiento de una nueva perspectiva de acción, en la que la noción de la gestión de riesgo es un elemento clave en la planificación y gestión del turismo.

Es importante resaltar la importancia que representa considerar la gestión de la vulnerabilidad como ventaja estratégica para la gestión de riesgos, porque en su evaluación se deben evaluar tanto los elementos externos (amenazas) como los internos (debilidades) que configuran parte de una matriz DAFO. Además este análisis permite evitar un posible solapamiento que se produce al analizar las vulnerabilidades desconociendo los factores de riesgos que se van acumulando por insuficiencias en el funcionamiento y organización de los procesos internos de una organización o por eventos que puedan tener su origen fuera de la organización y que sus impactos se reconocen en estas.

La comprensión de la vulnerabilidad implica entender con precisión otro elemento de la gestión del riesgo la capacidad de respuesta del territorio, empresa, organización o grupo humano, la que está en proporción directa con el conjunto de recursos y servicios que poseen los diferentes sistemas que lo componen y como de manera armónica se produzcan sinergias que favorezcan una respuesta ante una situación o emergencia dada. Considerada como ventaja competitiva se

pueden identificar las capacidades internas como fortalezas y las de origen externas como oportunidades, de esta forma se completa la matriz DAFO que permite potenciar la gestión de riesgos dentro de la planificación estratégica del territorio o empresas.

Al asumir el concepto de riesgo derivado de este análisis, los autores lo consideran como el resultado directamente proporcional de la afectación de un peligro en un territorio, entidad turística y una determinada vulnerabilidad ante el mismo, cuyo impacto puede ser reducido o asumido en dependencia a la gestión eficiente de las capacidades de respuestas del territorio o la entidad ante esta situación dada en un momento y lugar determinado, constituyendo estos puntos de contacto con la administración de operaciones un elemento vital a considerar la gestión de la vulnerabilidad como elemento sustantivo en la gestión del turismo.

El conocimiento del riesgo posibilita evaluar de manera proactiva cuáles son las condiciones que tienen el territorio o grupos de personas de ser afectados por determinado peligro y posibilita actuar de manera estratégica sobre la vulnerabilidad para reducirla o desarrollar capacidades adaptativa favoreciendo la gestión del riesgo en la gestión del turismo.

El problema de no contar con estrategias adecuadas que permitan desarrollar la gestión de riesgos en el turismo, circunscribe el alcance que puede tener la acción preventiva induciendo prácticamente que predomine el enfoque reactivo que en la actualidad conducen, generalmente, la confección de los planes de gestión de riesgos y se limite la capacidad del territorio o la entidad turística para evaluar y dar respuesta a una emergencia determinada. Si bien es posible adoptar decisiones de política con cierto tipo de aproximaciones, el hecho de no evaluar correctamente el riesgo, de no identificar cuáles son sus factores de riesgos conducentes, hacen que la disposición y uso de recursos no sea lo eficaz y dé los resultados tan eficientes como lo que se han querido lograr, limitando el proceso de toma de decisiones desde la perspectiva de la gestión de las entidades turísticas o de los territorios.

### **La gestión de riesgo en el desarrollo del turismo**

Lograr el bienestar del turista, trasciende la calidad del producto turístico, sino también, se manifiesta en la del entorno donde se desarrollan las actividades turísticas, estas exigencias constituyen en la actualidad uno de los retos que tienen las organizaciones de este sector, el de establecer una política eficaz para el mantenimiento a largo plazo de un turismo de calidad, que desde la prevención proteja el entorno social y ambiental de la degradación progresiva debido a su utilización intensiva e inadecuada (Turismo sostenible).

El cumplimiento de los principios del turismo sostenible son una precondition para el logro de un turismo seguro, también permitirá respuestas coherente en la atención a la gestión de riesgos y la solución de situaciones de emergencias a corto, mediano y largo plazo. Constituye la base para lograr un modelo de equidad económica, social y de género, así como, de cuidado al medio ambiente que eliminará muchos aspectos de la vulnerabilidad específica del sector y de la externa que pueden afectar el desarrollo de las actividades turística.

Los planes específicos de manejo de riesgos para preservar la integridad de personas y del patrimonio, también tienen un impacto en la imagen del destino y repercuten sobre la percepción que se tiene en el exterior del destino turístico.

La gestión de riesgo en el turismo debe tener en cuenta la especialización de este sector en la prestación de servicios y a la vez su heterogeneidad expresada en su relación con el territorio y otros sectores productivos, así como, las analogías o solapamientos de muchas de sus actividades, en forma regular u ocasional, con otras actividades de la economía local, nacional e internacional.

