

## **Gestión de riesgos de comunicación promocional en empresas constructoras para el turismo en Cuba.**

**Lic. Carolyn Reyes Pedrayes <sup>1</sup>,  
MsC. Liana Ester Abreu Medina <sup>2</sup>**

### **RESUMEN**

Para la adecuada comercialización de los productos y servicios de una empresa es necesario realizar estudios de mercados para conocer al cliente y enfocar las acciones de comunicación promocional, que incluyen publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo, en el cumplimiento de las necesidades que se encuentren vinculadas al objeto social de una entidad determinada, en función de aumentar su eficacia y, en consecuencia, alcanzar mejores indicadores de rentabilidad. Teniendo en cuenta la importancia de las herramientas de comunicación y al analizar los peligros de no implementarlas adecuadamente, la presente investigación identifica, analiza, evalúa y propone soluciones ante la materialización de los riesgos que conlleva su deficiente gestión en la Sucursal Emprestur Holguín como empresa constructora para el Turismo en Cuba, mediante la adaptación de un procedimiento de gestión de riesgos de comunicación promocional para los servicios que componen su oferta. Para lograr este fin, se utilizaron métodos teóricos como el analítico sintético y el inductivo deductivo; y empíricos como la observación, el criterio de especialistas y la revisión documental en aras de aplicar un procedimiento de gestión flexible y adaptable a la instalación, ofrecer las soluciones más factibles e innovadoras a cada uno de las situaciones identificadas, el establecimiento de los responsables correspondientes y el período adecuado de implementación y control de las acciones correctivas; todo lo anterior incluido en el Plan de Prevención de Riesgos que constituye el aporte fundamental de la investigación.

**Palabras claves:** Gestión de riesgos, comunicación promocional, procedimientos.

### **Risk management of promotional communication in construction companies for tourism in Cuba**

### **ABSTRACT**

For the adequate commercialization of companys' products and services necessary to accomplish studies of markets to know the customer and to focus the actions of promotional communication, that they include publicity, public relations, sales promotion and direct marketing, in the fulfillment of the needs that they

<sup>1</sup> Licenciada en Turismo, Maestrante VI Edición Gestión Turística. Facultad de Ciencias Empresariales y de Administración. Universidad de Holguín. [1carolyn98@nauta.cu](mailto:1carolyn98@nauta.cu)

<sup>2</sup> Máster en Ciencias. Facultad de Ingenierías. Universidad de Holguín. [2lianaam@uho.edu.cu](mailto:2lianaam@uho.edu.cu)

find themselves linked to the corporate purpose of an entity determined, in terms of increasing his efficacy and, in consequence, catching up with better indicators of profitability. Taking into account the importance of the tools of communication and when examining the dangers to not to implement them adequately, present it you identify investigation, examine, evaluate and you propose solutions in front of the materialization of the risks that his deficient step in the Sucursal Emprerur Holguín like construction firm for the Tourism in Cuba that they compose his offer, by means of the adaptation of a procedure of risk management of promotional communication for the services bears . In order to achieve this end, they utilized theoretic methods like like the analytical synthetic and the inductive deductive; And empiricists like the observation, specialists' opinion and the documentary revision for the sake of applying a procedure of flexible and adaptable step to the installation, offering each one of the identified situations, the establishment of the responsible correspondents and the period made suitable of implementation and control of the corrective actions the most feasible solutions and innovators; All the above included in Prevención's Plan of Riesgos that the fundamental contribution of investigation constitutes .

**Key words:** Risk management, Promotional communication, procedures.

## **INTRODUCCION**

Como parte esencial en la economía cubana, el turismo exige un perfeccionamiento continuo en toda su estructura, desde las instalaciones que prestan servicios a los visitantes, hasta las empresas que posibilitan que este servicio sea óptimo y entre ellos la construcción y mantenimiento de la infraestructura turística es el cimiento de la actividad, por lo que demanda una adecuada gestión de sus procesos para la solución de las problemáticas a resolver.

Por otra parte, el éxito al vender un producto y/o prestar un servicio en cualquier empresa no se obtendría en su totalidad de no ser por la adecuada realización del marketing (término que proviene del inglés market, “mercado” o “mercadotecnia”); que se conoce como el conjunto de procesos e instituciones que permiten crear, comunicar y entregar ofertas de intercambio de bienes y servicios, las cuales tienen un valor para clientes, empresas y la sociedad en general. Dicho de otro modo, es una rama de la administración que se centra en la dirección comunicativa de las actividades económicas y comerciales de un grupo o persona, es decir, en cómo identificar y satisfacer las necesidades del mercado objetivo. (Raffino, 2019)

La Sucursal Emprerur Holguín es una de las empresas constructoras que presta servicios al turismo; uno de los principales problemas detectados en la misma se debe, entre otras causas, a la no existencia de un procedimiento de gestión de riesgos para la comunicación promocional, impactando negativamente en su proyección y como resultado se evidencian varias deficiencias como la mínima gestión promocional por parte del departamento comercial; carencia de presentaciones digitales y folletos reconocidos; no posee sitio web; no se explotan los medios de difusión masiva; no se gestionan adecuadamente las redes sociales; se encuentra amenazada por competidores en el sector no estatal.

La capacidad de una organización de prever los efectos adversos le posibilita prepararse para enfrentarlos y evitar las grandes pérdidas económicas que mayormente se les asocian. Si un riesgo no es calculado y se materializa, tendrá consecuencias importantes. Actualmente, ante los diversos factores cambiantes en áreas tanto tecnológicas, como ambientales, políticas y económicas, las empresas se ven obligadas a emprender proyectos con mayores riesgos y es por ello que son cada vez más importantes la iniciativa y la innovación.

Es una necesidad prevenir y gestionar adecuadamente los riesgos que afectan la proyección coherente de la comunicación promocional de los servicios de la empresa en estudio en función de hacerla más competitiva frente a la variedad de sus semejantes en Cuba. Es por ello que el **objetivo general** de la presente investigación es adaptar un procedimiento de gestión de riesgos dirigido a la comunicación promocional de la oferta de productos y servicios de la Sucursal Emprestur Holguín.

### **METODOLOGÍA**

Se utilizaron métodos de investigación teóricos como el analítico-sintético para determinar, caracterizar y evaluar los aspectos relacionados con la gestión de riesgos de comunicación promocional y el inductivo-deductivo, para analizar los procedimientos existentes sobre la gestión de riesgos. Como métodos empíricos la observación y el análisis de documentos para realizar mediciones y comprobaciones del estado actual de los riesgos de comunicación promocional.

### **RESULTADOS Y DISCUSION**

La dirección estratégica es un proceso en el que se determinan un conjunto de acciones a ejecutar con la finalidad de alcanzar los objetivos primordiales de la organización. Este proceso, según Palacios (2016) se desarrolla de forma metódica y sistemática para asegurar el éxito. La adecuada dirección estratégica permite predecir efectos futuros y preparar a la empresa para afrontar dichos escenarios mediante el uso de información obtenida del análisis de su entorno.

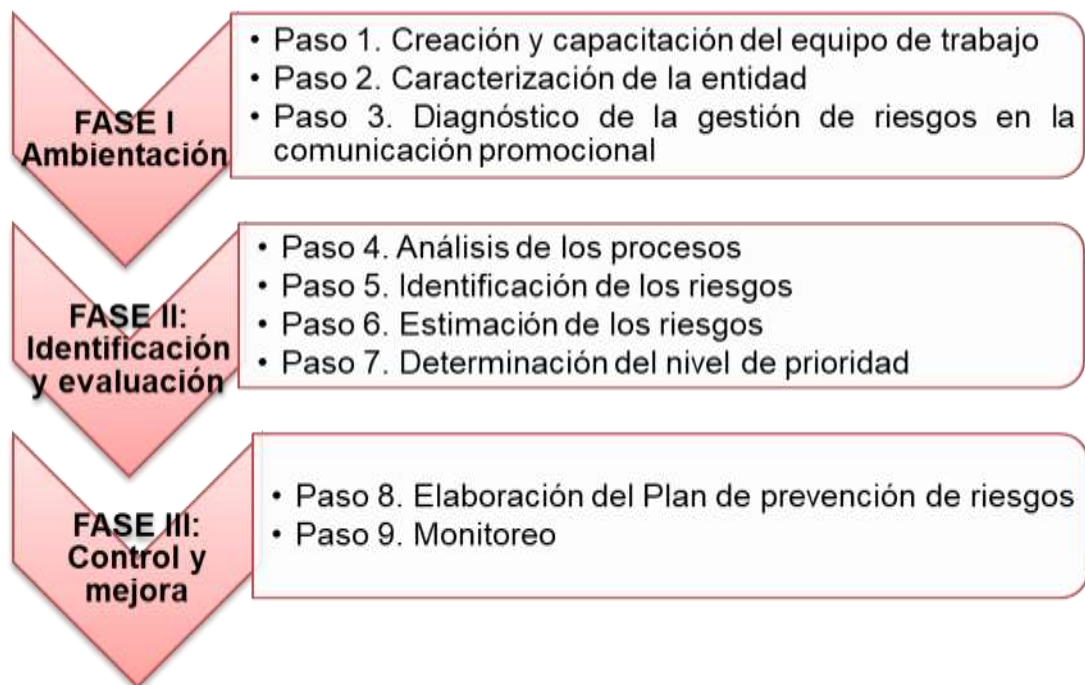
La gestión de riesgos es el conjunto de elementos de control que permiten encausar los objetivos institucionales al identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función, o aumentar la confianza y satisfacción de las partes interesadas. Puede considerarse como la aplicación de estrategias y políticas a seguir para disminuir las consecuencias adversas que puedan provocar los riesgos, lo que permite agregar valor a los bienes, productos o servicios; es uno de los elementos a considerar en el direccionamiento estratégico y el fortalecimiento del control interno. (Guerrero, 2020)

Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia. (Pérez, 2021)

Luego del análisis de los procedimientos de gestión de riesgos propuestos por varios autores como Hernández (2013), Pardo (2014) y COPNIA (2022), las autoras decidieron adaptar el procedimiento de Riquenes Gainza, (2020) representado en la **figura 1**, que consta de tres fases y 9 pasos:

#### **Figura 1:**

Adaptación del procedimiento de Riquenes Gainza, (2020)



**Fuente:** Elaboración propia.

## DESCRIPCION Y APLICACION DEL PROCEDIMIENTO

### FASE I. Ambientación

**Objetivo:** Establecer las condiciones organizativas en el comienzo del estudio, estimular el cambio y lograr el compromiso de las partes interesadas.

#### Paso 1. Creación y capacitación del equipo de trabajo

Para crear el equipo de trabajo se seleccionan personas con la capacidad requerida para identificar, estimar y evaluar los riesgos; y definir las posibles acciones para controlar los mismos, deben quedar representados las diferentes áreas y procesos de la empresa. Es por ello que el equipo de trabajo queda integrado por 5 personas, el director de la empresa y los jefes de los departamentos de Recursos Humanos, Departamento Económico, Comercial y Aseguramientos.

#### Paso 2. Caracterización de la entidad

Se analizarán los aspectos de interés que forman parte de la organización.

#### Caracterización de la Sucursal EMPRESTUR Holguín

La Sucursal Emprestur Holguín, tiene adscripta cuatro áreas: Constructora, Atención a los Recursos Naturales, Tecnológico y Aseguramiento. A su vez, tiene implementado, certificado y renovado con fecha 13 de noviembre 2014 el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 con los servicios de su objeto social.

La empresa gestiona sus actividades y recursos por procesos, para lo que ha diseñado un modelo en el que se identifican las interacciones entre estos:

**Estratégicos:** Gestión de la dirección y gestión técnico-comercial.

**Operativos:** Planificación del servicio y su ejecución.

**De apoyo:** Gestión de aseguramientos, contable financiera y de capital humano.

Se tuvo en cuenta además las relaciones con los clientes, proveedores y la comunidad, así como el análisis de la tecnología empresarial teniendo en cuenta las consideraciones de (Escalona, 2016).

### **Paso 3. Diagnóstico de la gestión de riesgos en la comunicación promocional**

En este paso se establecen los objetivos, estrategias, alcance y los parámetros de las actividades de la organización donde se aplique el proceso de gestión de riesgos.

La comunicación promocional en la Sucursal Emprestur Holguín es prácticamente nula, influenciada por la antigüedad de los equipos informáticos, ausencia de nuevas tecnologías e internet y presupuesto insuficiente. Esta situación desfavorable para la comunicación promocional está dada por una serie de factores que afectan el diseño de alternativas, la implementación de opciones y la aceptación de riesgos negativamente.

### **FASE II. Identificación y evaluación**

**Objetivo:** Identificar, clasificar, evaluar y jerarquizar los riesgos para su tratamiento.

### **Paso 4. Análisis de los procesos**

La valoración del proceso de comunicación promocional se realiza de forma cualitativa a partir de su división en los elementos que son claves para su éxito, mediante el criterio de expertos, definiciones de entradas, salidas y objetivos.

#### **❖ Publicidad**

La publicidad en la empresa es deficiente, no existen vallas publicitarias ni folletos, no se utilizan los medios televisivos ni los medios auditivos, no se gestionan adecuadamente los perfiles en las redes sociales, no posee página web, esto último provocado por la ausencia de las nuevas tecnologías ya mencionadas anteriormente.

#### **❖ Relaciones Públicas**

La empresa ha realizado y participado en diversos eventos y ha recibido diversas distinciones por la calidad de sus obras, aunque carecen de participación en otros eventos como ferias y exposiciones que son espacios donde la comunicación puede cristalizar sus objetivos.

#### **❖ Promoción de ventas**

La Sucursal Emprestur Holguín se ha acomodado en su condición de empresa prestataria de servicios para el Ministerio de Turismo (MINTUR), cuestión que prácticamente le garantiza los clientes, por ello las acciones de promoción de ventas son muy escasas, factores como cupones, concursos, premios y similares son nulos.

#### **❖ Ventas personales**

Las ventas personales son un instrumento que siempre se aplica, pues al realizar contratos se definen los productos y servicios que serán ejecutados para los cuales se trata directamente con el cliente los beneficios de hacer negocios con la empresa, así como la posibilidad de firmar un contrato más grande o contratos nuevos.

#### ❖ **Marketing directo**

En la empresa no se realiza el marketing directo, no se les envía información de posibles servicios a obtener ni cualquier otro tipo de información que pudiera fortalecer las relaciones con los mismos.

De estos procesos se derivan un conjunto de registros para organizar el trabajo y facilitar el control. Estos constituyen salidas del servicio. La importancia de la identificación de cada una es vital para comprender mejor el proceso, las partes que intervienen en él y realizar la identificación de los riesgos con un enfoque de procesos.

#### **Paso 5. Identificación de los riesgos**

Para la identificación de los riesgos el grupo gestor selecciona las técnicas, métodos y herramientas a utilizar, según el tipo de riesgo, su complejidad y la necesidad de información sobre el mismo como mapas de proceso, flujogramas, fichas de proceso y tareas que faciliten su análisis, inspecciones y análisis de datos estadísticos. Los resultados se recogen en la matriz de riesgos (**tabla 3**).

#### **Paso 6. Estimación de los riesgos**

La variable fundamental del riesgo es la probabilidad de ocurrencia (PO), se dispone de técnicas cualitativas y cuantitativas que permiten desarrollar la evaluación. Se aplican técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no existen datos suficientes y creíbles para dicha evaluación. Este método utiliza escalas de valoración numéricas para consecuencias y probabilidad, combinadas determinan el nivel de riesgo como se muestra en la **tabla 1**. Los resultados se recogen en la matriz de riesgos (**tabla 3**).

**Tabla 1.**

Escala de la variable PO

<b>Escala</b>		<b>Probabilidad de Ocurrencia</b>
1	Muy bajo	El daño es improbable que ocurra
2	Bajo	El daño ocurrirá raras veces
3	Medio	El daño puede suceder en algunas ocasiones.
4	Alto	El daño ocurre casi siempre
5	Muy Alto	El daño ocurre siempre

#### **Paso 7. Determinación del nivel de prioridad**

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Los riesgos se representan de manera que los más significativos resalten por color.

Para determinar el Nivel de Riesgo Básico se realizó la matriz de riesgos con las dos primeras variables como se muestra en la **tabla 2**.

**Tabla 2.**

Matriz para determinar Riesgo Básico

<b>Frecuente (5)</b>			<b>4,</b>		
<b>Probable (4)</b>			<b>22,</b>	<b>23,</b>	<b>2,6,7,15,19,</b>
<b>Ocasional (3)</b>				<b>11,30,</b>	<b>5,8,9,10,13,28,29,</b>
<b>Posible (2)</b>			<b>14,25,</b>	<b>12,16,17,18,24,26,27,</b>	<b>1,3,20,21,31</b>
<b>Improbable (1)</b>					
<b>Probabilidad/ Impacto</b>	<b>Muy bajo (1)</b>	<b>Bajo (2)</b>	<b>Medio (3)</b>	<b>Alto (4)</b>	<b>Muy Alto (5)</b>

Una vez evaluados los riesgos relevantes, el equipo gestor determina como responder:

- ✓ Evitar el riesgo: significa eliminar la actividad que genera el riesgo cuando es posible.
- ✓ Eliminar causas y reducir los efectos: actúa sobre las causas que originan el riesgo.
- ✓ Retener o aceptar el riesgo: son pérdidas de bajo impacto que la entidad asume.
- ✓ Compartir el riesgo: los efectos adversos se trasladan a otra entidad, que los asume.

Se identificó un total de 31 riesgos, de ellos el 32.3% se consideraron de impacto moderado por el grupo de trabajo y el 67.7% se evaluaron como críticos, lo que obliga a la empresa a implementar una estrategia con acciones enfocadas a la eliminación de las causas de los potenciales riesgos. En la propia matriz de riesgos se formuló un total de 25 medidas para ello.

### **FASE III. Control y mejora**

**Objetivo:** Establecer el plan de prevención de riesgos y los mecanismos de control y mejora de las acciones propuestas.

#### **Paso 8. Elaboración del Plan de prevención de riesgos**

El Plan de Prevención de Riesgos (PPR) constituye una herramienta de trabajo de la alta dirección que incluye de forma general las medidas para reducir los niveles de riesgos identificados, de manera tal que se establezcan por cada grupo de acuerdo al orden de prioridad correspondiente a su evaluación. Una vez determinadas las medidas preventivas se confeccionó el PPR que cuenta con los siguientes aspectos: proceso, operación, riesgo, los recursos, responsables y las fechas de ejecución y control de las medidas. La información se presentó en el consejo de dirección para su aprobación. Debe ser actualizado periódicamente buscando la mejora continua. También en la matriz de riesgos elaborada se

