



# GESTIÓN DE CRISIS EN EL TURISMO: LA CARA EMERGENTE DE LA SOSTENIBILIDAD

## CRISIS MANAGEMENT IN TOURISM: THE EMERGENCY SIDE OF THE SUSTAINABILITY

**DIEGO RODRÍGUEZ-TOUBES MUÑIZ**

PhD, Profesor Asociado en la Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo  
Universidad de Vigo  
drtoubes@uvigo.es

**JOSÉ ANTONIO FRAIZ BREA**

Profesor Titular en la Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo  
Universidad de Vigo  
jafraiz@uvigo.es

### RESUMEN

Cuando la gestión y cuidado en el largo plazo de los actores implicados en el desarrollo turístico sostenible entra en un estado de emergencia nos hallamos en una situación de crisis. En estas situaciones, los conocimientos específicos adquiridos en el ámbito de la gestión de crisis en el turismo pueden ayudar a aprovechar las oportunidades que se presentan a organizaciones y negocios turísticos. El estado de emergencia provocado por una crisis que impacta en un destino turístico representa una oportunidad para alcanzar los retos de competitividad y sostenibilidad que se pide actualmente a los destinos turísticos. Para un mejor aprovechamiento de estas oportunidades es necesaria una preparación previa y cierta anticipación, es en la fase de reducción de la crisis cuando se deben establecer una serie de señales de alerta o indicadores que permitan actuar eficientemente. Se analizan tres casos de buenas prácticas en destinos turísticos afectados por un suceso negativo que pueden ayudar a ilustrar esta idea y muestran acciones específicas a llevar a cabo.

### PALABRAS CLAVE

Desarrollo Turístico Sostenible, Competitividad, Gestión de Crisis, Desastres, Indicadores Turismo

### 1. INTRODUCCIÓN

Con el crecimiento del sector turístico han ido cobrando más importancia los aspectos relacionados con la competitividad y sostenibilidad de los destinos en los que se desarrolla la actividad turística. Para mantener una ventaja competitiva

### ABSTRACT

When the management and long-term care of those involved in sustainable tourism development goes into a state of emergency we are in a crisis situation. In these situations, specific knowledge acquired in the field of crisis management in tourism can help to take advantage of the opportunities that they present to organizations and tourist businesses. The state of emergency caused by a crisis that impacts a tourist destination is an opportunity to meet the challenges of competitiveness and sustainability currently faced by tourist destinations. To make better use of these opportunities, previous preparation and a certain amount of anticipation is necessary, since it is in the reduction phase of the crisis that a series of warning signs or indicators must be established to act efficiently. Three cases of good practices in tourist destinations affected by a negative event are analyzed. This can help to illustrate the idea and to show specific actions to be carried out.

### KEYWORDS

Sustainable Tourism Development, Competitiveness, Crisis Management, Disasters, Tourism Indicators

sostenible es fundamental una eficiente gestión del destino turístico. La gestión del turismo sostenible “persigue optimizar los beneficios del turismo en los turistas (sus experiencias), el sector (beneficios) y la comunidad local (su desarrollo socio-económico)

a la vez que minimizar los impactos del desarrollo turístico sobre el entorno” (Sharpley, 2005:268). El desarrollo turístico sostenible (DTS) procura dirigirse a las necesidades conjuntas de todos los actores del destino turístico – la comunidad local, el entorno físico, el entorno cultural, los negocios turísticos y los propios turistas- en una aproximación en la que “se pretende reducir tensiones y fricciones creadas por las complejas interacciones que surgen entre ellos” (Bramwell y Lane, 1993:2).

A pesar de estas buenas intenciones, el mismo concepto de ‘desarrollo sostenible’ es objeto de controversia y debate debido a su ambigüedad y a que existe un reconocimiento cada vez mayor sobre la falta de ajuste entre el turismo como actividad a desarrollar y los amplios requerimientos del desarrollo sostenible (Sharpley, 2005). Este debate empieza a ser estéril cuando se llega a un punto límite o crucial en el que la propia pervivencia de los recursos naturales y humanos y, como consecuencia, del turismo entran un estado de emergencia. En este contexto es necesario una actuación planificada y decidida para contrarrestar los efectos de la crisis. Hablamos de gestión de crisis cuando la gestión, cuidado y protección en el largo plazo de los recursos básicos y fundamentales del turismo, es decir, los recursos naturales y los recursos humanos entran en un estado de emergencia (Ritchie y Crouch, 2003: 218).

Se puede llegar a un estado de emergencia debido a la aparición de un suceso imprevisto que se debe solucionar con mucha rapidez o, simplemente, por

la salida a la superficie de unos hechos ya conocidos, pero por saturación o descuido nos han llevado a una situación que requiere especial atención y cuidado. En este sentido el término emergencia denota ambos significados, tanto el de acción ante un suceso imprevisto como la acción y efecto de emerger.

El objetivo de este estudio es mostrar como la aplicación de los conocimientos de gestión de crisis es adecuado cuando el desarrollo del turismo sostenible entra en una situación de emergencia. En estas situaciones, los conocimientos específicos adquiridos en el ámbito de la gestión de crisis en el turismo pueden ayudar a aprovechar las oportunidades que se presentan a organizaciones y negocios turísticos en el momento de la crisis. Para un mejor aprovechamiento de estas oportunidades es necesaria una preparación previa y cierta anticipación, facilitará esta anticipación el establecimiento de indicadores adecuados. Se analizan tres casos de buenas prácticas en destinos turísticos afectados por un suceso negativo que pueden ayudar en la comprensión de esta idea y mostrar algunas acciones específicas a llevar a cabo en estas situaciones.

**2. MARCO TEÓRICO**

En la Figura 1 se presenta el marco de actuación para alcanzar la competitividad y sostenibilidad de un destino propuesta por Ritchie y Crouch (2003: 184) en la que la gestión de crisis constituye uno de los componentes principales a desarrollar.

**Figura 1. Modelo conceptual de competitividad y sostenibilidad de un destino**



Fuente: Elaboración propia a partir de Ritchie y Crouch (2003)



**Vulnerabilidad y características de las crisis en el turismo**

La investigación en el ámbito de las crisis en el turismo ha puesto de manifiesto que es un sector propenso a sufrir crisis (Lerbinger, 1997 y Richardson, 1994). Cabría pensar que las mejoras por parte de las organizaciones y los destinos turísticos en cuanto a medidas de seguridad, higiene, tecnología, gestión y desarrollo, tendrían como consecuencia una disminución de las posibilidades de aparición de crisis, sin embargo esto no es así; cada vez es mayor el número de crisis a las que tenemos que enfrentarnos y sus sesgos más variados. El turismo cada vez está más desarrollado tecnológicamente, debido a ello, los sistemas de comunicación, información y reserva son cada vez más sofisticados y a la vez más frágiles y vulnerables. En este sentido, los efectos de una crisis pueden ser más devastadores, y a su vez, la misma estructura del sistema es más propensa a la generación y propagación en cadena de las crisis (McKercher y Young, 1999).

El conocimiento de la naturaleza de las crisis, sus fuentes y elementos provocadores es motivo de estudio de diversos autores. Para Sharpley (2005: 281) las fuerzas externas que amenazan al turismo son cinco: “factores políticos, terrorismo, seguridad-protección personal, factores económicos y

desastres naturales-medioambientales”. El Foro Económico Mundial identifica tres tipos o fuentes de desastres, señalando, además, que los riesgos de tipo económico pueden provocar grandes impactos en el sector turístico que, en casos extremos, podemos denominarlos desastres (WEF, 2005: 5):

- Medioambientales (desastres naturales -terremotos, riadas- y provocados por el hombre -mareas negras e incendios-)
- Geopolíticos (terrorismo)
- Sociales (pandemias y epidemias)

Los riesgos y amenazas que pueden llevar a provocar una crisis son, al mismo tiempo, una amenaza para los objetivos del DTS. Getz y Timar (2005) señalan los tres objetivos del DTS: 1) conocer las necesidades y lo que quieren de la comunidad local en relación a la mejora de su nivel y calidad de vida, 2) satisfacer las demandas de los turistas y del sector del turismo y 3) salvaguardar los recursos naturales básicos para el turismo. En la Figura 2 se presenta un cuadro con las amenazas externas e internas de las crisis en sus distintos dominios. En una situación de crisis estas amenazas afectan a todos los grupos relevantes en el DTS en aspectos relacionados con los impactos, las experiencias, el desarrollo socio-económico y los beneficios.

**Figura 2. Amenazas en la crisis a los implicados del DTS**

Dominio	Amenazas externas	Amenazas internas	Actores del turismo sostenible
Económico	Recesión Fluctuaciones en la moneda Impuestos	Crecimiento de los costes Caída de ingresos Falta de beneficios	Entorno natural-cultural
Político	Inestabilidad Terrorismo		Turistas
Socio-cultural	Disturbios Delincuencia Xenofobia	Conflictos culturales	Comunidad local
Medio-ambiental	Fenómenos naturales Contaminación Alarmas contra la salud	Hiper-desarrollo Degradación medioambiental	Negocios turísticos
Tecnológico	Fallos de sistemas Fallos de infraestructuras	Accidentes de transporte Incendios	

Fuente: Elaboración propia basado en Henderson (2007)



Como se ha señalado anteriormente, la incidencia de desastres y previsiblemente crisis se ha incrementado y seguirá creciendo por lo que será cada vez más perentoria la necesidad de medidas eficaces de gestión de crisis. Como afirman Aktas y Gunlu (2005: 440) “la naturaleza fragmentada de la industria turística hace que sea difícil la erradicación de los factores que causan las crisis” por lo que el sector turístico requiere estrategias específicas y una serie directrices capaces de preparar a las autoridades para gestionar las crisis desde su inicio hasta conseguir rápidamente la recuperación del territorio. Esta preparación requiere una planificación previa que va más allá de una mera campaña de promoción y marketing puesta en marcha cuando ya se está sufriendo la crisis. Puede parecer incongruente acometer actividades de planificación de crisis en el sector turístico, sector asociado con los aspectos positivos de tranquilidad y entretenimiento que suele acompañar a las vacaciones, sin embargo, como afirma González Herrero (1998), el turismo es un sector que vende sensaciones positivas y son esos mismos aspectos los que inciden con mayor fuerza en la percepción de riesgo del turista y hacen que se convierta en un sector más vulnerable cuando se presenta una pequeña amenaza.

A pesar de la vulnerabilidad del turismo, su rápida capacidad de recuperación y su conexión estrecha con otros sectores de la economía hacen que sea más eficaz para la administración pública concentrar inicialmente sus inversiones en este sector antes que dispersarlas por variados sectores de la economía. El retorno de la inversión es más rápido y los beneficios del turismo se reparten por todo el escenario económico del destino debido a las conexiones transversales que mantiene con diferentes sectores, por ello “existen claras razones por las cuales el turismo se debería emplear como agente para la recuperación de un destino después de una crisis” (De Sausmarez, 2007: 295).

#### *Gestión de crisis e indicadores previos*

Dada la naturaleza diversa, fragmentada e independiente del sector turístico, así como la fragilidad de los flujos turísticos en relación a los riesgos percibidos o crisis, actuales o potenciales, cuatro principios generales deberían sostener la gestión de crisis en el turismo (Sharpley, 2005a: 284):

- 1- **Coordinación.** Es necesario realizar la gestión de crisis con un enfoque de coordinación el cual abarque los negocios locales, los tour operadores, las organizaciones turísticas

apropiadas e incluso las agencias del gobierno, que ordinariamente realizan las recomendaciones de viaje.

- 2- **Colaboración.** Eliminar conflictos que puedan surgir entre diferentes agencias en tiempo de crisis.
- 3- **Comunicación.** La falta de confianza por parte de los turistas y una imagen dañada del destino pueden amenazar la sostenibilidad del turismo y poner en peligro la viabilidad económica en el largo plazo. Teniendo en cuenta la habitual respuesta negativa de los turistas a las situaciones de crisis, el énfasis tanto a corto como en el medio plazo debería ser la promoción y la comunicación.
- 4- **Compromiso.** Principalmente en término de niveles de preparación. Se debe evitar el pensamiento o la ilusión de que la crisis no sucederá en nuestro destino y si sucede el impacto recaerá sobre otros.

La consideración de estos principios y las acciones que conllevan adquieren gran importancia en la gestión de crisis en las fases anteriores a que el impacto que produce la crisis se haga notar. Wilks y Moore (2003) presentan un modelo de gestión de crisis en un destino turístico denominado modelo de las 4 R's<sup>1</sup> y que está compuesto por cuatro fases (Tabla 1). A grandes rasgos, las fases de reducción y preparación son previas al impacto y deben detectar las primeras señales de amenaza (reducción), realizar la planificación y formar a las personas en la gestión de crisis (preparación). En la fase de respuesta se ejecutan las operaciones y planes de comunicación en una situación de crisis; por último, se desarrolla la fase de recuperación cuyo fin principal es la restauración del destino u organización y se procura el retorno a la normalidad.

Las investigaciones académicas sobre la crisis en el turismo se han enfocado principalmente hacia las fases de respuesta y recuperación, sin embargo se ve necesaria una visión proactiva y completa de la gestión de crisis en el turismo y con mayor incidencia en las fases de reducción y preparación. El desarrollo de estas fases previas no sólo favorece a una mejor gestión en casos de crisis, sino que también favorece la integración y cohesión de los distintos agentes e instituciones del sector y una política de promoción más adecuada y más activa por parte de los organismos responsables de llevarla a cabo.



Tabla 1. Gestión de crisis de la “4 R’s”

Reducción	Vigilancia de la crisis Políticas de observación y vigilancia Protocolos y procedimiento de operaciones
Preparación	Plan de Gestión de Crisis Planificación del Turismo Medidas de Salud y Seguridad
Respuesta	Procedimientos de respuesta de emergencia Investigación Asistencia a las familias Comunicación
Recuperación	Plan de empresa continuo Recursos Humanos Interrogatorio

Fuente: Wilks y Moore (2003)

Algunos autores subrayan su preferencia a una orientación proactiva en el estudio de gestión de crisis. Para De Sausmarez (2004), que centra su investigación en los elementos de prevención o de anticipación de la crisis, una gestión de crisis proactiva no es siempre sencilla por una serie de razones: la identificación y aproximación a la crisis por el seguimiento de los indicadores adecuados y con el tiempo suficiente para poder tomar medidas llega a ser tan complejo como irreal, por otra parte la posibilidad de la obtención de fondos puede ser un desafío de considerable importancia en el caso de países en desarrollo, y por último, puede que no exista una estructura institucional adecuada para desarrollar un modelo previo de gestión de crisis; un ineficiente sistema y una pesada burocracia puede ralentizar y dificultar la introducción de medidas proactivas. A pesar de todo De Sausmarez (2004) asegura que la gestión de crisis proactiva está poco estudiada en comparación con la investigación sobre recuperación o respuestas a la crisis a nivel global.

Para muchos autores tan importante es la planificación como la ejecución: “los procesos de planificación y aprendizaje de la crisis son a veces más importantes que los planes. Como resultado, los directivos de las organizaciones preparadas ante la crisis han llegado a ver y usar la gestión de crisis como una nueva herramienta para obtener ventajas competitivas” (Mitroff, Pearson y Harrison, 2002: 120). Para Johnson *et al.* (2008) la fase de planificación y preparación es la más asequible y eficaz, pero al mismo tiempo la menos utilizada. Es en esta fase cuando se pueden tomar acciones en orden a prevenir o mitigar los efectos potenciales

de la crisis: desarrollar el plan de crisis, trabajar con los diversos *stakeholders* del sector, constituir un equipo de gestión de crisis, gestionar la percepción de riesgos mediante una adecuada política de información para reducir la incertidumbre, revisar los planes estratégicos frecuentemente y evaluar la necesidad de cambio, establecer un proceso de culturización y entrenamiento para gestionar la crisis formal e informalmente a través de todos los niveles de la organización. Una mayor preparación facilita y asegura estos aspectos. “Las situaciones de desastre requieren respuestas rápidas, y éstas sólo serán eficaces si se preparan y son ensayadas por adelantado de alguna manera” (Faulkner, 1999: 22).

La existencia de una preparación sistemática parece evitar los peores efectos de las catástrofes. El habitual emplazamiento de las actividades turísticas en localizaciones de más riesgo potencial se debe tener en cuenta para el establecimiento de las alertas de seguridad (Murphy y Bayley, 1989). Wilks y Moore (2003) señalan unos puntos clave a tener en cuenta en la fase de reducción de la gestión de crisis. En relación a la vigilancia de la crisis: identificar riesgos, peligros y amenazas, identificar posibles impactos y recoger datos e información relevante. En cuanto a las políticas de observación y vigilancia: poner en marcha políticas de cooperación entre los *stakeholders* del turismo y establecer políticas de seguridad conjuntas con las agencias responsables en estas materias. Y en relación a los protocolos y procedimientos de las operaciones: anticiparse a los problemas, revisar los procedimientos y reforzar el personal de la vigilancia.



Por lo tanto, es en la fase de reducción de la crisis cuando se deben establecer una serie de señales de alerta o indicadores que permitan actuar eficientemente. En una situación de crisis, con el fin de alcanzar la competitividad del destino, antes

de tomar decisiones estratégicas, es necesario tomar medidas sobre elementos clave del destino, para ello establecen una serie de indicadores sobre la crisis en el turismo con sus componentes subjetivos y objetivos (Ritchie y Crouch, 2003)

**Tabla 2: Indicadores sobre la crisis en el turismo**

Indicadores subjetivos del consumidor	Indicadores objetivos del sector
Componente: organización	
Percepciones de los consumidores y de la sociedad sobre las funciones, visibilidad y contribuciones del DMO	
Componente: gestión de crisis	
Impresiones sobre la naturaleza de crisis que pueden afectar al destino	Historial del destino en el manejo de crisis
Percepciones del riesgo existente para el visitante	Hasta que punto se tiene un plan de crisis para el destino
Sensación de la capacidad del destino en afrontar la crisis y de proteger los intereses de los visitantes	

Ritchie y Crouch (2003: 264)

Desde la perspectiva del turista nos indica cuál es la percepción de riesgo del destino en cuanto a su naturaleza y probabilidad, y cuál es la capacidad del destino para afrontar la crisis y proteger los intereses de los visitantes. Es importante que los planificadores y promotores turísticos conozcan qué riesgos podrían provocar preocupación o tensión entre los turistas. Los destinos turísticos, especialmente aquellos más vulnerables a los principales tipos de riesgos, deberían incorporar planes de gestión de crisis a sus estrategias de desarrollo sostenible y de marketing.

Desde la perspectiva del sector es importante valorar la experiencia del destino en la gestión de crisis y su preparación real (práctica y formal) para afrontar una crisis potencial. Los responsables del turismo y los negocios relacionados con el turismo deberían poner sus mayores esfuerzos en prevenir los tipos de riesgo más probables y con mayor impacto en el destino. Un análisis de riesgos que pueden afectar al turismo debería incluir las siguientes tareas: analizar el contexto o situación del destino en el que se desarrolla el turismo, identificación de riesgos, análisis de riesgo, evaluación de riesgo y tratamiento de riesgos (Wilks y Moore, 2003).

Los indicadores tradicionales del turismo sostenible pueden servir de base para establecer unos indicadores frente a posibles crisis. En la Tabla 3 se

recogen algunas señales o alertas, no tanto debidos a acontecimientos negativos repentinos como pueden ser las catástrofes o desastres, sino a cambios emergentes que se producen en el mercado, en los requisitos legales de los destinos o en la cobertura de los medios de comunicación. Estas alertas pueden servir de indicadores para la crisis en el destino turístico.

**3. ANÁLISIS DE CASOS**

Las crisis tienen connotaciones de transformación y los sucesos que las provocan poseen, al mismo tiempo, un potencial positivo y negativo. Faulkner (2001) pone el acento en el carácter de transformación de las crisis como punto de cambio (*turning point*) de mejora o oportunidad, más que en sus aspectos negativos. Como recuerda el Foro Económico Mundial “una eficaz gestión de crisis puede hacer del sector turístico un catalizador de la recuperación general económica y social” (WEF, 2005: 5).

Se presentan a continuación tres casos de experiencias de gestión de crisis en los que, con ocasión de un acontecimiento que afectó al destino, se presentó la oportunidad de mejorar en aspectos organizativos, de competitividad con otros destinos y sostenibilidad. Aunque los sucesos que provocaron las crisis fueron diferentes en los tres casos (epidemia, tsunami y



Tabla 3: Indicadores de crisis a partir del turismo sostenible

Indicadores tradicionales del turismo sostenible	Posibles indicadores adicionales de crisis potenciales
Ratio de residentes por turista	Cuotas negociadas por los tour operadores en los principales áreas de vacaciones ( <i>resort</i> )
Ratio de ocupación de hoteles	Planes de aumento de la capacidad de hotelera en ausencia de demanda
Niveles de satisfacción de los turistas	Fracasos de negocios turísticos en nuestros mercados principales
Descenso del número de turistas con intención de volver	Cobertura de los medios de comunicación en nuestros mercados principales sobre viajes a otros destinos competidores
Cifras de violencia asociada a los turistas	Anticipo de reservas de amarres de cruceros en destinos portuarios
Cambios en el nivel de ingresos en las comunidades locales	Cobertura de los medios de comunicación en los mercados principales de asuntos de política y cultura del destino
Nivel de desperdicios en áreas turísticas	Signos de inestabilidad de la economía en otros sectores del destino
Escasez de agua como resultado del uso turístico	Cambios en los requisitos de entrada y visado entre nuestros mercados clave y otros destinos competidores

De Sausmarez (2007: 711)

marea negra) sin embargo hubo un impacto real en el destino que afectó a su desarrollo sostenible y a la imagen y, por consiguiente, a la ventaja competitiva sobre otros destinos.

#### *Fiebre aftosa en el Reino Unido, 1<sup>er</sup> trimestre 2001*

La crisis de la fiebre aftosa en el Reino Unido sirvió para atraer la atención sobre el valor, la profundidad y la importancia del turismo como elemento integral de la economía y estructura social de las áreas rurales. “La crisis ha demostrado que el turismo rural no es una simple alternativa o recurso extra de ingreso de los granjeros, sino una actividad distinta que directa e indirectamente soporta un amplio abanico de industrias y negocios” (Sharpley y Craven, 2001: 535). Como señalan Irvine y Anderson (2005) los pequeños negocios mejor preparados reaccionaron con mayor rapidez al desastre realizando acciones concretas con el fin de minimizar los efectos del dramático descenso de volumen de negocio.

Frisby (2002) considera que aunque la epidemia de fiebre aftosa tuvo un impacto importante en el turismo de país en el año 2001 y, sin duda, representó un serio desafío para el sector turístico, sin embargo sus efectos contribuyeron a incrementar el valor del turismo en Gran Bretaña y la importancia de su contribución en la economía. Entre las medidas más importantes que se tomaron, se pueden destacar:

- Agrupación del turismo y creación de un entorno de mayor cooperación en un sector que se ha percibido como fragmentado.
- Aparición de nuevas oportunidades con socios no turísticos (entidades bancarias).
- Como resultado directo de la crisis se crearon dos grupos de acción: *Tourism Industry Emergencies Response*, representado por los socios más antiguos del sector turístico y cuyo fin fue crear una efectiva red para desarrollar y difundir información y estrategias en previsión de futuras crisis. Y *Tourism Alliance*, una alianza entre el sector y representantes del gobierno, ideada para asegurar que los temas turísticos se aborden al más alto nivel y con la periodicidad conveniente por medio de frecuentes reuniones a lo largo del año.

#### *Marea negra del petrolero Prestige, Noviembre 2001*

El hundimiento del buque *Prestige* frente a las costas de Galicia en noviembre de 2003 arrojó al océano Atlántico una carga de 77.000 toneladas de fuel oil provocando una densa marea negra que afectó a las costas de Galicia, norte de Portugal, toda la cornisa cantábrica y la costa atlántica francesa. de alguna manera se puede entender que se produjo alguna mejoría en resultados concretos. Rodríguez-Toubes



(2006) realiza un estudio sobre las oportunidades que se presentaron en esta crisis:

- La propia concienciación interna de las autoridades y la sociedad hacia la significación del turismo en el destino. Se realizaron proyectos de Excelencia y Dinamización en zonas y comarcas que seguramente no se hubiesen puesto en marcha –o se hubiesen retrasado indefinidamente- si el desastre no se hubiera producido; planes de limpieza permanente de playas; ayudas a empresas turísticas afectadas para la modernización y mejora en la calidad de sus servicios; convenios y acuerdos con asociaciones profesionales; mejoras en las infraestructuras ligadas a los servicios y productos turísticos, etc, son algunos de los resultados obtenidos tras la crisis.
- El destino como centro de atención en los medios. La crisis atrajo mucha atención al destino por la exposición de los medios de comunicación que contribuyó a que fuese más conocido en los mercados emisores y se estableciese una corriente de simpatía.
- Aspectos económicos de la promoción. Se destinaron recursos para promocionar el destino turístico por parte de los gobiernos del Estado y Autonómico en cantidades que nunca antes se habían alcanzado<sup>2</sup>.

#### *Tsunami del sudeste asiático, diciembre 2004*

Con ocasión del tsunami que afectó a las costas del sudeste asiático en 2004 la Organización Mundial de Turismo (OMT) diseñó un plan de crisis con el fin de restablecer la normalidad en los destinos turísticos afectados. Para poner en práctica el citado plan la OMT, en colaboración con la comunidad turística internacional, inició una serie de actividades específicas entre las que se contaban viajes de familiarización para la prensa y los operadores turísticos, campañas de comunicación, exención de cuotas para la participación en ferias internacionales de turismo, asistencia para la canalización de fondos hacia PYMES turísticas, seminarios formativos sobre gestión de riesgos y re-posicionamiento de productos turísticos. El desarrollo sostenible fue una prioridad en la recuperación del destino en el programa general de la OMT. Las actividades de desarrollo que se llevaron a cabo después del tsunami ofrecieron la oportunidad de corregir los

errores del pasado en la sostenibilidad del turismo de los destinos turístico afectados y de orientar la reconstrucción, como puntos fundamentales, hacia la conservación ambiental y participación de la comunidad en el proceso de planificación. Además, estas actividades de desarrollo abrieron la posibilidad de remodelar y diversificar la oferta de productos de esos destinos para hacerlos más competitivos y mejorar su distribución en el mercado internacional (WTO, 2005).

El estado de emergencia generado por los sucesos expuestos facilitó el desarrollo de políticas para la recuperación del destino y alcanzar un estadio que en, alguna medida, puede llegar a ser considerado superior en competitividad y sostenibilidad al existente previamente al impacto.

#### **4. CONCLUSIONES**

La gestión de crisis en el turismo, necesaria en una situación de emergencia, está muy ligada a los principios del desarrollo sostenible del turismo. Entre estos principios podemos citar los siguientes (Sharples, 2005: 269):

- Todos los *stakeholders* del turismo deberían recibir formación sobre cómo implementar formas del turismo más sostenibles. Esto implica preparación del personal de organizaciones y negocios turísticos, y mayor concienciación, a través de una educación y comercialización turística responsable, de los asuntos de sostenibilidad entre la comunidad local y los propios turistas.
- Es preciso realizar investigaciones durante las fases del desarrollo turístico con el fin de hacer un seguimiento de los impactos, resolver problemas que puedan surgir y dar a la comunidad local y otros *stakeholders* la capacidad de responder con cambios necesarios y aprovechar las oportunidades.
- Todas las agencias, organizaciones, negocios turísticos y personas relacionadas con el turismo deberían cooperar y trabajar conjuntamente para evitar potenciales conflictos y optimizar los beneficios que provienen del desarrollo y la gestión del turismo para cada uno de estos actores.

El estado de emergencia provocado por una crisis que impacta a un destino turístico es una oportunidad para alcanzar los retos de competitividad y



sostenibilidad que se pide actualmente a los destinos turísticos. Las crisis generan situaciones de peligro, pero también presentan oportunidades, es necesaria una preparación previa para que las autoridades y los actores implicados puedan sacar el máximo provecho a la situación con una gestión de crisis eficaz. Los destinos turísticos deberían incorporar planes de gestión de crisis dentro de su desarrollo sostenido global y en las estrategias de marketing y de gestión. Y esto con el fin de (Sönmez *et al.*, 1999):

- proteger y reconstruir la imagen de destino seguro y atractivo
- asegurar la llegada de turistas a un área segura
- restablecer el atractivo y las operaciones del destino
- ayudar a la industria turística y de viajes local en la recuperación económica

Es en la fase de reducción de la crisis cuando se deben establecer una serie de señales de alerta o indicadores que permitan actuar eficientemente. En el establecimiento de estos indicadores es necesario el análisis del destino, delimitando las posibilidades de que un asunto pueda llegar a provocar una crisis y estableciendo los distintos escenarios posibles. De este modo se podrá anticipar las posibles complicaciones de cada escenario y estimar los riesgos para el destino. Los aspectos de cooperación y coordinación toman en este ámbito particular importancia ya que sin un consenso de la política de actuación los esfuerzos de la gestión de crisis pueden resultar ineficaces.

#### BIBLIOGRAFÍA

AKTAS, G. y GUNLU, E. A. (2005): "Crisis management in tourist destinations", *Global Tourism* (3ª ed.), W. F. Theobald (Editor): 440-457, Amsterdam, Elsevier.

BRAMWELL, B. y LANE, B. (1993): "Sustainable tourism: an evolving global approach", *Journal of Sustainable Tourism*, 1 (1), pp.1-5.

DE SAUSMAREZ, N. (2004): "Crisis Management for the Tourism Sector: Preliminary Considerations in Policy Development", *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1 (2), pp. 157-172.

DE SAUSMAREZ, N. (2007): "The potential for tourism in post-crisis recovery: lessons from Malaysia's experience

of the Asian financial crisis", *Asia Pacific Business Review*, April, 13 (2), pp. 277-299.

FAULKNER, B. (1999): *Tourism disasters: towards a generic model*, Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism. CRC Tourism work-in-progress report series, nº 6.

FAULKNER, B. (2001): "Towards a framework for tourism disaster management", *Tourism Management*, 22 (2), pp. 135-147.

FRISBY, E. (2002): "Communicating in a crisis: The British Tourist Authority's responses to the foot-and-mouth outbreak and 11th September, 2001", *Journal of Vacation Marketing*, 9 (1), pp. 89-100.

GETZ, D. y TIMUR, S. (2005): "Stakeholder involvement in sustainable tourism: balancing the voices", en *Global Tourism* (3ª ed.), W. F. Theobald (editor), pp. 230-247. Amsterdam. Elsevier.

GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998): "Comercialización de productos y planificación de crisis en el sector turístico: imagen corporativa y marketing centrado en el consumidor", *Papers de Turisme*, nº 24, pp. 6-45.

HENDERSON, J.C. (2007): *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann.

IRVINE, W. y ANDERSON, A. R. (2005): "The impacts of foot and mouse disease on a peripheral tourism area: the role and effect of crisis management", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 19 (2-3), pp. 47-60.

JOHNSON T.; LU, Z.; TOLOMICZENKO, G. y GELLATLY, J. (2008): "SARS: lessons in strategic planning for hoteliers and destinations marketers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, nº 20 (3), pp. 332-346.

LERBINGER, O. (1997): *The crisis Manager: Facing a Risk and Responsibility*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

McKERCHER, B. y YOUNG, I. (1999): "The potential impact of the Millennium Bug on tourism", *Tourism Management*, nº 20 (4), pp. 533-547.

MITROFF, I.; PEARSON, C. M. y HARRISON, L. K. (2002): *Como gestionar una crisis*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

MURPHY, P. E. y BAYLEY, R. (1989): "Tourism and disaster planning", *Geographical Review*, nº 79 (1), pp. 36-46.



RICHARDSON, B. (1994): "Crisis management and the management strategy: time to 'loop the loop'", *Disaster Prevention Management*, 3 (3), pp. 59-80.

Submetido: 15.06.2010

Aceite: 18.11.2010

RITCHIE, J. R. B. y CROUCH, G. I. (2003): *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, Wallingford, UK, CABI Publishing.

RODRÍGUEZ-TOUBES. (2006): "Promoción y comunicación institucional en el sector turístico en situaciones de crisis. Análisis de la catástrofe del Prestige", proyecto doctorado-DEA 2005-2006, sin publicar, Universidad de Vigo.

SHARPLEY, R. (2005): "Tourism and the environment", en *The Management of Tourism*, Pender, L. y Sharpley, R. (eds.), pp. 259-274. London, Sage.

SHARPLEY, R. (2005a): "International tourism: the management of crisis" en *The Management of Tourism*; Pender, L. y Sharpley, R. (eds.), pp. 275-287, London, Sage.

SHARPLEY, R. y CRAVEN, B (2001): "The 2001 foot and mouth crisis – Rural economy and tourism policy implications: a comment", *Current Issues in Tourism*, 4 (6), pp. 527-37.

SÓNMEZ, S. F.; APOSTOLOPOULOS, Y. y TARLOW, P. (1999): "Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism", *Journal of Travel Research*, 38 (1), pp. 13-18.

WEF. (2005): *Disaster Response: The Tourism Dimension. Study on the Feasibility of a Global Tourism. Disaster Communication Network*, Volume I: Main Report, World Economic Forum & World Tourist Organization, <http://www.weforum.org/en/media/publications/GlobalRiskReports/index.htm>.

WILKS, J. y MOORE, S. (2003): *Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region: An Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters*. Commonwealth of Australia, APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST).

WTO. (2005): *Tsunami: One Year On - A Summary of the Implementation of the Phuket Action Plan*, Madrid, World Tourism Organization. [http://web.usal.es/~javjime/documentos/crisis\\_management.pdf](http://web.usal.es/~javjime/documentos/crisis_management.pdf)Endnotes.

## Endnotes

1- Por las iniciales en inglés de las cuatro fases principales: *Reduction, Readiness, Response, Recovery*.

2- La suma de las cantidades empleadas por la Xunta de Galicia y por el Gobierno de España en medidas de promoción turística alcanzaron los 75,6 millones de euros en el 2003.