El turismo se considera como la más acabada expresión de los servicios, que abarca desde el diseño del producto turístico hasta su comercialización internacional, destinada a un cliente cuya percepción se ha formado desde la perspectiva de la información sobre lo que va a consumir y se materializa en el momento que es atendido por la agencia de viaje o el turoperador que es quien también debe cerrar el ciclo con el retorno de un turista satisfecho. Machado, L. (2013). Es en este aspecto donde la administración de operaciones en el turismo juega un papel importante en la investigación o ejecución de acciones enfocadas a generar un mayor valor agregado mediante la planificación, organización y control en la producción de bienes y servicios en el sector. Bayón, F (2007). Lo que permite clarificar que en el análisis de las vulnerabilidades en el sector se deben tener presente de manera general algunos aspectos fundamentales como:

- 1) El conocimiento del sector y nivel de incertidumbre relacionados con aspectos económicos, sociales y medioambientales para efectuar diagnósticos precisos identificando los problemas que por sus impactos y características pueden convertirse en un peligro para el turismo.
- 2) El marco legal y normativo en todos sus niveles, ligada a las condiciones de sostenibilidad del turismo, seguridad, y gestión de riesgos.
- 3) La disponibilidad de recursos y servicios que configuran la capacidad de respuesta.

- 4) La información y la promoción del uso adecuado de los seguros y de la negociación de contratos de todo tipo, en particular de prestación de servicios turísticos, tanto para proteger la infraestructura, las construcciones, el equipo y mobiliario, pero también los atractivos turísticos naturales, arqueológicos, históricos y de cultura. Los seguros también pueden cubrir los gastos médicos y de atención a los turistas, así como los costos de cancelaciones, de incumplimiento de contratos.

Independientemente de los anteriores puntos en el estudio de la vulnerabilidad en el turismo se debe destacar entre los diferentes tipos las siguientes:

### **Vulnerabilidad física**

El tema de la vulnerabilidad física se relaciona sobre todo al medio ambiente. Muchas de las modalidades del turismo de ocio dependen en gran medida de las riquezas naturales de un país, y de la conservación del medio ambiente, del patrimonio cultural, social y etnológico como son sitios históricos, arqueológicos y culturas vivas. La inadecuada gestión y manejo de estos sitios pueden generar problemas que por sus impactos llegan a convertirse en peligros potenciales. En su evaluación es necesario analizar las condiciones que los predisponen a una mayor vulnerabilidad el tipo de turismo que se desarrolla.

La no planificación del desarrollo turístico de una manera coherente potencian el desarrollo de los riesgos en las actividades turísticas, se da el caso que algunas han crecido sin mucha planeación y han devenido por su localización en zonas peligrosas o que se han vuelto peligrosas por la falta de cuidado en la zonificación, en el manejo del medio ambiente y de las cuencas hidrológicas, así como, por la ausencia, deficiencia, o no-aplicación de una normatividad y marco legal que garanticen su seguridad y optima gestión en armonía con el medio ambiente.

La protección de las zonas turísticas ya existentes y su mantenimiento debe mejorarse en sus aspectos estructurales cuidando que estas obras no repercutan de manera negativa en otros aspectos del entorno económico, social y medioambiental (insuficientes redes técnicas drenajes, insuficiente manejo de la vegetación, del suelo, etc.). La planeación, diseño y construcción de los nuevos desarrollos turísticos deben cuidar de no generar nuevas vulnerabilidades o profundizar las ya existentes.

### **Vulnerabilidad económica**



Durante su visita a un territorio el turista se convierte en una exportación para el país receptor de visitantes, que genera ingresos, pero para una prestación con calidad de los servicios turísticos, también se promueven bienes y servicios, así como capitales, tecnología e información dentro y fuera de las fronteras de un país, por lo que hay que invertir divisas para lograr niveles de calidad que van a revertirse en la plataforma de sostenibilidad de la actividad turística, esto determina que los criterios y niveles de equilibrios de rentabilidad se convierten en una valiosa herramienta para minimizar vulnerabilidades y gestionar adecuadamente potenciales riesgos

En función de lograr una mejor comercialización del turismo y realizar un mejor trabajo de promoción del producto turístico, como una alternativa para manejar adecuadamente la estacionalidad del turismo, minimizando sus impactos negativos, tanto en el uso de las infraestructuras turísticas, como en la economía de los territorios se aplican estrategias para la segmentación del turismo que gestionadas de manera incorrecta pueden generar vulnerabilidades tanto internas como externas.

Existen otros factores económicos que son causas de vulnerabilidades como son:

- La insuficiente planeación económica y financiera.
- La incertidumbre generada por la falta de conocimiento preciso del sector.
- La dependencia excesiva de un segmento o tipo de turismo.
- La dependencia excesiva de visitantes internacionales, en particular si provienen de un solo origen.
- El inadecuado empleo del poder negociador frente a compañías transnacionales, touroperadores, aerolíneas y compañías de cruceros.
- Estacionalidad de la demanda.
- Tarifas y márgenes de ganancias bajos
- Dependencia excesiva de la imagen turística, falta de diferenciación con otros destinos.
- Deficiencias en el servicio y en la capacitación así como en la calidad.
- Encadenamientos productivos insuficientes con el resto de la economía y componentes importados excesivos en bienes y servicios, resultando en un bajo valor agregado de la actividad.
- Las malas prácticas en el todo incluido como modalidad del turismo.

