



# La gestión de riesgos en el sector del turismo en Pinar del Río. El papel socioeconómico del gobierno

---

Yairín Arteaga Prado \*

Martha María Cruz Bravo \*\*

Luís Gustavo Marín Cuba \*\*\*

*El desarrollo del turismo es uno de los sectores económicos fundamentales, destinado a la reanimación del país a partir de los años ochenta y bajo cualquier análisis este, ha tenido un papel esencial en la economía cubana. Este sector no está exento de incidentes fortuitos que por lo general representan pérdidas económicas y erogaciones significativas, por lo que el presente trabajo pretende reflexionar sobre la necesidad de administrar eficientemente los riesgos que producen pérdidas y el papel que debería jugar el gobierno en este sentido.*

## Introducción

A LO LARGO del tiempo el ser humano ha evolucionado hasta llegar a construir una compleja sociedad que, sin duda, seguirá avanzando en el futuro en esa misma dirección de progreso. La sociedad actual aún con notables

---

\* Profesora del Centro de estudios de gerencia , desarrollo local y turismo, Universidad de Pinar del Río.

\*\* Profesora del Dpto. de Contabilidad y finanzas, Universidad de Pinar del Río. Colaboradora de GEDELTUR.

\*\*\* Profesor del Centro de estudios de gerencia , desarrollo local y turismo, Universidad de Pinar del Río.

diferencias entre las regiones y países del planeta tierra, se caracteriza por la participación de un protagonista principal, el hombre, en un medio vital formado por la naturaleza y los múltiples instrumentos tecnológicos desarrollados por este para mejorar sus condiciones de vida.

En este marco las relaciones que necesariamente se han de producir entre los propios seres humanos, los medios naturales, técnicos, urbano, industrial, transporte, etc. —recíprocamente en todas las combinaciones posibles— contemplan la presencia de riesgos que, en ocasiones, producen accidentes, algunos de extrema gravedad.

Precisamente el término riesgo es uno de esos que cotidianamente aparece cientos de veces y con significados diferentes, pero en términos generales, riesgo es un concepto que se utiliza para expresar la incertidumbre de eventos y resultados que podrían ejercer un efecto adverso en los objetivos y las metas de una organización.

En su constante evolucionar las instituciones y las empresas determinan objetivos y metas que justifican su existencia. Sin embargo, deben reconocer que la consecución de estos objetivos y de estas metas está condicionada por la presencia de riesgos.

Lo anterior justifica el surgimiento y evolución de métodos, instrumentos y técnicas para enfrentar ese conjunto de circunstancias que entrañan riesgos.

Siempre que los riesgos pueden ser identificados, analizados y controlados, pueden ser eliminados, reducidos, retenidos o transferidos de manera eficiente y razonada, y es en esto precisamente en lo que consiste la *Administración o Gerencia de Riesgos*.

El turismo ha tenido un gran auge en los últimos años, siendo numerosos los planes y programas para utilizar los atractivos naturales, económicos y sociales, y atraer un creciente número de visitantes. No obstante, si no existe un control sobre los recursos que la proporcionan, los efectos negativos acelerarán la destrucción del medio y con ello la no obtención de beneficios económicos.

Estas y otras razones han constituido un importante argumento para realizar la presente investigación que parte de la:

Inexistencia de fundamentos metodológicos que permitan detectar y evaluar y tratar de manera integral los riesgos de pérdidas actuales y potenciales a los que se enfrenta actualmente el Turismo en la localidad.

Ante el problema que se presenta la investigación propuesta, tiene el propósito de:

Evaluar los factores de riesgos de pérdidas que afectan al Sector Turístico en Pinar del Río, para eliminar y/o minimizar las pérdidas económicas actuales y potenciales que amenazan la gestión económico-financiera y estabilidad del Turismo en la Administración Pública.

## **Etapas en el análisis y evaluación de riesgos**

Las presiones sociales fuerzan cada vez más a las empresas a valorar cuanto sea posible los riesgos como algo que acompaña a la estimación de una inversión comercial normal. Por ello los estudios de riesgos económicos, naturales, socio-culturales y otros, son ahora una parte exigible dentro de los estudios de viabilidad para la utilización de nuevos lugares turísticos y/o atracciones turísticas.

