

## VULNERABILIDAD DEL TURISMO Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL ANTE DESASTRES: ESTUDIO DE CASOS

### TOURISM VULNERABILITY AND INSTITUTIONAL COMMUNICATION FACING DISASTERS: CASE STUDIES

---

Rodríguez-Toubes Muñiz, Diego<sup>1</sup>  
Álvarez de la Torre Jaime<sup>2</sup>  
Universidade de Vigo  
Universidade de Coruña  
[drtoubes@uvigo.es](mailto:drtoubes@uvigo.es)  
[jaime.delatorre@udc.es](mailto:jaime.delatorre@udc.es)

Material original autorizado para su primera publicación en la revista académica REDMARKA. Revista Digital de Marketing Aplicado.

Recibido: 6 Noviembre 2013

Aceptado 2 Diciembre 2013

---

<sup>1</sup> Licenciado en CC. Económicas y Empresariales por la Universidad del País Vasco. Doctor Premio Extraordinario y profesor ayudante doctor del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo. Vicedecano de Estudios de Grado de la Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo de Ourense. Miembro del Consejo editorial del Journal of Safety and Security in Tourism. Colaborador del programa Risk and Crisis Management de la OMT con la participación en diferentes seminarios: Workshop on travel and tourism and the pandemic, diciembre 2009 y Technical Consultation on Georeferences and time stamp for event and travel advisors, marzo 2011. Profesor invitado en la Universidad de Strathmore, Nairobi (Kenia), Nagasaki International University (Japón) y en la Universidade de Tras-os-Montes e Alto Douro (Portugal).

<sup>2</sup> Diplomado y Grado en Turismo por la Universidad de A Coruña (UDC). Máster en Dirección y Planificación del Turismo y doctorando en Programa Oficial en Dirección y Planificación del Turismo por la Universidad de A Coruña (UDC). Consultor y docente en dinamización y planificación de iniciativas de impulso y gestión turística. Ha presentado y colaborado en la elaboración de comunicaciones para diversos Congresos Internacionales y publicado artículos en revistas académicas de ámbito científico turístico. Ponente invitado en Encuentro Científico entre la Universidad de A Coruña y la Universidad Nacional de La Matanza (2013). Investigador sobre aspectos relacionados con la seguridad turística, la gestión y comunicación de crisis en el ámbito empresarial y de promoción del turismo.

## RESUMEN

La incidencia de riesgos y peligros en destinos turísticos se ha incrementado y se prevé que seguirá creciendo a lo largo del tiempo. Los riesgos pueden afectar el normal funcionamiento de un destino turístico conduciendo a una situación de crisis. Por su misma naturaleza, el turismo es vulnerable a un rango de crisis más amplio que otros sectores, al mismo tiempo, se recupera mejor y más rápido llegando a ser un elemento tractor de la recuperación del destino. La importancia de la comunicación e información en estos escenarios es fundamental hasta el punto que su integración en los planes de gestión de la crisis es la base de una rápida y eficaz recuperación. Tres breves casos de estudio aportan luces para enfocar este tema.

**PALABRAS CLAVE:** crisis, comunicación institucional, desastres, destino turístico, vulnerabilidad

## ABSTRACT

The incidence of risks and hazards in tourist destinations has increased and is expected to continue to grow over time. The risks can affect the normal operation of a tourist destination leading to a crisis situation. Due to its nature, tourism is vulnerable to a broader range of crisis than other industries, but thanks to his characteristics it recovers better and faster and it becomes a traction element in the destination recovery. The importance of communication and information in these scenarios is critical to the point that their integration into the management plans of the crisis is the basis for a quick and effective recovery. Three brief case studies provide lights to approach this issue.

**KEY WORDS:** crisis, disaster, tourism destination, institutional communication, vulnerability

## INTRODUCCIÓN

Los sucesos y acontecimientos negativos como crisis y desastres tienen la capacidad de afectar al buen funcionamiento de las operaciones y a los resultados de sectores de la economía. Por su misma naturaleza el turismo es un sector vulnerable a un rango de crisis más amplio que otras industrias, la aparición de crisis puede llegar a ser más frecuente. Esto es debido a que se trata de un sector basado fundamentalmente en las expectativas y en la confianza de los visitantes, pequeñas perturbaciones pueden dañar la imagen

del negocio o destino correspondiente si la percepción de los visitantes es negativa.

En el corto plazo, las consecuencias en negocios y destinos turísticos pueden ser de pérdidas económicas motivadas por el descenso en la llegada de turistas, cancelación de reservas, pérdida de confianza, o por los esfuerzos relacionados con la vuelta del destino o negocio a la normalidad. Sin embargo, en el largo plazo el efecto de estos desastres se va diluyendo, debido a que se ha comprobado que el turismo es también un sector con una gran capacidad de recuperación. Esta capacidad de recuperación y su carácter transversal con otros sectores le confiere un carácter de motor en la restauración de la economía y hacen del turismo un sector idóneo en el que empezar los esfuerzos de recuperación de un territorio tras una crisis. Una eficaz gestión de crisis puede hacer del sector turístico un catalizador de la recuperación general económica y social.

La comunicación y la información son elementos fundamentales en el proceso de gestión de riesgos y crisis del destino turístico y debe estar presente en todas sus fases: establecer el contexto, identificación del riesgo, analizar el riesgo, evaluar el riesgo, tratamiento del riesgo y seguimiento y revisión del riesgo (APEC, 2004). En caso de que un impacto negativo afecte a un destino turístico, o simplemente si un destino es más vulnerable a riesgos o peligros, la entidad que habitualmente desarrolla los planes de marketing del destino será la que debería tener un mayor protagonismo en el proceso de gestión de riesgos y crisis. Para Hystad y Keller (2006) es esencial que entidades como las Organizaciones Regionales del Turismo (ORT) representen la diversidad de los pequeños negocios turísticos teniendo una sola voz en la comunicación: “las ORT se revelan como un agente eficaz en algunas de las responsabilidades de la comunicación durante y después del desastre” (Hystad y Keller, 2006, 57). Los también denominados DMO (*Destinations Management Organizations*) realizan una labor de comunicación institucional en situaciones

de crisis que debe ser considerada (Rodríguez-Toubes, 2009). Esta comunicación es interna, alcanzando a los propios empleados con el fin de implicarlos en la tarea común de recuperación, y externa, estableciendo así un canal de doble sentido de tal manera que se tengan en cuenta las diferentes visiones y áreas de conocimiento de los diferentes stakeholders, empleados y turistas.

Se presentan varios casos de estudio sobre acontecimientos relacionados con acciones terroristas, epidemias y desastres naturales que han afectado a destinos turísticos. Se observa que el impacto de estos acontecimientos no ha sido uniforme en los destinos afectados y la recuperación del sector turístico en las zonas afectadas es una realidad en un medio y largo plazo. Las estrategias de comunicación desarrolladas por las autoridades y los responsables de las entidades de gestión en el destino han sido, en muchos casos, protagonistas de la rapidez y eficacia en la recuperación.

## **1. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN**

Dos aspectos caracterizan una crisis en un destino turístico según Sharpley (2005: 281): una situación en la cual el destino sufre una repentina y significativa reducción en la llegada de turistas y en el gasto, y la capacidad de ampliar la crisis o exportarla a otros ámbitos por efecto de una mala gestión. Sönmez *et al.* (1999: 13-14) identifican estas características en su definición de crisis en el turismo:

- 1) amenaza a las operaciones habituales y a la dirección de los negocios relacionados con el turismo
- 2) daño inflingido al destino principalmente en la seguridad, atractivo y el confort por la percepción negativa de la imagen de los visitantes a ese destino
- 3) descenso en las ventas del sector de viajes y turismo local e interrupción en el desarrollo de las operaciones de las empresas de viajes y turismo locales por la reducción en la llegada y salida de turistas.

El descenso de las llegadas de turistas está relacionado con la reacción de los turistas a la percepción de amenazas a su salud, su seguridad personal o, simplemente, a su disfrute en las vacaciones. La imagen del destino influye poderosamente en el proceso de decisión. Los turistas adaptan sus planes de viaje y vacaciones en respuesta a las amenazas percibidas seleccionando los destinos o el tipo de vacaciones que pueden estar más cercanos a su casa, más baratos o que implican menos riesgos.

Recogiendo la contribución de Faulkner (2001) y Aktas y Gunlu (2005) en la Tabla 1 se presenta un resumen de las características esenciales que determinan las situaciones que desembocan en una crisis.

**Tabla 1. Características de las crisis en el turismo**

Faulkner (2001)	Aktas y Gunlu (2005)
Un suceso provocador, o evento iniciador, que es tan significativo que cambia la estructura, las operaciones rutinarias o la supervivencia de la organización	Un elemento provocador. Las crisis son el resultado de un suceso inesperado o una sucesión de eventos que se desarrollan en un corto periodo de tiempo y con potencial para provocar un cambio sustancial, desafiando la estructura existente o supervivencia del destino turístico.
Alta amenaza, poco tiempo de decisión y elementos de sorpresa y urgencia Percepción de incapacidad de atender a todos los que han sido afectados	Amenaza y daño. El suceso que provoca la crisis es tan significativo en su impacto que podría causar pánico y/o pérdida de control entre los que son afectados directamente y podría suponer una amenaza al efectivo funcionamiento del destino, con daños en el corto plazo
Un punto de cambio o transformación, con connotaciones positivas y negativas Situaciones dinámicas, fluidas e inestables	Necesidad de acción. Con el fin de superar los efectos en el largo plazo, la crisis requiere urgentes acciones a través de la cooperación de las principales autoridades y los <i>stakeholders</i> del sector

### **1.1. Crisis vs. desastre**

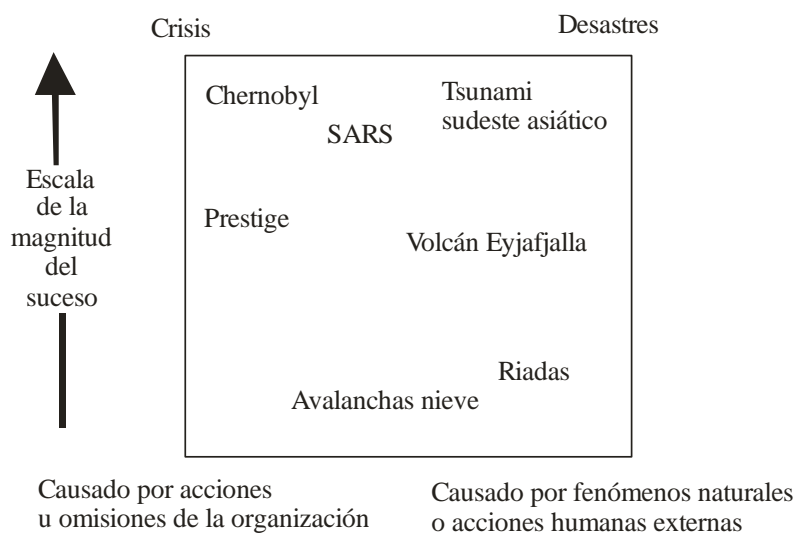
Beirman (2003) entiende que es necesario diferenciar una crisis de un desastre, las crisis pueden provenir de una ineficiente gestión de los responsables del turismo, pero un desastre es siempre algo impredecible y suceden por eventos externos que escapan al control de estas autoridades. Beirman (2003: 4) define crisis de la siguiente manera: “una crisis es una situación que requiere una radical acción de gestión en respuesta a sucesos que se producen más allá del control interno de la organización y que necesitan una urgente adaptación al mercado y desarrollo de operaciones para restaurar la confianza en la viabilidad del destino, de los empleados, empresas relacionadas y consumidores”.

Este enfoque es compartido por Prideaux *et al.* (2003). Una crisis sería la situación a la que llegamos cuando se produce un posible, pero inesperado, resultado por fallo en la gestión que afecta al curso futuro de los sucesos y que ha sido provocado por la acción (o inacción) del hombre. Los desastres serían los cambios catastróficos impredecibles que normalmente sólo se pueden responder después de que el suceso tenga lugar, o desplegando planes de emergencia en el territorio a través de respuestas reactivas. Del mismo modo, para Miller y Ritchie (2003: 152) la distinción entre crisis y desastre tiene implicaciones en el diseño de las opciones de respuesta ya que “una crisis implica la necesidad de cambio para prevenir que la situación ocurra otra vez, mientras que un desastre requiere respuestas para limitar los impactos en el caso en que hubiera una repetición del suceso”, por lo que una gestión correcta sería procurar alejar las situaciones de riesgo o incertidumbre y que permita a los gestores alcanzar un mayor control sobre el destino (Fink, 2002).

Para Faulkner (2001:136) una crisis es “una situación en que la causa raíz del suceso es, hasta cierto punto, infligida por la propia organización por una ineficiente gestión u organización, o una deficiente adaptación al cambio”. Algunas organizaciones no dan la importancia debida, y en el tiempo debido, a

algunos sucesos que más adelante desencadenan una crisis debido a la deficiente gestión de la organización. Por otro lado, entiende por desastre una “situación ante la que una empresa o un destino turístico se enfrenta a cambios catastróficos, repentinos e impredecibles, sobre los cuales se tiene escaso control”. En la Figura 1 se presentan rangos de crisis y ejemplos considerando su causa y la escala de magnitud del suceso. Según esta interpretación el término crisis excluye aquellas situaciones en las que la buena marcha de la organización o la sociedad se ve amenazada por sucesos causados por fenómenos naturales o acciones humanas externas.

**Figura 1. Concepto de crisis vs. Desastres**



Fuente: elaboración propia basado en Faulkner (2001)

Mientras muchos desastres son atribuibles a sucesos naturales aleatorios, los cuales están más allá de la previsión y control de los avances tecnológicos, sin embargo los impactos de estos fenómenos se pueden moderar mediante el desarrollo de una eficiente planificación y gestión. Debido a ello, por ejemplo, varios destinos turísticos están más o menos inclinados –son más o menos propensos- a cierto tipo de desastres naturales que otros y pueden tomar medidas para evitar o disminuir los daños producidos por los sucesos. Cualquier organización en un destino turístico debe prepararse para gestionar una crisis, incluso la producida por un desastre. "Una buena gestión puede

evitar la crisis en cierta medida, para ello debe incorporar estrategias con el fin de afrontar lo inesperado, incluso aquello a lo que la organización tiene un escaso control” (Faulkner, 2001: 137).

## **2. VULNERABILIDAD DEL TURISMO FRENTE A LAS CRISIS**

Aunque el turismo es un sector globalmente resistente y, hasta la fecha, en continuo crecimiento, sin embargo en una actividad frágil, esto es, altamente vulnerable a fuerzas externas y sucesos que, temporal o permanentemente, interrumpen, desvían o decrecen los flujos turísticos (Sharpley, 2005). El turismo es un sector altamente susceptible a los factores externos y las presiones en el amplio entorno de operaciones. El conjunto de factores externos que le afectan es además muy variado por ser un sector transversal con influencia en otros muchos sectores (Goeldner *et al.*, 2000). Al ser un sector heterogéneo y diverso es difícil establecer qué forma de gestión de crisis debería acogerse (De Sausmarez, 2004).

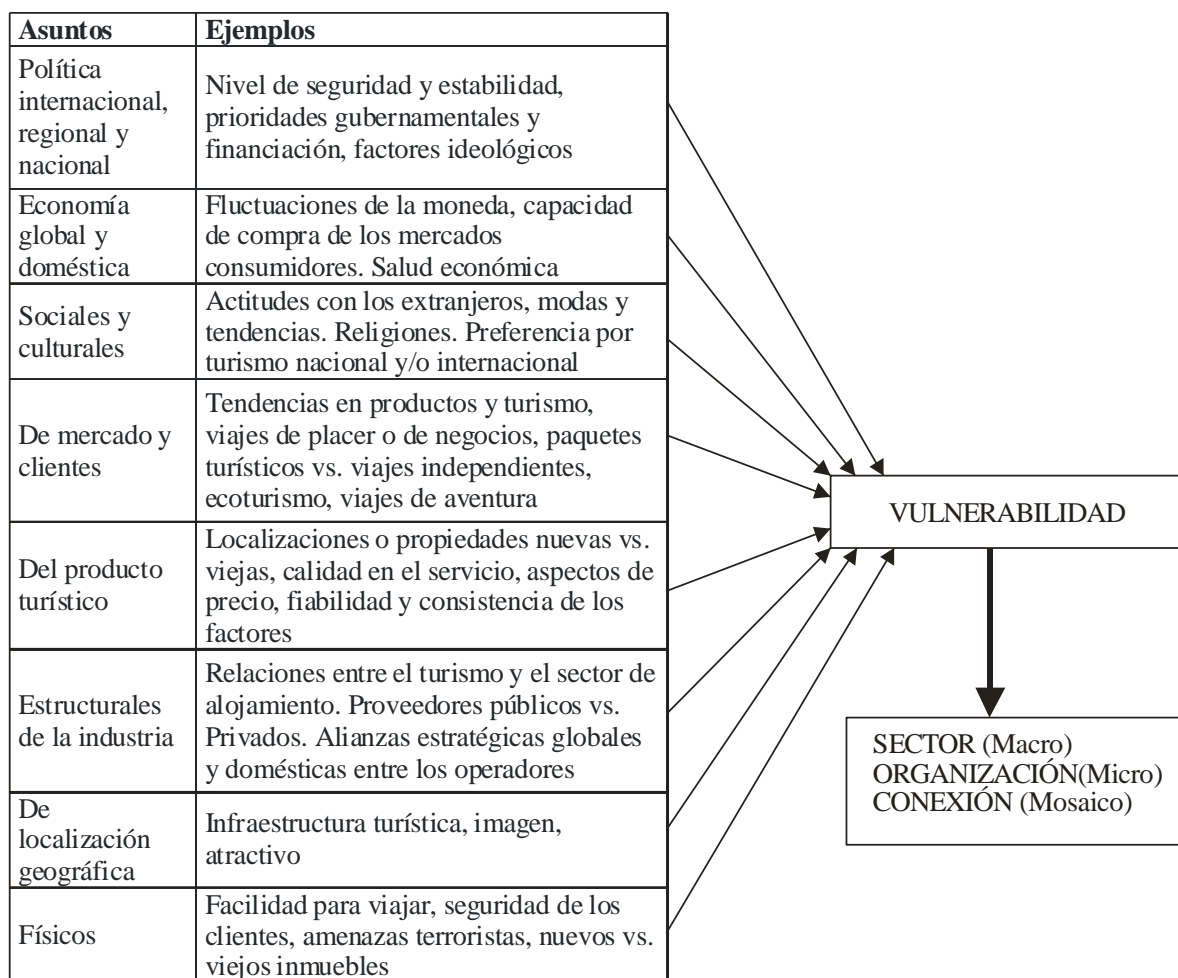
El turismo es un sector que vende sensaciones positivas y parece incongruente acometer actividades de planificación de crisis en el sector turístico, sector asociado con los aspectos positivos de tranquilidad y entretenimiento que suele acompañar a las vacaciones (González-Herrero, 1998a). Esos mismos aspectos son los que inciden con mayor fuerza en la percepción de riesgos del turista y hacen que se convierta en un sector más vulnerable cuando se presenta una pequeña amenaza.

Nankervis (2002) expone que la vulnerabilidad se puede percibir en el sector turístico en tres niveles: en una escala amplia que abarca todo el sector y denomina *ámbito macro*, en una escala individual o de organización que denomina *ámbito micro*, y debido a los frecuentes problemas que surgen por los contactos y relaciones (*interface*) que se establecen entre diferentes agentes de la industria -por ejemplo entre agentes de viajes, hoteles,



aerolíneas, tour operadores, etc.-, a este nivel lo denomina *ámbito mosaico*. Los riesgos se agravan a todos los niveles por las cualidades no tangibles del producto y por las múltiples conexiones que se producen en el interior sector y que dan como resultado una configuración mosaico. En el ámbito económico la vulnerabilidad a la crisis ha aumentado exponencialmente como consecuencia del aumento de los sistemas interconectados asociados con la globalización, las alianzas políticas y las modernas tecnologías de la comunicación (Prideaux *et al.*, 2003). La vulnerabilidad es, en definitiva, una mayor y más amplia exposición al riesgo y esta se da en diferentes ámbitos. En la Figura 2 se presenta un modelo analítico para la vulnerabilidad de la industria turística que se ve afectada por diversos ámbitos, según la aportación de Nankervis (2002).

**Figura 2. Vulnerabilidad de la industria turística**



Fuente: elaboración propia a partir de Nankervis (2002)

Otros elementos a considerar en la vulnerabilidad del turismo son el efecto onda o expansión y la falta de uniformidad del impacto sobre el destino. En muchos casos una crisis sufrida en un país tiene un efecto expansivo en los destinos vecinos (Beirman, 2003). Ritchie (2004) analiza las dificultades que presenta el efecto onda de las crisis<sup>3</sup>, o la capacidad de expandirse y de alcanzar otros sectores. El efecto onda puede tener dos sentidos: una crisis en el turismo puede terminar afectando a otros sectores a los que está vinculado,

3 Considera que el efecto onda en las crisis en el turismo (*ripple effect*) tiene su origen y mejor explicación en la teoría de la complejidad y el caos. Esta teoría presenta una anatomía de la crisis caótica, con implicaciones variadas y cruzadas entre las distintas fases y la existencia de elementos colaterales, por lo que considera que la complejidad actual, que afecta a destinos y organizaciones, precisa de nuevos modelos y sistemas.

y en el sentido inverso, una crisis producida en un ámbito externo al turismo puede fácilmente llegar a afectar con fuerza al turismo. En este último caso, por la misma característica del turismo, es corriente que haya incluso una sobre-reacción de tal manera que al final sea el sector de la economía más perjudicado.

Por otra parte, los eventos y sucesos que generan la crisis afectan de modo desigual y diverso a los distintos territorios aunque estén localizados relativamente cerca. El impacto de un desastre que afecta a un territorio no es uniforme, existen áreas más afectadas que otras, algunas se recuperan con mayor rapidez, e incluso puede darse el caso de que áreas involucradas en el destino de impacto capten mayor número de visitantes en el corto plazo por darse una fuga de visitantes de otras zonas. Como veremos, este hecho tiene sus consecuencias directas sobre las medidas a poner en marcha en cada zona.

### **2.1. Capacidad de recuperación del turismo**

La sensibilidad del turismo a un amplio abanico de factores externos no hace a la industria turística más débil que otras pues “se ha comprobado con regularidad e históricamente que el sector turístico es una industria probada y cuya recuperación es rápida, llamativamente más rápida que otros sectores ante las grandes crisis” (Pike, 2004: 159). Podríamos decir que el turismo es un sector más propicio o propenso a experimentar crisis que otros, pero por sus características se recupera mejor y más rápido llegando a ser un elemento tractor de la recuperación.

Para De Sausmarez (2007) el turismo es un sector idóneo en el que empezar los esfuerzos de recuperación de un territorio tras una crisis. Su resistencia a soportar las crisis, su más rápida recuperación y su conexión estrecha con otros sectores de la economía hacen que sea más eficaz para el gobierno concentrar gran parte de sus inversiones desde el comienzo en este sector

antes que desperdigarlas por todos los sectores. El turismo realiza una función tractora en la recuperación y su actuación es especialmente valiosa como vehículo para la recuperación, hay un más rápido retorno de la inversión y los beneficios del turismo se reparten a través de la economía por las conexiones que mantienen con diferentes sectores, por ello “existen claras razones por las cuales el turismo se debería emplear como agente para la recuperación después de una crisis” (De Sausmarez, 2007: 295). “Una eficaz gestión de crisis puede hacer del sector turístico un catalizador de la recuperación general económica y social” (WEF, 2005: 5). Crisis y desastres tienen una connotación transformadora ya que los sucesos que las provocan pueden tener un gran potencial positivo o también consecuencias negativas. Faulkner (2001) incide en los aspectos positivos de la crisis más que en los aspectos negativos, y en su carácter de punto de cambio, de mejora u oportunidad (*turning point*).

En la recuperación del sector turístico, se debe tomar en consideración el contexto de la industria turística dentro de la economía y la situación geopolítica existente. “El primer paso para la recuperación de un destino turístico es entender los principales problemas que agobian o pueden incapacitar el turismo” (Richter, 1999: 44). En la fase de recuperación en el largo plazo se habrán de reparar los daños en las infraestructuras y rehabilitar los entornos paisajísticos y ecosistemas de las áreas dañadas. Pero no sólo habrá que atender a los daños en las infraestructuras, según Durocher (1994) la capacidad de recuperación del turismo después de un desastre natural depende de la extensión de los daños, la eficacia con la que las instalaciones y servicios se vuelven a poner en marcha y la efectividad del marketing para comunicar la situación del destino. Pocos son los negocios que se ven obligados a cerrar, algunos reorientan su estrategia o sus mercados objetivo, y el impacto en el destino en el medio y largo plazo se acaba sobrellevando (Pechlaner *et al.*, 2007). Los mayores perjuicios se producen en el corto plazo, la capacidad de recuperación del destino y la confianza de los turistas hacen que algunos destinos se puedan llegar a recuperar en un año y, en la mayoría

de los casos, en menos de una década los destinos se recuperan si la situación se normaliza o, incluso, aunque sigan produciéndose sucesos puntuales (Savia, 2009).

La reacción de los turistas es distinta según la tipología de crisis o, más precisamente, según cuál sea el elemento de riesgo. Algunos estudios muestran que los turistas tienen una mayor percepción de riesgo ante situaciones en destinos turísticos que incorporan un incremento gradual de condiciones neutras o negativas (aumento del nivel de criminalidad) o un gradual descenso de condiciones neutras o positivas (descenso de la calidad del aire) más que frente a los riesgos por catástrofe. Moreira (2010) denomina a los primeros riesgos, pequeños, graduales y permanentes, como “riesgos sigilosos” (*stealth risks*). Este tipo de riesgos tienen mayor impacto en la percepción por parte de los turistas ya que consideran que su influencia se va a extender en el tiempo.

### **3. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

En cualquier organización, la comunicación interna, la comunicación con las personas afectadas y las relaciones con los medios de comunicación son elementos clave a abordar en una crisis, sea ésta evitable o no (González-Herrero, 1998b). En el caso del turismo, la mayor sensibilidad del producto hace necesario un mayor esfuerzo en comunicación e información. “El marketing y la comunicación son cruciales para proteger la reputación de las organizaciones turísticas -y su supervivencia- particularmente en situaciones etiquetadas de modo amplio como *business crisis*, situaciones comunes en la industria de viajes y turismo” (González-Herrero y Pratt, 1998, 84).

Una de las peores consecuencias de destinos turísticos ante riesgos o acontecimientos negativos es la incertidumbre. Destinos más vulnerables a los peligros, es decir, más propensos a riesgos (potencial a ser afectado por pérdidas) y menos resilientes (medida de la rapidez de la recuperación del

sistema) o que han sufrido sucesos negativos en su región, generan un estado de incertidumbre en visitantes, empleados y propietarios de los negocios (Pike, 2004):

- Incertidumbre de los viajeros, al valorar el riesgo de su seguridad personal sobre lo que, en último término, es una actividad discrecional. Durante los periodos de inseguridad, los consumidores pueden optar por viajar a otras zonas más seguras o retrasar sus planes de viaje.
- Incertidumbre de los trabajadores del sector turístico y del futuro de sus empleos.
- Incertidumbre de los propietarios de pequeños negocios, debido a las inversiones que han de realizar en la mejora, mantenimiento, reparaciones y en nuevos productos.

Según Nelsen (2005) todas las crisis y desastres producen daños potenciales sobre la imagen del destino, no obstante, una gestión eficaz puede conseguir la recuperación de la reputación o imagen dañada en un medio plazo. Sin embargo, se puede llegar a producir una estigmatización, de manera que la imagen del destino quede afectada como una marca, esto puede suceder cuando confluyen tres condiciones: los visitantes perciben y asimilan de una situación de descrédito para el destino, los visitantes consideran que la situación es una amenaza, y los visitantes juzgan al destino -o a las personas que lo representan- responsables en parte de la situación. En este caso se debe actuar sobre los aspectos cualitativos y los atributos del riesgo percibido, aspectos a los que los consumidores le dan más importancia.

Habitualmente en la gestión de riesgos se pone mucho esfuerzo -lógico, por otra parte- en reducir los riesgos cuantitativos y técnicos y no tanto en el riesgo percibido, de manera que existe un desequilibrio que es necesario gestionar. Es decir, el riesgo percibido, el que realmente afecta a las decisiones de los consumidores, se puede gestionar por medio de apropiadas estrategias de comunicación. La clave es que la intensidad y probabilidad del riesgo puede ser

difícil de reducir, sin embargo pero el riesgo percibido se puede gestionar con mayor facilidad mediante una acertada gestión de la imagen y comunicación sobre la seguridad percibida y la incertidumbre.

La esencia de la gestión de crisis en el turismo es “el arte de eliminar todo el riesgo e incertidumbre posible de modo que permita alcanzar más control sobre el destino” (Fink, 2002: 15). En la práctica no es posible reducir totalmente la incertidumbre o el estigma que puede pesar sobre un destino, por ello la gestión de la incertidumbre hay que enfocarla hacia una mejor gestión de la información, “gestión de riesgo es, en gran medida, gestión de la información” (Slevitch y Sharma, 2008: 87).

A continuación se presenta tres casos de estudio en los que se integran las estrategias de gestión de riesgos y crisis con las estrategias de comunicación. “La eficacia con la que el sector turístico gestiona una catástrofe que impacta sobre un destino turístico, y por lo tanto, el grado de preparación para ello, tiene su base en la rapidez para restablecer los servicios a la normalidad. Sin embargo, la rapidez en la recuperación del destino depende fundamentalmente del grado de integración de los planes de comunicación de la organización con las estrategias de la gestión del desastre” (Faulkner, 2001, 141).

#### **4. ESTUDIO DE CASOS**

Dentro de los factores de riesgo que pueden afectar al turismo hay tres que tienen mayor importancia: los ataques terroristas, las enfermedades infecciosas y los desastres naturales. La experiencia de destinos consolidados que han sido afectados recientemente por alguna de estas tres amenazas es que se han recuperado después de la crisis y los efectos no se han hecho notar en el largo plazo (Law, 2006).

##### **4.1. Ataques terroristas**

Los acontecimientos ocurridos en la primera década de este siglo han originado una corriente de estudio sobre el impacto del terrorismo en los destinos turísticos. Para Sönmez *et al.* (1999: 14) “los destinos turísticos ofrecen un instrumento eficaz y económico para hacer llegar a un público muy amplio un mensaje ideológico o político de oposición”, esto los hace más vulnerables. Evans y Elphick (2005) en su trabajo sobre los modelos de gestión de crisis en el sector de viajes internacionales señalan que dentro de la industria turística el sector de viajes es uno de los más expuestos y vulnerables ya que suele ser un objetivo específico de los ataques terroristas. Cuando el ataque afecta a un destino, los viajes a ese destino se ven inmediatamente afectados por la cancelación de reservas.

Coshall (2005) utiliza un método estadístico de *intervention análisis* con el fin de evaluar el impacto de las crisis producidas por motivos terroristas sobre los gastos del turismo doméstico y receptivo en Gran Bretaña. Constata la evidencia de que el sector turístico es capaz de recuperarse de la adversidad más rápidamente de lo que hasta ahora se había pensado y que las partes interesadas sobreestiman los impactos y duración de los eventos (Coshall, 2005: 606).

Tras los actos terroristas del 11-S en Nueva York y de Londres el 7 de julio de 2005 los servicios de ocio internacionales no retornaron a la normalidad con la rapidez habitual, fundamentalmente porque los objetivos iniciales del terrorismo fueron los medios de transporte, y porque se produjeron réplicas puntuales muy serias en los mercados turísticos, como fue el caso de Balí, