

**VALIDACIÓN DE ÁMBITOS Y VARIABLES PARA LA MEDICIÓN DE RESILIENCIA  
FRENTE A CRISIS Y ADVERSIDADES. ESTUDIO DE CASO: ASOCIACIÓN DE  
EMPRESARIAS Y EJECUTIVAS DE TURISMO DE VALDIVIA (ASEET)**

Diego González Meneses  
*Universidad Austral de Chile*

Vítor Meneses Herrera  
*Universidad Austral de Chile*

Juan Daniel Navarro Martínez  
*Universidad Austral de Chile*

Nicolas Vicencio Andaur  
*Universidad Austral de Chile*

Hernán Zúñiga Martínez  
*Universidad Austral de Chile*

Cecilia Gutiérrez Vega  
*Universidad Austral de Chile*

## **Resumen**

Esta investigación busca validar ámbitos y variables de resiliencia en empresarias turísticas de Valdivia, centrándose en el período del estallido social y la crisis por COVID-19. Se realizó una revisión bibliográfica para identificar factores clave, seleccionando variables pertinentes para entrevistas a socias de ASEET Valdivia en enero de 2021. La información fue analizada con MAXQDA, demostrando que 18 de las 25 variables son fundamentales para la resiliencia de la empresa turística. La infraestructura y el ámbito económico fueron los más validados por las entrevistadas, destacando su importancia en el desarrollo de la resiliencia empresarial.

**Palabras Clave:** Resiliencia, empresas, turismo, Chile.

**Cita recomendada:** González, D., Meneses, V., Navarro, J., Vicencio, N., Zúñiga, H. & Gutiérrez, C. (2021). Validación de ámbitos y variables para la medición de resiliencia frente a crisis y adversidades. Estudio de caso: Asociación de Empresarias y Ejecutivas de Turismo de Valdivia (ASEET). *Revista Gestión Turística*, (36), 82-104. ISSN 0717-1811.

**VALIDATION OF DOMAINS AND VARIABLES FOR RESILIENCE  
MEASUREMENT IN THE FACE OF CRISES AND ADVERSITIES: A CASE STUDY  
OF THE ASSOCIATION OF WOMEN ENTREPRENEURS AND EXECUTIVES IN  
TOURISM OF VALDIVIA (ASEET)**

Diego González Meneses  
*Universidad Austral de Chile*

Vítor Meneses Herrera  
*Universidad Austral de Chile*

Juan Daniel Navarro Martínez  
*Universidad Austral de Chile*

Nicolas Vicencio Andaur  
*Universidad Austral de Chile*

Hernán Zúñiga Martínez  
*Universidad Austral de Chile*

Cecilia Gutiérrez Vega  
*Universidad Austral de Chile*

## **Abstract**

This research aims to validate domains and variables of resilience among female entrepreneurs in the tourism industry in Valdivia, with a focus on the periods of social unrest and the COVID-19 crisis. A literature review identified key factors, and relevant variables were chosen for interviews with ASEET Valdivia members in January 2021. The collected data were analyzed using MAXQDA, revealing that 18 out of the 25 variables are crucial for the resilience of tourism businesses. Infrastructure and economic aspects received the highest validation from interviewees, underscoring their significance in fostering business resilience.

**Key words:** Resilience, businesses, tourism, Chile.

**Recommended cite:** González, D., Meneses, V., Navarro, J., Vicencio, N., Zúñiga, H. & Gutiérrez, C. (2021). Validación de ámbitos y variables para la medición de resiliencia frente a crisis y adversidades. Estudio de caso: Asociación de Empresarias y Ejecutivas de Turismo de Valdivia (ASEET). *Revista Gestión Turística*, (36), 82-104. ISSN 0717-1811.

## **Introducción**

Dentro del concepto de resiliencia a modo de estudio, se integra el sector turismo, una de las áreas más afectadas producto de la pandemia del Covid-19 que se vive en la actualidad. Empresas turísticas de gran escala internacional se vieron en la necesidad y obligación de cerrar sus servicios, viéndose afectadas a la vez otras empresas proveedoras, los clientes, trabajadores y el sector en sí, desencadenando una crisis económica a nivel global.

Dichas problemáticas se vieron reflejadas a nivel nacional, donde la llegada de visitantes en 2020 se redujo en un 75,7% respecto del año anterior (Federación de Empresas de Turismo de Chile [FEDETUR], 2020). Siendo un claro ejemplo la región de los Ríos, específicamente en su capital, Valdivia, ciudad que depende en un alto porcentaje del turismo, donde destacan medianas y pequeñas empresas, las cuales se vieron completamente devastadas por los grandes impactos causados por la pandemia.

Al año 2010, en Chile, las empresas con participación de mujeres en la propiedad llegaron al 29,6%, lo que deja al país en un rango medio a nivel mundial (Banco Mundial, 2021).

Empresas comandadas por mujeres; quienes se han visto más afectadas por las crisis, dado que generalmente realizan más trabajos que los hombres, tanto en el hogar como fuera de él. La presión que recae sobre ellas es significativamente mayor. En temas económicos, la brecha salarial se mantiene alrededor de todo el mundo; la mujer gana un 23% menos que el hombre. Aunado a esto, la Organización de Naciones Unidas, advierte que las mujeres sufrirán especialmente, por ejemplo, las consecuencias económicas de la crisis sanitaria actual, y sobre todo aquel 60% de mujeres de todo el mundo que trabaja en el sector informal, que gana menos que los hombres, que tienen menos capacidad de ahorro y mayor riesgo de caer en la pobreza. (Straub, 2020).