Para realizar un análisis y evaluación de los riesgos a los que se enfrenta el sector turístico, es necesario asumir el proceso general de gerencia de riesgos, el cual consta de tres etapas (identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos). Este análisis implica:

### **Identificar los riesgos de pérdidas**

Esta etapa consiste en detectar todos los riesgos a que está expuesta la entidad, pero para identificar un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de este y si puede afectar a la empresa o no, existen variados métodos para apoyar el trabajo en esta etapa.<sup>1</sup>

Se recomienda como técnica más universal, seguir todo el proceso operacional de la organización, anotar cuidadosamente los criterios y experiencias de funcionarios, operarios y demás trabajadores que serían decisivos en el momento de elaborar el informe.

### **Medición y evaluación de aquellos riesgos que sean posible medir**

Para realizar la evaluación de los riesgos detectados es necesario analizar la problemática de ocurrencia de estos, así como la posible gravedad económica del daño que puede causar.<sup>2</sup> Toda información adquirida en esta etapa resulta

de primer orden para poder determinar el posible costo del riesgo y la determinación de las variables económicas que participan, posteriormente resulta habitual la clasificación de los riesgos en: Leves, graves y catastrófico, en correspondencia con el volumen de la afectación económica.

### **Tratamiento o manejo de los riesgos**

En esta etapa, se procede a determinar qué riesgos son factibles de ser eliminados, o reducidos, procediéndose a controlar tanto la magnitud como la probabilidad de ocurrencia, introduciendo medidas de seguridad y prevención en correspondencia con las características de estos. La influencia recíproca del tratamiento de reducción de riesgos con los de retención y transferencia financiera hacen indispensable una gestión única o al menos, coordinada de ambas líneas de tratamiento.

### **Caracterización del sector turístico de Pinar del Río**

Pinar del Río es la más occidental de las provincias cubanas. Su temperatura, agradable en el llano (aproximadamente 25 grados Celsius) se hace más fresca con la altura. Posee una extensión superficial de 10 931,5 km<sup>2</sup> cifra esta que incluye los sesenta y tres cayos adyacentes, la longitud total de sus costas es de 880 km de estos 525 por el Norte y 355 por el Sur. Su población total asciende a 717 929 habitantes, con una densidad habitacional de 65,7 hab./km<sup>2</sup>.

De los catorce municipios del territorio, más del 50% están comprometidos en mayor o menor grado con el desarrollo del Turismo, pudiendo citarse en orden de importancia: Viñales, Pinar del Río, Candelaria, Sandino, La Palma, Consolación del Sur y recientemente se le suma Minas de Matahambre, por el comienzo de la explotación de las potencialidades que ofrece Cayo Jutía para la práctica del turismo de actividades náuticas, buceo y playa.

### **Resultados de la etapa de identificación**

Una vez realizada las encuestas y entrevistas como herramientas para realizar la etapa de identificación se obtuvo un conjunto de riesgos, los cuales fueron agrupados en económicos, naturales, socioculturales, políticos y humanos.

### Riesgos Económicos:

Fueron considerados: La Inestabilidad financiera de las empresas, riesgo de Control Interno, riesgo de Insolvencia y pérdida de credibilidad crediticia, insuficiente calidad de los servicios, escasez de recursos financieros en cuentas bancarias, riesgo de comercialización del polo turístico de Pinar del Río, insuficiente gestión de venta en las instalaciones turísticas, crisis económica internacional.

### Riesgos naturales:

Se consideraron: La contaminación, catástrofes naturales, incendios, desgaste de edificios y equipos, infraestructuras inadecuadas, ordenamiento ambiental.

### Riesgos Humanos:

Accidentes del trabajo

### Riesgos políticos:

Bloqueo económico de Estados Unidos contra Cuba, desviación política e ideológica en el trato con turistas.

### Riesgos Socioculturales:

Manifestaciones negativas, ofertas culturales deficientes.

## **Resultados de la etapa de medición y evaluación**

Concluida la fase de identificación, se procede a la medición y evaluación de los riesgos. Para la realización de esta etapa se utilizó el método de la matriz Frecuencia/ Intensidad<sup>3</sup>, que permite determinar los riesgos que requieren un tratamiento especial e indispensable, con actuaciones a nivel de reducción de riesgos y transferencias y los que su tratamiento recomendable es de reducción del riesgo sin grandes inversiones.

Después de aplicar el método de la matriz Frecuencia/ Intensidad se constató que de un total de treinta y ocho riesgos detectados:

- 26 están en el rango de 1 a 5 en dicha matriz porque su frecuencia va de alta a baja, y su intensidad de grave y leve.

Han valorado como riesgos de intensidad grave aquellos cuyas pérdidas requieren endeudamiento o aplicación de capital, de forma que solo pueden

ser asumidos bajo ciertas condiciones, y de intensidad leve, aquellos cuyas pérdidas no perturban la economía de la institución turística, por lo que deben ser asumidos como gastos generales en cada ejercicio económico.

- 12 están en el rango de 6 a 9 cuya frecuencia es de alta a baja pero su intensidad es de catastrófica a grave.

Se han considerado riesgos de intensidad catastrófica a aquellos que pueden producir la quiebra de las instituciones que de algún modo están expuestas a este tipo de riesgo, por lo que deben transferirse necesariamente.

### **Resultados de la etapa de tratamiento o manejo**

Como tercera y última etapa del proceso de administración de riesgos, el tratamiento o manejo nos permitió llegar a precisar cuál de las soluciones posibles es más factible.

En la tabla que se muestra a continuación se exponen los riesgos y las alternativas de solución que se recomienda según su valor en la matriz.

En el caso de los riesgos en que se adoptó la solución de transferirlo esta se puede hacer total o parcialmente. Cuando se transfiere totalmente generalmente se ejecuta mediante un seguro, que es el que mayores beneficios reporta pues la empresa de seguros está en el deber de indemnizar a los beneficiarios, permitiendo que las instituciones turísticas conserven su patrimonio. Cuando se transfieren parcialmente, es cuando se actúa de conjunto con el seguro o sea que tienen que asumir la otra parte del riesgo que no se transfiera.

Para los riesgos que se sugiere se adopte la opción de retener lo pueden hacer mediante un autoseguro para lo que se debe establecer un fondo para hacer frente a las pérdidas que se proveen o mediante un no seguro (alternativa poco recomendable) en el caso de que la institución decida esperar a que ocurra el siniestro y afrontar las pérdidas con los recursos de que se disponga en ese momento.

Aquellos riesgos que pueden ser retenidos y transferidos significa que la institución puede asumir las consecuencias hasta cierto punto, pero necesita de un tercero al que se le pueda transferir el resto. Por lo general los riesgos que presentan estas alternativas, son aquellos en que la institución no es responsable de todas las causas que pueden provocar su materialización sino que hay otras organizaciones o condiciones que los propician.

## Tabla de riesgos y alternativas de solución

Riesgos	Valor del riesgo en la Matriz	Alternativas de solución
<b>Riesgos Económicos</b>		
Política de precios de algunos productos.	5	transferirlo
Existencia de la doble moneda.	6	retenerlo
Inestabilidad financiera de las empresas.	5	evitarlo y transferirlo
Riesgo de Control Interno.	6	retenerlo
Riesgo de insolvencia y pérdida de credibilidad crediticia.	6	retenerlo
Insuficiente calidad de los servicios.	6	retenerlo y transferirlo
Temporada baja del turismo.	3	retenerlo
Escasez de recursos financieros en cuentas bancarias.	6	retenerlo
Riesgo de comercialización del polo turístico de P. del Río.	5	retenerlo y transferirlo
Insuficiente gestión de venta en las instalaciones turísticas.	5	retenerlo y transferirlo
Crisis económica internacional.	6	transferirlo
<b>Riesgos naturales</b>		
Falta de agua.	6	retenerlo y transferirlo
Contaminación	5	transferirlo
Cultura medioambiental insuficiente.	5	evitarlo
Catástrofes naturales.	7	transferirlo
Incendios.	7	transferirlo
Desgaste de edificios y equipos.	6	retenerlo y transferirlo
Incumplimiento de leyes medioambientales.	5	evitarlo
Infraestructuras inadecuadas.	5	retenerlo y transferirlo
Deterioro de los fondos marinos.	5	transferirlo
Ordenamiento ambiental.	5	evitarlo
<b>Riesgos socio-culturales</b>		
Manifestaciones negativas.	5	evitarlo
Ofertas culturales deficientes.	3	evitarlo
<b>Riesgos políticos</b>		
Bloqueo económico de Estados Unidos contra Cuba.	6	retenerlo
Desviación política e ideológica en el trato con turistas.	4	evitarlo
<b>Riesgo Humano</b>		
Accidentes de trabajo.	4	evitarlo

*Fuente: Elaborado por el autor.*

## **Papel de la Gerencia de Riesgos como herramienta para establecer la Planificación Estratégica para el Sector del Turismo**

Dada la evolución y el desarrollo que ha alcanzado el turismo en el país, el Gobierno en coordinación con el Ministerio de Turismo (MINTUR) y otros especialistas deben planificar estratégicamente diferentes aspectos de gran importancia para lograr la eficiencia y eficacia del sector.

La Política económica gubernamental en relación con el turismo debe definir las características fundamentales del Sistema de Dirección y Gestión empresarial, las facultades concedidas a las entidades turísticas y los procedimientos generales de actuación. Lo anterior debe lograrse combinando adecuada y oportunamente las decisiones que deben descentralizarse a las entidades turísticas. Cada organización recibe el nivel de autoridad necesaria, para luego exigirle las responsabilidades correspondientes.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la Gerencia de Riesgos para cualquier institución y especialmente para las instituciones turísticas, por las características del sector, se propone como una herramienta del gobierno para confeccionar la Planificación Estratégica del Sector del Turismo en la provincia, pues posibilita sobre bases científicamente fundamentadas, y de manera consciente y razonada detectar las exposiciones a riesgos de este sector, y determinar las actuaciones más importantes en materia de reducción, eliminación y control de riesgos. Lo anterior contribuirá a lograr la necesaria solidez y seguridad integral en el sector turístico ya que el proceso de toma de decisiones a nivel gubernamental, se realiza de manera más objetiva e integral contemplando un amplio espectro del universo de los riesgos.

La Gerencia de Riesgos utiliza determinados elementos que pueden servir de base para lograr lo anterior. En el desarrollo del proceso de la Planificación Estratégica se deben tener en cuenta aspectos como los que se muestran a continuación:

1. *Escenarios*: Descripción de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento. Construir varios escenarios sobre el futuro del sector es una obra creativa a lo que, implícita o explícitamente, contribuyen todos aquellos que han de tomar decisiones, sobre todo, a largo plazo.

2. *Diagnóstico*: Se puede realizar utilizando la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades)
3. *Objetivos estratégicos*: Representan posiciones futuras que se desean lograr. Suelen describir lo que se quiere tener o llegar a ser en un tiempo futuro para realizar la misión y alcanzar la Visión en el sector. Son objetivos que representan crecimiento, desarrollo, conllevan un cambio no solo cuantitativo, sino también cualitativo para la organización. Implican una proyección de estas.
4. *Plan de acción*: Es la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos, siguiendo las estrategias definidas. Los planes de acción contienen las tareas específicas, con sus resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas, así como dejan definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y participantes en el cumplimiento de estas.

Si el gobierno logra integrar adecuadamente todos estos elementos, es decir, los que conciernen a las políticas generales y proyecciones estratégicas en relación con el Turismo, y los que tienen que ver con la Gestión de riesgos en dicho sector, logrará determinar con mayor científicidad las implicaciones económicas y sociales de los efectos de la políticas del gobierno sobre el Turismo, y viceversa, lo cual contribuirá a maximizar la contribución de este importante sector al bienestar socioeconómico de la localidad y del país, por un lado, y por otro a lograr los niveles de eficiencia y competitividad que exige el país a este sector.

## Conclusiones

El proceso de Gerencia de Riesgo constituye sin lugar a duda un sistema que requiere de un seguimiento sistemático y registro consecuente de los riesgos, sean o no fortuitos que obstaculizan el normal desarrollo integral de una organización y a la vez puede constituir un importante instrumento para los objetivos de la planeación a corto y largo plazo de los gobiernos locales. La investigación contempla dos aspectos esenciales:

1. La aplicación de las técnicas de Gerencia de Riesgos en el Sector Turístico.
2. El papel que el gobierno puede ejercer a partir del uso de esta tecnología.

Después de analizados dichos elementos se arriba a las conclusiones siguientes:

- La existencia de riesgos actuales y potenciales que afectan a las empresas, las personas y sus bienes, presupone el análisis integral de estos, lo cual incluye su detección, evaluación y medición, así como el control, reducción y financiamiento de estos. Todo lo anterior puede lograrse utilizando las técnicas de gerencia de Riesgos.
- La adopción y seguimiento de manera consecuente de las medidas propuestas debe constituir una herramienta de análisis en cada uno de los niveles de los colectivos de dirección de tal forma que permita una oportuna y necesaria adopción de medidas para el tratamiento de los riesgos.
- Los enfoques teóricos y prácticos del presente trabajo ponen de manifiesto el importante aporte que puede significar el proceso de Gerencia de Riesgo al perfeccionamiento de las entidades.
- Se identificaron 38 riesgos preliminarmente agrupados en: económicos, socioculturales, medioambientales y humanos.
- De los riesgos identificados que impiden mejores resultados en la actividad turística, los económicos deben ser en su mayoría retenidos, los medioambientales transferidos, los socioculturales evitados, los humanos evitados.
- No se utilizan las técnicas de Gerencia de Riesgos que permitan de manera integral detectar las exposiciones a riesgos del Sector Turístico, ni dictar sobre bases científicamente fundamentada las políticas y proyecciones estratégicas , que en relación con este sector debe realizar el Gobierno de la provincia.

## Notas

<sup>1</sup> Se recomienda el uso del historial de siniestros propios y ajenos, el análisis de la información interna y externa, encuestas, cuestionarios, inspecciones personales, consultas con expertos internos, externos, etc. Vea. Yairin Arteaga: “La gestión del riesgo en el sector de turismo en Pinar del Río”. Capítulo II, pp. 47-51.

<sup>2</sup> En la evaluación se toman en consideración dos factores del riesgo. De una parte, la evaluación de la probabilidad de que ocurra el riesgo en cuestión y de otra, la evaluación de la gravedad económica del daño, en caso de que el riesgo se materialice, utilizando múltiples métodos como los de evaluación prospectiva o estocástica, método del esquema de puntos, método científico – técnico, métodos de arboles lógicos, de estimación de pérdidas máximas, límites de tolerancia, etc. Vea Yairin Arteaga: *Ob. cit.* pp. 57-63.

<sup>3</sup> Este método consiste en una matriz que relaciona la intensidad del riesgo con la probabilidad de ocurrencia, evaluando los 9 escaques que forma, dando una valoración de 1 a 9 . Vea Yairin Arteaga *Ob. cit.* p. 59.

## Bibliografía

- Arteaga, Yairin: “La gestión del riesgo en el sector de turismo en Pinar del Río”, Tesis, 2003.
- Bull, A.: *Economía del Sector Turístico*. Editorial Alcanza-Economía, España, 1994.
- Cuervo: “Desarrollo perspectivo del turismo en Cuba”. Conferencia en la XXII Convención de turismo, Complejo Histórico-Militar Morro-Cabaña, La Habana, 2001.
- Diccionario Enciclopédico Hispanoamericano*.
- Ferradaz, I.: “XXIII Congreso Latinoamericano de Prensa Turística”, en *Granma*. 7 de Octubre, 2000.
- Revista Gerencia de Riesgos y Seguros*. Fundación Mapefre Estudio, No 68, 4o Trimestre. Madrid, Año XVII, España. 1999.
- Revista Gerencia de Riesgos y Seguros*: Fundación Mapefre Estudio, No 64, 4o Trimestre, Año XVI, Madrid, España. 1998.
- Revista Gerencia de Riesgos y Seguros*. Fundación Mapefre Estudio, No 66, 2o Trimestre, Año XVI, Madrid, España. 1999.
- Revista Gerencia de Riesgos y Seguros*. Fundación Mapefre Estudio, No 59, 3o Trimestre, Año XV, Madrid, España. 1997.
- Revista Gerencia de Riesgos y Seguros*. Fundación Mapefre Estudio, No 63, 3o Trimestre, Año XVI, Madrid, España, 1997.
- Rodríguez, R.: “Situación actual y perspectivas de la Administración de Riesgos en Cuba”, en el 1er Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos, Mayo 1998.
- Revista Suplemento Apuntes*. Escuela de Altos Estudios de Hostelería y Turismo de la República de Cuba, No 6, Enero-Junio, 2002.
- Triber, J.: *Economía del Ocio y el Turismo*. Editorial Síntesis, España, 2000.