

## La evaluación de los riesgos con los turoperadores de la actividad hotelera.

Dra Ana Fernández Andrés,  
MsC. Jorge Reyes García  
Centro de trabajo.  
Correo electrónico  
Ciudad  
País

### Resumen

**Recibido: 7/2/2011. Versión Final aceptada: 18/5/2011**

La comercialización de los hoteles con los turoperadores en Cuba se ha visto afectada por diferentes riesgos, los cuales es necesario que sean identificados y evaluados por los hoteleros en un mundo globalizado y de alta incertidumbre, por lo cual el presente trabajo se trazó como objetivo:

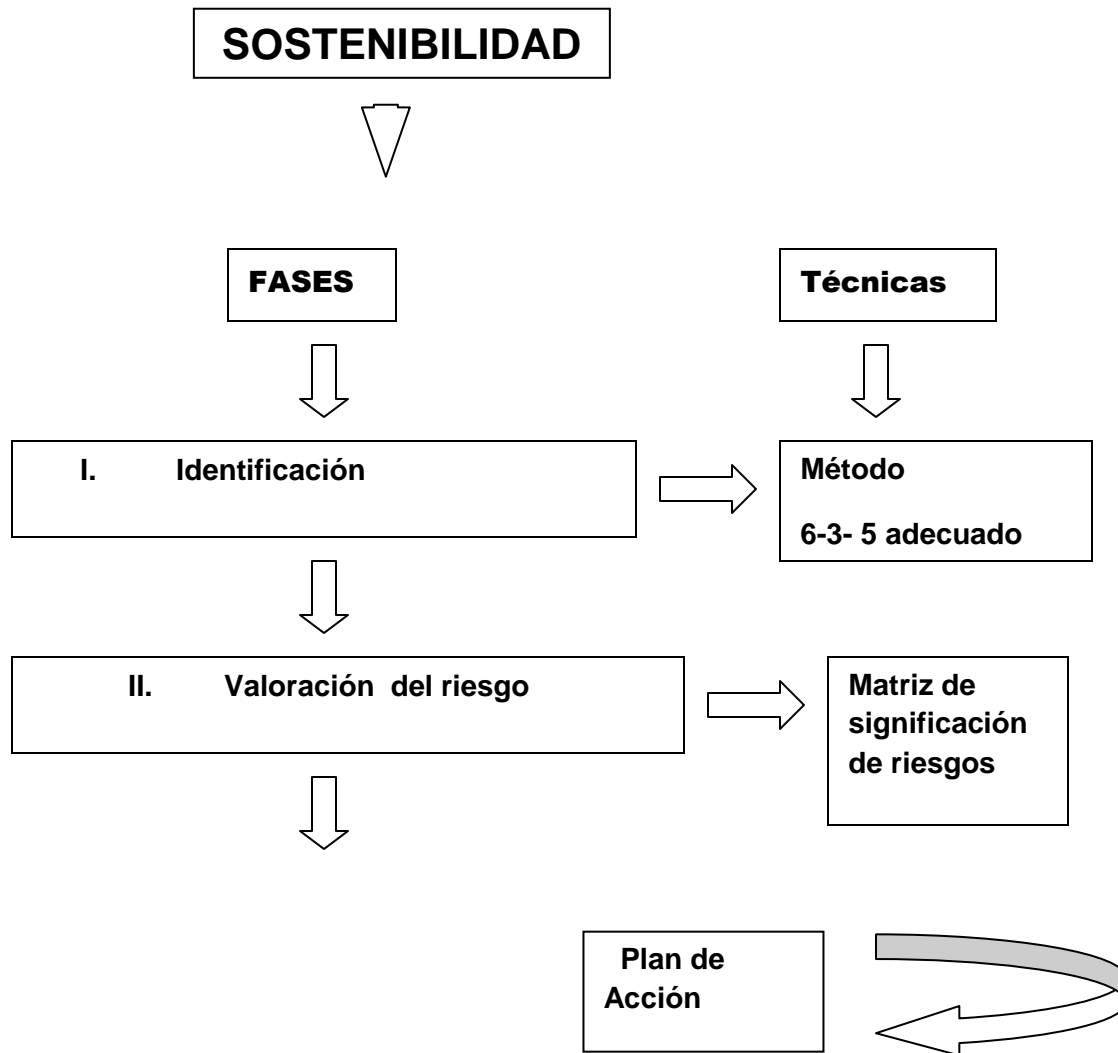
Diseñar un procedimiento metodológico de evaluación de riesgos de la actividad hotelera con los turoperadores que contribuyan a la sostenibilidad del turismo en la región.

Como resultado se obtiene un procedimiento metodológico que a partir de las particularidades del turismo en Cuba permite realizar la evaluación de los riesgos con los turoperadores de la actividad hotelera lo que permitiría poder incidir de una forma más eficaz en la sostenibilidad del turismo, estableciéndose una relación más adecuada riesgo – sostenibilidad.

Finalmente se muestran las principales conclusiones que arribaron los autores como resultado de la investigación realizada.

**Palabras Claves:** Riesgo, Evaluación, Turoperador.  
**Clasificación JEL:** M29

Para la evaluación del riesgo comercial en la actividad hotelera en Cuba se propone el siguiente procedimiento metodológico:



## **FASE I: IDENTIFICACIÓN.**

### **Método 6-3-5.**

Es un método de experto desarrollado por el profesor alemán Bernd Rohrbach en el año 1968 y se conoce por su término en inglés Breinwriting. Al igual que la técnica de breinstorming es éste un procedimiento asociativo que parte de la base que el estrés fomenta la creatividad al conceder a los participantes un tiempo limitado para la producción y fijación de las ideas, con esta técnica es el propio participante quien

registra sus propias ideas por escrito. La denominación 6-3-5 refleja exactamente las reglas y condiciones del juego: 6 participantes escriben cada uno tres riesgos en una hoja, luego de seis rondas de 5 minutos cada una, los participantes llegan a 18 riesgos para ser evaluados con la Matriz de Significación.

### Selección de los 6 expertos.

Los expertos se seleccionaran mediante el coeficiente de competencia a través de la fórmula tomado del Dr. Evelio Machado, perteneciente a Campestrous. L, Rizo,C, 2002 Indicadores e investigación educativa, La Habana .

$$K = 0,5 ( Kc + Ka)$$

Donde:

K = Coeficiente de Competencia.

Kc. = Coeficiente de Conocimiento.

Ka =Coeficiente de Argumentación.

a) Coeficiente de Conocimiento (Kc).

Se plantea la autoevaluación de los expertos en una escala de 1 a 10 de tendencia progresiva del nivel de conocimiento sobre el tema con el siguiente cuestionario:

### **Evaluación del Nivel de Conocimiento.**

No Experto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Elaboración propia, a partir de Machado, E.

Se determina el coeficiente de conocimiento a partir de la fórmula siguiente:

$$Kc = (\text{nivel marcado por el experto} \times 0,1)$$

b) Coeficiente de Argumentación (Ka).

Se parte de la autoevaluación realizada por cada experto a través del cuestionario elaborado a partir de los supuestos que establecen evaluar fundamentalmente: el nivel

de preparación técnico profesional en el tema, el conocimiento del objeto de estudio y la experiencia profesional, el cual se muestra a continuación:

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos del sector como resultado de los años de experiencia del mismo			
Años de experiencia en el ejercicio de la profesión de su puesto de trabajo			
Conocimientos técnicos de la categoría riesgos y riesgo comercial			
Estudios realizados sobre el tema de riesgos y riesgos comerciales			
Posibilidades de identificación de los riesgos comerciales en su entidad			

Fuente: Elaboración propia, a partir de Machado, E

Para evaluar el nivel de argumentación de los expertos se elaboró la Tabla Patrón de Comparación que se muestra a continuación considerando los siguientes criterios planteados por el Dr. Evelio Machado:

Para realizar las ponderaciones de los puntos a las respuestas dadas por los expertos se asumirán los siguientes supuestos:

1. La sumatoria de las respuestas a las preguntas que califiquen el nivel más alto no debe ser superior a 1.
2. La importancia para la distribución de las puntuaciones por preguntas debe potenciar el cumplimiento del siguiente orden de jerarquía : Nivel de preparación técnico profesional en el tema , conocimiento del objeto de estudio como

resultado de la experiencia profesional y práctica y el resto de los factores menos puntuación

Como resultado se obtuvo la tabla que se muestra a continuación:

**Tabla Patrón de Comparación**

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos del sector como resultado de los años de experiencia del mismo	0.3	0.2	0.1
Años de experiencia en el ejercicio de la profesión de su puesto de trabajo	0.05	0.05	0.05
Conocimientos técnicos de la categoría riesgos y riesgo financieros	0.5	0.4	0.3
Estudios realizados sobre el tema de riesgos y riesgos financieros	0.10	0.10	0.10
Posibilidades de identificación de riesgo financiero en su entidad	0.05	0.05	0.05

Fuente: Elaboración propia, a partir de Machado, E

Los niveles de Competencia asumidos fueron:

Alta:  $0,8 < K < 1,0$

Medio:  $0,5 < K < 0,8$

Bajo:  $K < 0,5$

Con los resultados obtenidos se seleccionan los seis expertos a participar en la identificación

#### Creación de una lista de discusión para identificar los riesgos

Utilizando una lista de discusión con el siguiente formato:

Primera ronda: Escriba los tres riesgos más importantes de los hoteles con los turoperadores. (Para el primer experto)

Para el resto de los expertos se pondrá la siguiente pregunta: Escriba tres nuevos riesgos ó fertilice los riesgos que ya aparecen atendiendo a su importancia para la comercialización de los hoteles con los turoperadores.

Se realizaran 5 rondas más donde se someterá a criterio de los expertos las propuestas de los otros 5 para que fertilicen lo ya planteado ó adicionen nuevos riesgos siempre en un límite de tres.

## **FASE II VALORACIÓN**

### **I. Matriz de significación**

A partir del banco de 18 riesgos identificados se le solicitara a cada experto que le otorgue en una escala de 10 a 100 puntos valor a cada riesgo según su importancia, atendiendo al monto probable de afectación económica, al impacto en la sostenibilidad y la frecuencia de ocurrencia, calculándose posteriormente la mediana, lo que permitirá posteriormente la aplicación de la Matriz de Ponderaciones de significación de riesgos Matriz de Ponderaciones de significación de riesgos como instrumento elaborado por el autor que permitirá jerarquizar y evaluar los riesgos a partir de criterios de expertos, Esta Matriz es una matriz que tendrá tantas filas como riesgos identificados y seis columnas con las escalas valorativas. En este punto resulta válido aclarar que la escala de valores será la siguiente atendiendo al monto probable de afectación económica, al impacto en la sostenibilidad y la frecuencia de ocurrencia:

1. Muy significativa: 100 - 90 puntos.
2. Significativa: 80- 89,9 puntos.
3. Medianamente significativa: 70 – 79,9 puntos
4. Poco significativa y alta frecuencia: 60 -69,9 puntos.
5. Poco significativa y baja frecuencia: 50 – 59,9 puntos
6. Ningún significado: menor a 50 puntos.

Una vez que se tiene elaborada la matriz se está en condiciones de realizar un primer análisis para determinar el nivel de significación de cada riesgo

Si se representa gráficamente pueden resaltarse las consideraciones sobre el grado de significación. Para ello, una vez determinado un punto como umbral de relevancia, pueden determinarse tres zonas básicas que se detallan a continuación:

- a) **Zona Alta (por encima del umbral de relevancia):** Representa aquellos riesgos altamente importantes para la organización y cuyo control debe ser más estricto, se establece a partir de 80 puntos.
- b) **Zona Media (umbral de relevancia):** Representa aquellos riesgos medianamente importantes para la organización y cuyo control debe ser menos estricto, se establece a partir de 60 puntos.
- c) **Zona baja (por debajo del umbral de relevancia):** Representa aquellos riesgos poco importantes para la organización y cuyo control es muy leve, se establece por debajo de 60 puntos.

Como resultado de la aplicación de esta técnica se clasificarán los riesgos en los siguientes criterios:

a. Sostenibilidad

Se asume el enfoque conceptual del desarrollo sostenible, sobre la base de un turismo sustentable, accesible, social y responsable que ha adoptado la Unión Mundial para la Naturaleza que incluye tres principios básicos:

1. Sostenibilidad ecológica: riesgos vinculados a los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los recursos biológicos, naturales y medioambientales.
2. Sostenibilidad económica: Riesgos vinculados al crecimiento eficiente y sostenido de la economía
3. Sostenibilidad política: Riesgos vinculados a las políticas internacionales, regionales y económicas que impactan la comercialización del producto turístico cubano.

b. Esferas de acción

- Nacionales. Son aquellos riesgos que su aparición y mantenimiento depende de soluciones nacionales
- Ramales Son aquellos riesgos que su aparición y mantenimiento depende de soluciones ramales ó de la casa Matriz
- Territoriales Son aquellos riesgos que su aparición y mantenimiento depende de soluciones territoriales
- Empresariales: Son aquellos riesgos que su aparición y mantenimiento depende de soluciones a nivel empresarial.

**SALIDA**

**Plan de Acción**

Atendiendo a los resultados obtenidos al aplicar las técnicas anteriormente descritas se diseñara el plan de medidas en correspondencia al siguiente formato:

Área de Competencia	Acciones	Ejecutor	Resp.	Fecha Cump.	Aseguramiento	Forma de control.

Fuente: Elaboración propia.

**Bibliografía**