### **Vulnerabilidad social.**

Se pueden generar nuevas vulnerabilidades sociales o profundizar las ya existentes cuando los procesos de inversión en los territorios se ejecutan dándole preferencia a los intereses del turismo sin tener en cuenta las necesidades de la región receptora. Así, como en el trato y la atención preferencial a los turistas, particularmente los extranjeros o la rehabilitación prioritaria de las zonas turísticas que pueden generar resentimientos que se traducen en mala atención a los visitantes e incluso en asedio o agresión.

Externalidades del turismo que pueden generar otras vulnerabilidades:

- Insuficiente gestión y manejo de la capacidad de carga de los destinos turísticos que contribuyen a que el turismo se aprecie como un problema.
- La transformación de un turismo de lujo, elitista a un turismo popular que puede impactar negativamente las características de la población receptora.
- Contaminación y degradación del medio ambiente.
- La degradación y uso irracional de los recursos naturales sobre todo el agua

Para lograr incorporar la gestión de riesgos en el turismo es importante comprender cuáles son los problemas que ha generado el desarrollo del turismo en el territorio y evaluar cuales por sus impactos pueden convertirse en peligros y devenir en riesgos para la gestión adecuada del turismo.

Estos puntos de vista, unidos a los enfoques de sistema con que son analizados en la actualidad los procesos para la gestión del turismo, determinan que los estudios de los riesgos constituyan más que una necesidad técnica, un imperativo que trasciende a las dimensiones del desarrollo y funciones de la dirección, por lo que deben ser considerados desde los procesos estratégicos de la gestión empresarial a través de los cuáles se establezcan acciones que favorezcan la gestión del riesgo.

Esto implica identificar entre los problemas que se han generado con el desarrollo del turismo en el territorio aquellos que por las posibles pérdidas y daños, frecuencia de manifestación, magnitud y nivel de incertidumbre pueden convertirse en un peligro para la correcta gestión del turismo y evaluar con precisión, cuál es la capacidad de respuesta del territorio para potenciarla y estimular su desarrollo en el proceso reduciendo las vulnerabilidades asociadas.

## CONCLUSIONES

- Se reconoce al turismo como una actividad que revaloriza los recursos endógenos (folklóricos, gastronómicos, naturales, etc.) y por ser útil en un proceso de reconversión

productiva a partir de objetivos sostenibilidad que contribuya a revertir los problemas de degradación socioeconómica y/o natural, o directamente iniciar un desarrollo integral armónico.

- El turismo no solo tiene el desafío de la actividad económica, sino que involucra a todos aquellos que trabajan en el sector (más allá de la jerarquía), donde turista y residente intercambian experiencias que genera un aprendizaje. El turismo encuentra un camino para la formación de una cultura de la prevención y a través de ella acerca los principios del desarrollo sostenible, tanto a quienes ofrecen servicios turísticos, como a quienes lo demandan.
- El turismo genera empleo, facilita la entrada de divisas, y propicia el desarrollo y funcionamiento de otros sectores como la agricultura, el transporte, la construcción, el transporte, entre otros.
- Los problemas mal gestionados pueden convertirse en peligros y generar riesgos graves, como incremento del consumo de la energía, de materias primas y generación de residuales, además el incremento del consumo de agua tiene implicaciones de carácter físico-constructivo, donde la construcción de hoteles y otras instalaciones han llegado a tener efectos directos en el medio ambiente y en la imagen del territorio, creando en mayor o menor medida, modificaciones a la fisonomía tradicional de la localidad y afecta las redes de infraestructura con cargas adicionales.
- Se requiere que las instituciones turísticas realicen un adecuado proceso de investigación de sus operaciones y que desde su planificación se comprometan con el proceso de construcción de una nueva ética planetaria y de sociedades sustentables y responsables desarrollando acciones que puedan contribuir a la gestión de riesgos en el sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bayón, F (2007). Operaciones y los procesos de producción en el turismo. Ed Síntesis. España
- Machado, L. (2013) Integración y diseño del producto turístico. Aplicado a la región central del destino Cuba. Revista Digital Geographos. [en línea], n° 35, 4, 2013, pp. 69-92. [12 de noviembre del 2014]. Disponible en Internet:<http://web.ua.es/es/revista-geographos>
- OMT (2017) Declaración de turismo sostenible. UN. New York
- Pérez, A (2011) Reflejo del pensamiento ambiental en la gestión del riesgo. Retos de la Dirección 5 (1) 2011:82-89. Vol.5, No. 1, <<http://retos.reduc.edu.cu/index.php/publicaciones-listado?view=publication>

Pérez, A (2012). La integración de la gestión de riesgos en la gestión del desarrollo local. DELOS. Revista Desarrollo Local Sostenible Grupo Eumed.net y Red Académica Iberoamericana Local Global ISSN: 1988-5245), (2012). <http://www.eumed.net>