En consecuencia, de ello, el siguiente estudio busca relacionar la resiliencia, con la mujer empresaria valdiviana y las dos últimas grandes crisis que se han vivido en Chile en los últimos años. Analizando el comportamiento y el nivel de resiliencia de un grupo de empresarias turísticas: Asociación de Empresarias y Ejecutivas de Turismo (ASEET), bajo 6 ámbitos esenciales para el estudio; ámbito económico, social, medioambiental, de infraestructura, institucional y tecnológico. Se espera conocer el comportamiento de ellas frente a una crisis no esperada como lo fue el estallido social, vivido en octubre del 2019 y como lo es la pandemia del Covid-19 que se vive en la actualidad.

## **Marco Teórico-Conceptual**

### ***Contribución del turismo en la economía***

La industria turística es uno de los sectores que más ha desarrollado su crecimiento y aporte a la economía, llegando a contribuir en un 10% del producto interno bruto a nivel global (World Travel y Tourism Council [WTTC], 2003). Producto de esto, para muchos países es de suma importancia el potenciar desarrollo turístico. El gasto turístico representa una inyección de dinero en la economía local de un destino.

Las contribuciones o inyecciones mencionadas se reflejan en tres impactos según Brida (2008), los impactos directos, los cuales se dan a entender en el aumento de ingreso por venta de las empresas prestadoras de servicios turísticos; impactos indirectos que se dan en el momento que los proveedores compran insumos y/o servicios a otras empresas presentes en el lugar, que, así mismo, realiza la misma acción generando una cadena sucesiva; y finalmente se encuentran los efectos inducidos, que son aquellos que surgen en el momento que los destinatarios del gasto directo e indirecto gastan los ingresos.

Benavides (2005) plantea que el turismo, en general, emplea a uno de cada 10 trabajadores en el mundo, alrededor de 255 millones de personas, convirtiéndolo en uno de los mayores empleadores a escala mundial.

Según la Subsecretaría de Turismo (2017) en Chile, la economía del turismo se ha convertido en uno de los principales sectores productivos del país. En el año 2016 generó aproximadamente US\$3.097.000.000 representados en conceptos de turismo receptivo que genera la industria, lo que representa un 3,3% del PIB. Del mismo modo, a nivel mundial, las cifras aumentarían en caso de que se registren los efectos indirectos del turismo; un aporte del 10,2% más al PIB.

Sin embargo, el año 2020 ha sido un año complejo debido a la pandemia producto del COVID-19, y en el caso de Chile, sumado a la crisis social que se arrastra desde el año 2019, se ha producido un doble impacto en el turismo en el país. Se prevé que el arribo de turistas de otros países baje a un 41% y los viajes internos descendan a un 31%. Es por este motivo que el impacto económico en Chile se proyecta severo, ya que se espera percibir un 32,2% menos de los US\$8.990.000.000 en relación al 2019 (Wolleter, 2020).

### ***Adversidades, crisis y consecuencias en el sector turístico***

Como señala Rodríguez-Toubes, et al. (2014), ningún destino turístico es inmune a sufrir una crisis, trayendo consecuencias tanto para sus habitantes y turistas como para los negocios y empresas vinculadas a la industria.

Butler (2011), expone una serie de variables externas que pueden afectar al turismo: actitudes, tecnología, política o economía. Del mismo modo, Huitraleo, et al. (2019), plantean cuatro vulnerabilidades que pueden ser perjudiciales para la industria, estos son los factores medioambientales, económicos, sociales y tecnológicos. Recientemente, con mayor exactitud, el 11 de marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara a la nueva enfermedad respiratoria producida por el COVID-19 como una pandemia global, siendo esta una nueva variable externa sin precedentes a nivel mundial.

Del mismo modo, las crisis son parte de la vida de una empresa, mostrándose en muchos casos de manera espontánea e inesperada, siendo necesario contar con un plan de acción clave para afrontarlas. A continuación, se presenta una serie de definiciones de tipos de crisis según diferentes autores:

Reinhardt et al. (1987) citado por (Rodríguez-Toubes et al. 2014) clasifica a las crisis en tres variables: las crisis inmediatas, donde la empresa turística carece de tiempo para reunir información sobre el problema como también carece de tiempo para desarrollar un plan de crisis; las crisis en desarrollo, donde hay tiempo suficiente para planificar e investigar, sin exactitud de cuando estallará una crisis; y las crisis permanentes, las cuales son duraderas impactando de forma negativa la imagen de la empresa frente a la opinión pública.

Por otro lado, Westphalen y Piñuel (1993) clasifican las crisis según la naturaleza de los acontecimientos que las suscitan o según la duración de desarrollo, identificándolas de la siguiente manera: objetivos/subjetivos, según el grado de objetividad o subjetividad que se le ha otorgado a la causa de origen de estas; técnicos/políticos, siendo la crisis el posible resultado de un problema de carácter técnico o derivado de una opinión política; exógenos/endógenos, pudiendo ser la consecuencia de acontecimientos externos o internos de la organización.

Berge (1990), clasifica a las crisis en relación con el tiempo de reacción, dividiéndolas en dos puntos clave: crisis crónicas, donde la crisis ha mantenido su grado de gravedad de forma constante sin mostrar un punto álgido que requiera una acción eficaz; y crisis agudas, donde el daño de la crisis es inmediato y la intervención de la organización no puede esperar si se pretende minimizar los impactos.

Por último, González (1997), clasifica las crisis según el poder de intervención que tiene una organización frente a este fenómeno, identificándolas como crisis evitables y no evitables:

- Las crisis evitables son “situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra normalmente en acciones humanas”.
- Las crisis no evitables son aquellas consideradas accidentales, las cuales no son controlables por la empresa.

El estudio anterior sólo hace alusión a las grandes empresas turísticas, ya que como señalan Rittichainuwat y Chakraborty (2012), las pequeñas y medianas empresas no cuentan con la liquidez suficiente para solventar y llevar a cabo un plan anticrisis efectivo, ni tampoco cuentan con el tiempo suficiente para invertir en un plan estratégico. Por otro lado, Cioccio y Michael (2007), proponen que los pequeños negocios no son proclives a poner en marcha un plan anticrisis, como sí lo son las grandes empresas, reconociendo en las pequeñas y medianas empresas una falta de preparación, de recursos y de habilidades para gestionar la crisis. A esto se le suma lo planteado por Rodríguez-Toubes et al. (2014) y Aktas y Gunlu (2005), quienes postulan y sugieren un trabajo colaborativo entre todos los actores involucrados en la actividad turística (stakeholders, gobierno local, agencias legislativas, residentes, negocios complementarios y la comunidad internacional) para prevenir al destino de posibles consecuencias negativas. Destacando así una preparación previa en la etapa de precrisis.

De acuerdo con las estrategias aplicadas durante la crisis, Richardson (1984) habla de un cambio de estrategia durante la crisis con respecto a la que existía previa a esta. Habla de la teoría *double loop* o de doble ciclo: El aprendizaje *single loop* se refiere a la revisión que se hace, una vez terminada la crisis, sobre la gestión realizada durante la crisis y la toma de decisiones siguiendo un protocolo, existente y aceptado, y con objetivos. El aprendizaje *double loop* incluye, además, una segunda revisión en el aprendizaje al cuestionar los mismos sistemas, roles y objetivos en sí. Un tipo de retroalimentación o *feedback*.

Cuando se habla de los efectos de las crisis y cómo repercuten estas en los negocios turísticos, una vez finalizado y controlado el proceso del impacto, distintos autores plantean los siguientes puntos de vistas a cómo ven el post crisis en las empresas:

- Rodríguez-Toubes et al. (2014) plantean que, para los pequeños negocios, la confianza y el conocimiento son los elementos primordiales para llevar una crisis. El haber tenido una experiencia práctica en algún tipo de crisis proporciona a los pequeños negocios distintos tipos de conocimientos para poder afrontarlas.
- Heath (1998), señala que las crisis provocan cambios permanentes en la gestión y en el marketing turístico del destino, en la naturaleza o en la competitividad del producto. Habla de nuevas estrategias de gestión de crisis.
- Sönmez, Apostolopoulos, y Tarlow (1999) señalan que es altamente recomendable tener un plan de crisis formal, es decir, escrito, y crear un equipo de crisis, desarrollar una guía para la gestión de crisis y asociarse con las autoridades involucradas en la actividad.
- Drabek (1995), expone que el aspecto fundamental es la preparación previa del plan anticrisis, donde plantea que ser prevencionista es lo esencial.

De acuerdo con reporte del 2020 (Servicio Nacional del Turismo [SERNATUR], 2020) publicado en el mes de abril, a nivel país se encontraban 23.733 empresas turísticas registradas, de las cuales más del 80% no estaban operando debido al impacto de la pandemia global. Dentro del total de empresas turísticas inscritas, 1.473 pertenecen a la Región de Los Ríos.

### ***El rol empresarial de la mujer en el turismo***

La condición femenina en el trabajo está relacionada con una cuestión de género, lo cual define valores, expectativas y posturas en relación con que existe una imposición a la mujer de atributos considerados pertinentes a la naturaleza femenina. Los mencionados patrones culturales están presentes en estrategias del capital para la utilización de la fuerza del trabajo (Godinho y Balcao, 1993).

Según menciona la Organización Internacional del Trabajo, OIT (2016) en los últimos veinte años (1995-2015), la tasa de actividad femenina en el mundo ha disminuido del 52,4 al 49,6 %, y en el caso de los hombres ha pasado del 79,9 al 76,1 %, cifras que claramente logra dar una idea de la evidente disparidad laboral.

Se ha podido observar en base a la literatura que son variados los factores que explican la entrada de las mujeres a la fuerza laboral, según Tenorio (2018), son la educación, disminución de tasa de fecundidad, retardos de maternidad y mayor educación.

Lo que no explica que el estatus de la mujer no depende de su rol como madre ni de su relegación al ámbito doméstico, si no que depende de su propio control, el acceso a recursos, la condición de su trabajo y la distribución de los productos de su trabajo. (Moreno y Lunar, 2006).

En el caso de Venezuela, las mujeres han demostrado sus capacidades en distintas áreas. Actualmente lo están haciendo con mayor fuerza ingresando a sectores académicos, empresariales, políticos, etc. Destacando el sector turismo como principal actividad económica de servicios, donde la mujer tiene una participación del 81%. (Moreno y Lunar, 2006).

En España, el turismo es uno de los principales motores de la economía, figurando con el 12,3% del PIB y el 12,7% de empleo de la población activa según la Cuenta satélite del turismo de España 2016-2018 (Instituto Nacional de Estadística España [INE] 2019. Sin embargo, a pesar de que las mujeres están mayormente vinculadas al área turística que los hombres, sigue habiendo una desigualdad de género, quedando las mujeres relegadas a puestos de categorías profesional medios y bajos.

La literatura da muestra algunos de los principales beneficios que el turismo aporta en pos del beneficio de las mujeres, tal como menciona (Organización Mundial del Turismo [OMT] y Organización de las Naciones Unidas [ONU Mujeres], 2010):

- El turismo facilita el ingreso laboral para las mujeres.
- El turismo ofrece oportunidades de iniciar negocios en los propios hogares; artesanías, bienes alimenticios, etc.
- El turismo ofrece trabajo a tiempo parcial y por turnos que puede ser útil para las mujeres que tienen responsabilidades domésticas.
- El desarrollo turístico puede mejorar la infraestructura para las comunidades y estando bien gestionado mejora la calidad de vida, aumenta ingresos y ofrece empleos.



La situación en el país no difiere significativamente de los casos anteriores, ya que la mujer de igual forma se ve disminuida en ámbitos laborales y salariales, con una participación en el mercado laboral del 48,5%, versus el 71,2% de los hombres y al año 2016 las mujeres ocupadas percibieron un ingreso medio mensual 31,7% menor que el de los hombres (Instituto Nacional de Estadística Chile, 2017).

El género femenino representa un 34,4% del total de emprendimientos en Chile (Asociación de Emprendedores de Chile [ASECH], 2019) lo que significa que aproximadamente 752 mil mujeres son las que están ingresando cada vez con más fuerza a la creación de empresas, con una tasa de crecimiento del 20% anual, superando incluso a España y Alemania (Endeavor Chile, s.f.)

Según Amorós y Acha (2013) Existen dos grupos de motivaciones a la hora de emprender:

- Oportunidad: Tiene relación con el incremento de ingresos y obtener una mayor independencia.
- Necesidad: Aquellas que no tienen otra opción de ingreso.

### *Ámbitos y factores de resiliencia*

La expresión resiliencia tiene su origen en el idioma latín, en el término resilio que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar (Kotliarenco, Cáceres, y Fontecilla, 1997).

Dicho término tiene un enfoque en las ciencias sociales, la cual caracteriza a aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos (Rutter, 1993).

Para autores como Akl, Pilar, y Aponte (2016) la resiliencia se adapta de forma positiva en contextos de adversidad, mostrando características dinámicas que permiten a las personas hacer frente a los problemas y superar situaciones de desequilibrio en sus vidas.

La resiliencia desde un punto de vista económico logra definirse como, la capacidad adquirida de recuperarse a los efectos de una perturbación económica adversa, o de adaptarse a los efectos de esta (Gutiérrez, 2013).

En relación con lo anterior, desde el punto de vista de la resiliencia empresarial, ésta es entendida como la habilidad de una empresa para amortiguar impactos estratégicos, financieros y operativos y recuperarse después de ellos (Shill et al, 2012) citado por Gutiérrez (2013).

En la literatura, se encuentran ámbitos y variables que se extraen con respecto a la resiliencia en una empresa turística. Huitraleo et al, (2019) en su investigación identificaron seis ámbitos de resiliencia; económica, social, institucional, infraestructura, medioambiental y tecnológica. Dentro de los ámbitos identificados se encuentra un total de 63 variables, las cuales, a su vez poseen un indicador tanto para destino como para empresa turística.

### ***La resiliencia en el turismo***

La perspectiva de la resiliencia hacia un ámbito turístico señala que un destino es capaz de resistir cambios impuestos por el entorno, generando la auto organización para sustentarse en los pilares del desarrollo turístico (Gutiérrez, 2019), del mismo modo se destaca al turismo por la capacidad de recuperarse después de una crisis (De Sausmarez, 2007).

Las crisis han logrado impactar a todos los sectores económicos, es así como la pandemia COVID-19 ha provocado el debilitamiento del comercio mundial, afectando de manera particular y significativa al turismo (Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL], 2020). No obstante, estas pueden verse como una oportunidad para desarrollar al sector turístico en uno más sostenible, inclusivo y resiliente, es decir “la recuperación debe conllevar la transformación del sector, la reinención de los destinos y negocios turísticos, la reconstrucción del ecosistema turístico y el impulso a la innovación y la inversión en turismo sostenible” (OMT, 2020).

Espiner, Orchiston y Higham (2017) destacan que la resiliencia presenta solidez al ser aplicada en el turismo, siendo vista como “amortiguador” o un “lubricante” que permite mecanismos de sostenibilidad. Estas conjeturas se apoyaron en el enfoque de sistema ecológico social y en base a lo anterior, crearon un modelo conceptual para discutir la relación entre sostenibilidad y resiliencia en el turismo.

Para Dogru et al (2019) la participación de las comunidades locales es un factor determinante para ampliar la base de la industria turística, así también se presentan oportunidades para que los lugares turísticos menos desarrollados y los actores a pequeña escala puedan crecer y garantizar el bienestar de la sociedad facilitando de manera óptima un turismo sostenible.

Hay investigadores del turismo como (Prayag, 2018) que relaciona la capacidad que poseen los individuos, las organizaciones, las comunidades y los destinos para encargarse en la recuperación frente a crisis y catástrofes, estos factores muestran propiedades resilientes y aptitudes para adaptarse mejor al cambio en general.

### ***Medición y evaluación de la resiliencia en turismo***

Según Cuttler et al, y Tyrrell y Johnston (citado por Gutiérrez, 2013) para medir la resiliencia en destinos turísticos es necesario contemplar distintos ámbitos o variables como lo son los ámbitos ecológicos, social, económico, institucional, infraestructura, competencias comunitarias, cantidad de turistas y cantidad de acciones promocionales que se realizan.

Gutiérrez (2013), por otro lado, propone una metodología capaz de medir la resiliencia en destinos turísticos vulnerables la cual permita explicar los distintos niveles de capacidad de recuperación de dichos destinos. Para la medición de la resiliencia en dicho caso de estudio, Gutiérrez consideró los ámbitos socioculturales, político/institucional, medioambiental y económico/turístico.

Basurto-Cedeño & Pennington-Gray (2019) desarrollaron el Scorecard de Resiliencia Turística para Destino (SRTD) con el objeto de contar con un instrumento que permita determinar los niveles de resiliencia de los destinos y los posibles escenarios de crisis, así como la generación de una lista exhaustiva de elementos y procesos para una rápida recuperación. El SRTD es una herramienta basada en los nueve elementos esenciales de resiliencia propuestos por la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres: Organización y coordinación, Presupuesto, Planta de gestión de riesgo, Infraestructura crítica, Instalaciones turísticas, Programas de información y educación, Ecosistemas naturales, Gestión de alertas y emergencias, Marketing post crisis. Todos los esenciales del SRTD están subdivididos en elementos, en total la herramienta está constituida por 46 elementos que se evalúan en base a criterios específicos y cuya ponderación varía entre 0 y 5 puntos dependiendo del nivel de planificación y los esfuerzos que el destino haya realizado para abordar dicho elemento.

## **Metodología**

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo exploratorio. El proceso metodológico de la investigación se dividió en tres etapas. En primera instancia se realizó una revisión y selección de la literatura, siendo determinante para la elaboración del instrumento. En segunda instancia se aplicó el instrumento a un grupo de emprendedoras turísticas pertenecientes a la Asociación de Empresarias y Ejecutivas del Turismo (ASEET). El mecanismo seleccionado consta de un cuestionario elaborado en base a las variables identificadas del modelo, ámbitos y factores de la resiliencia en la investigación de Huitrales et al., (2019) y la Scorecard de resiliencia turística para destinos desarrollada por Basurto-Cedeño y Pennington-Gray (2016). Como última etapa se tabularon las respuestas obtenidas del instrumento a través del software MAXQDA para llegar a la discusión de resultados y posterior conclusión de la investigación.

### ***Elaboración del instrumento***

En el análisis de la literatura se identifica un conjunto de ámbitos y variables que permiten la medición de los niveles de resiliencia, según Huitrales et al., (2019) y Basurto-Cedeño y Pennington-Gray (2016), que las clasifican en ámbitos económico, social, institucional, de infraestructura, medioambiental y tecnológico.

El proceso de selección de los ámbitos y variables de los cuadros propuestos por Huitrales et al., (2019) y Basurto-Cedeño y Pennington-Gray (2016) se realizó mediante el siguiente orden:

1. Análisis bibliográfico y revisión de literatura.
2. En reunión de gabinete se definieron criterios para la clasificación de los ámbitos y variables: a) Factibilidad del ámbito para la medición en empresas turísticas: se considera factible para medir los aspectos de una empresa en relación con la resiliencia que se propone en la investigación. b) Pertinencia con la resiliencia: se considera pertinente cuando se establece una relación entre resiliencia y cada uno de los ámbitos y la clasificación de sus variables. c) Relación con crisis sociales/sanitarias: para ser considerada, los ámbitos y variables, deben relacionarse y ser atribuibles de forma directa con dichas crisis.
3. Se analiza cada ámbito y variable para seleccionar únicamente aquellos que

cumplen con los tres criterios mencionados. Así también, cada variable que se consideró similar a otra se fusionó para simplificar y acotar el instrumento.

4. Se elabora el cuadro de variables con sus respectivos indicadores que guiarán a la búsqueda de las respuestas para la investigación.
5. De acuerdo con los indicadores se elaboró un listado de preguntas de tipo abiertas y cerradas basadas en la factibilidad, pertinencia y relación con la resiliencia.
6. Se aplicó la batería de preguntas para cada integrante de la Agrupación ASEET Valdivia.

### *Ámbitos y variables*

Respecto de los ámbitos y variables, a través de las contribuciones realizadas por Huitraleo et al (2019), Basurto-Cedeño y Pennington-Gray (2016), se identificaron las que se presentan en la Tabla 1.

*Tabla 1. Identificación de variables por ámbito*

Ámbito	Variables
Económico	<ul style="list-style-type: none"><li>-Diversidad económica</li><li>-Inflación</li><li>-Capacidad emprendedora</li><li>-Dependencia Sectorial</li><li>-Fondos Públicos y Privados</li><li>-Endeudamiento</li><li>-Fondos para desastres</li><li>-Promoción a la inversión</li></ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"><li>-Nivel de desempleo</li><li>-Vinculación y/o participación en grupos sociales</li><li>-Situaciones de riesgo</li><li>-Nivel de delincuencia</li></ul>
Institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planes de prevención</li><li>- Conocimiento Institucional</li><li>- Planes de corrección</li><li>- Estado del derecho</li></ul>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"><li>- Infraestructura para emergencia</li><li>- Infraestructura sanitaria</li><li>- Vías de comunicación</li></ul>
Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conservación medioambiental</li><li>- Catástrofes medioambientales</li></ul>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sistemas informáticos</li><li>- Accidentes tecnológicos</li><li>- Redes sociales</li><li>- Marketing post crisis</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia en base a cuadros de Huitraleo et al (2019), Basurto-Cedeño y Pennington-Gray (2019).*

### ***Caso de Estudio. Asociación de Empresarias y Ejecutivas del Turismo (ASEET)***

ASEET es una asociación gremial de mujeres emprendedoras y empresarias de turismo que tienen como objetivos canalizar el potencial profesional, los conocimientos y las experiencias de las integrantes que la conforman, con la finalidad de buscar el crecimiento basado en alianzas colaborativas y trabajo colectivo, así como el generar ideas que permitan potenciar el desarrollo turístico.

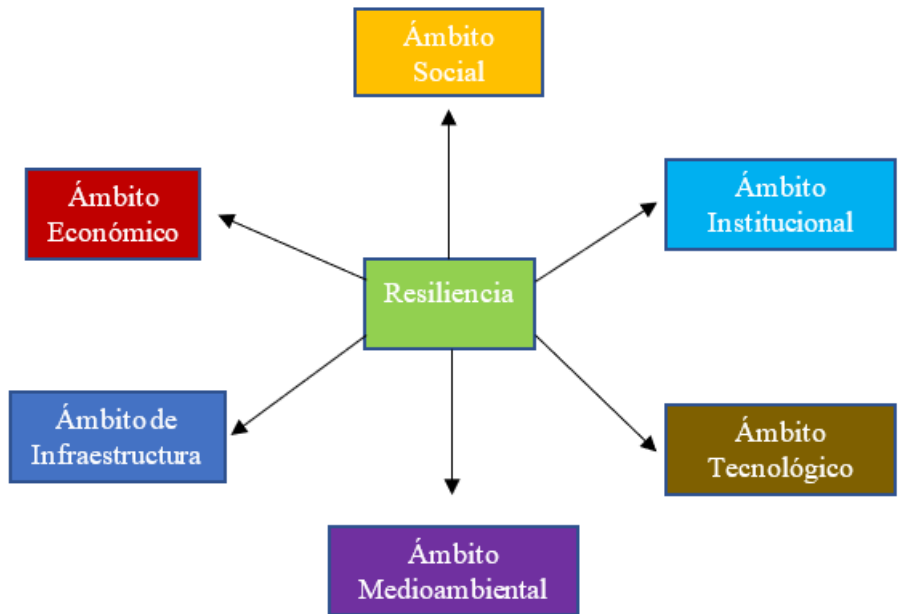
Una de las motivaciones de ASEET Valdivia, nace a través de la apreciación del trabajo realizado por la Federación Internacional de Asociación de Ejecutivas de Empresas Turísticas (FIASEET), cuya trayectoria tiene más de 40 años. FIASEET trabaja entorno a generar redes y establecer conexiones entre mujeres iberoamericanas que se desarrollen en el sector turístico y sus variantes. Actualmente FIASEET cuenta con asociaciones en Argentina, Brasil, Colombia, España, Paraguay, Perú y Chile.

### **Resultados**

De acuerdo con lo mencionado en la metodología, las entrevistas realizadas a las 11 empresarias de la agrupación ASEET Valdivia fueron tabuladas en el software cualitativo MAXQDA, donde se reagruparon en códigos las respuestas obtenidas con el fin de vincular de manera óptima la información. A su vez se formaron mapas conceptuales los cuales grafican la situación de cada ámbito y sus respectivas variables.

El fin del proceso de análisis de las entrevistas es validar la importancia de las variables de cada ámbito de resiliencia encontradas en la literatura (ver Figura 1). A continuación, se desglosará los resultados de cada uno de los ítems mencionados.

*Figura 1. Identificación de ámbitos para la medición de resiliencia*



*Fuente: Elaboración propia.*

De las 25 variables totales puestas en investigación, 18 demostraron ser relevantes para el desarrollo empresarial y la capacidad resiliente para enfrentar escenarios adversos en el caso de estudio de la Agrupación de Empresarias ASEET Valdivia.



*Tabla 2. Variables validadas y no significativas*

Ámbito	Variables	Validación como variable resiliente
Económico	-Diversidad económica	Validada
	-Inflación	Validada
	-Capacidad emprendedora	Validada
	-Dependencia Sectorial	Validada
	-Fondos Públicos y Privados	Validada
	-Endeudamiento	No Significativa
	-Fondos para desastres	Validada
	-Promoción a la inversión	Validada
Social	-Nivel de desempleo	No Significativa
	-Vinculación y/o participación en grupos sociales	Validada
	-Situaciones de riesgo	No Significativa
	-Nivel de delincuencia	Validada
Institucional	- Planes de prevención	Validada
	- Conocimiento Institucional	Validada
	- Planes de corrección	Validada
	- Estado del derecho	No Significativa
Infraestructura	- Infraestructura para emergencia	Validada
	- Infraestructura sanitaria	Validada
	- Vías de comunicación	Validada
Medioambiental	- Conservación medioambiental	Validada
	- Catástrofes medioambientales	No Significativa
Tecnológico	- Sistemas informáticos	Validada
	- Accidentes tecnológicos	No Significativa
	- Redes sociales	Validada
	-Marketing post crisis	No Significativa

*Fuente: Elaboración propia*

La Tabla 2 deja en manifiesto cuales son los ámbitos de resiliencia más importantes para las empresarias turísticas:

El ámbito económico posee una validación positiva en siete de ocho variables presentadas en las entrevistas, y a su vez el ítem de la infraestructura obtuvo una validación total, tres de tres variables se manifestaron como vitales en la resiliencia en tiempos de crisis.

En una categoría media se encuentra el ámbito institucional, el cual cuenta con una validación del 75% dentro de las entrevistadas con tres de cuatro variables confirmadas.

Finalmente, los ámbitos sociales, medioambiental y tecnológicos obtuvieron una validación del 50% de las variables puestas en cuestionamiento, quedando como los ítems con menos tendencia positiva en las entrevistas con respecto a la situación de los últimos catorce meses.

## **Conclusión**

Mediante la investigación de este trabajo se logra identificar, definir y adaptar variables e indicadores, con la finalidad de obtener la validación de los ámbitos y variables pertinentes en la resiliencia del presente caso de estudio. Los ámbitos validados son agrupados con sus respectivas variables, respetando concordancia con lo demostrado en la literatura.

A partir de los ámbitos y variables presentados en la literatura, se realizó un trabajo de gabinete, el cual permitió seleccionar las variables más importantes, basadas en tres criterios fundamentales: factibilidad del ámbito para la medición de empresas turísticas, pertinencia con la resiliencia y la relación con las crisis sociales y sanitarias para la evaluación de la resiliencia en la Asociación de Empresarias y Ejecutivas del Turismo (ASEET) entrevistadas. Seguido de la elaboración del instrumento que abarca temáticas de las veinticinco variables seleccionadas de manera teórica. Una vez sintetizado, el instrumento arrojó que dieciocho de las veinticinco variables son imprescindibles para el estudio.

El cuestionario permitió realizar de manera eficiente el proceso de validación. Por ejemplo, en el ámbito económico siete de las ocho variables se corroboraron como resilientes. Donde la variable de capacidad de endeudamiento no generó consenso entre las entrevistadas, ya que su preferencia a la hora de generar recursos de emergencia fue la variable de fondos concursables. Por otro lado, el ámbito de infraestructura mostró una tendencia favorable del 100% en sus variables, ya que estas fueron validadas por gran parte de las integrantes de la asociación, asemejado con los efectos colaterales de las últimas crisis.

El trabajo demostró que, a pesar de las circunstancias vividas en los últimos catorce meses, las socias de la agrupación, en términos generales, demostraron una óptima capacidad de resiliencia, ya que como se mencionó no necesitaron de una gran cantidad de características resilientes (representada en variables) para mantenerse activas en el mercado.

Se recomienda seguir evaluando la capacidad de resiliencia en empresas turísticas, ya que para el presente año los efectos colaterales de las crisis seguirán presente, sobre todo, en la variable sanitaria. Mientras que para otras empresas se sugiere seguir la misma línea de acciones que tomaron las empresarias y a su vez consideren las siete variables que no fueron significativas, ya que, si bien en este trabajo de investigación no fueron de suma relevancia, pueden llegar a ser relevantes para la resiliencia en otros tipos de crisis.

## **Referencias bibliográficas**

- Akl, P., Pilar, E., y Aponte, F. (2016). Estrategias de afrontamiento en mujeres víctimas de violencia intrafamiliar. *Cultura Educación y Sociedad*, 105–121.
- Aktas, G & Gunlu, E. (2005). Destinations in global tourism. *Crisis Management in Tourist*.
- Amorós, J., y Acha, A. (2013). Global entrepreneurship monitor reporte nacional de Chile 2013. Obtenido de <https://cutt.ly/KzqjG5F>
- Asech. (2019). Asociación de Emprendedores de Chile. Obtenido de Radiografía del Emprendimiento en Chile.

- Banco Mundial. (2021). datos.bancomundial. Obtenido de <https://cutt.ly/Kzqldjy>
- Basurto-Cedeño, E., y Pennington-Gray, L. (2019). Recuperación de los destinos turísticos después de un desastre: Una evaluación del scorecard de resiliencia turística para destinos (SRTD). Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural., 18(2), 309-321
- Benavides, S. (2005). El sector turismo: su aporte a la economía. Economía y Sociedad, 111-121.
- Berge. (1990). A comprehensive guide to successful crisis communications.
- Brida, J. G. (2008). La contribución del turismo al crecimiento económico. Cuaderno de Turismo, 35-46.
- Butler, R. (2011). Tourism: past, present and future. International Conference on Tourism & Management Studies. Algarve, Portugal.
- Cioccio, I., & Michael, E. (2007). Tourism Management. Hazard or disaster: Tourism management for the inevitable in, 1-11.
- CEPAL. Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2020). Los efectos del COVID-19 y la logística. Obtenido de <https://cutt.ly/UzqWNAH>
- Dogru, T., Marchio, E. A., & Umit Bulut, C. S. (2019). Climate change: Vulnerability and resilience of tourism and the entire economy. Tourism Management, 292-305. Obtenido de doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.010>.
- Drabek, T. (1995). Disaster planning and response by tourist business executives, 86-96.
- Endeavor Chile. (s.f.). Endeavor Chile.
- Espinero, S., Orchiston, C., & Higham, J. (2017). Resilience and sustainability: a complementary relationship? Towards a practical conceptual model for the sustainability-resilience nexus in tourism. Journal of Sustainable Tourism, 25(10), 1385-1400.

- Federación de Empresas de Turismo de Chile. (2020). FEDETUR. Obtenido de <https://cutt.ly/MzqEX6n>
- Godinho, M., & Balcao, N. (1993). Mujer y trabajo. Nueva Sociedad, 60-71.
- González, A. (1997). Marketing preventivo: La comunicación de crisis en el sector turístico. Estudios Turísticos.
- Gutiérrez, C. (2013). La resiliencia como factor clave en la recuperación de destinos turísticos. Aplicación al caso de un desastre natural en Chile. Valencia, España.
- Gutiérrez, C. (2019). Percepción local de los factores claves de la resiliencia en destinos turísticos. Revista Lider 35, 222-247.
- Heath, R. (1998). Crisis management for managers and executives. London: Financial Times, Pitman Publishing.
- Huitrales, O., Calisto, L., Mansilla, M., y Gutiérrez, C. (2019). Factores de resiliencia ante vulnerabilidad en destinos y empresas turísticas: Adaptación del método Delphi como instrumento de validación. REDER.
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). INE Chile.
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). INE España.
- Kotliarenco, M. A., Cáceres, I. y., & Fontecilla, M. (1997). Estado de arte en resiliencia. Organización Panamericana de la Salud, 1-52.
- Moreno, F., y Lunar, R. (2006). Turismo y Género: Empleo de la Mujer en la Actividad Turística en la Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta. Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 373-389. Obtenido de: <http://www.pasosonline.org/Publicados/4306/PS060306.pdf>
- Otganización Mundial del Turismo. (2020). Más apoyo y coordinación para una recuperación segura y sostenible del turismo. Obtenido de <https://cutt.ly/tzqRGkj>

- Organización Mundial del Turismo; Organización de las Naciones Unidas Mujeres. (2010). Informe mundial sobre las mujeres en el turismo 2010. Madrid. Obtenido de: <https://cutt.ly/rzqO7XI>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). Las Mujeres en el Trabajo. Ginebra. Obtenido de: <https://cutt.ly/6zqPjVO>
- Tenorio, L. (2018). Emprendedoras, empresarias y empoderadas: reflexiones en torno al programa de Mujeres Jefas de Hogar del Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género de Chile. Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo. Obtenido de: <https://cutt.ly/TzqI6ch>
- Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspective*, 133-135. Obtenido de doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012>.
- Richardson. (1984). Crisis management and management strategy-time to “Loop the Loop”. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 59-80.
- Rittichainuwat, & Chakraborty. (2012). Perceptions of importance and what safety is enough. *Journal of Business Research*, 42-50.
- Rodríguez-Toubes, Brea, F., y Torre, D. I. (julio de 2014). *Tourism & Management Studies*. Obtenido de Experiencias de crisis por desastres en los negocios turísticos: ni se aprende, ni se prepara. Obtenido de <https://cutt.ly/lzqYqiU>
- Rutter, M. (1993). Resilience: some conceptual. *Journal of Adolescent Health*(14), 626-631.
- Sönmez, S., Apostolopoulos, &., & Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: managing the effects of terrorism. *Journal of Travel Research*. Obtenido de: doi:10.1177/004728759903800104
- Straub, M. (2020). COVID-19: Por qué la crisis golpea más fuerte a las mujeres. Obtenido de: <https://p.dw.com/p/3bd0i>
- Subsecretaría de Turismo. (2017). Turismo en Chile. Obtenido de: <https://cutt.ly/gzqOkBS>

Turismo, S. N. (abril de 2020). Registro nacional de prestadores de servicios turísticos. Obtenido de número de servicios registrados a nivel nacional: Eso ya es un enlace cutt.ly.

Westphalen, M.-H., y Piñuel, J. (1993). La dirección de comunicación. Madrid: Ediciones del Prado.

Wolleter, A. (13 de mayo de 2020). Crisis social y sanitaria: Doble impacto al turismo en Chile.

World Travel Tourism Council. (2020). Informe anual de impacto económico del consejo mundial de turismo.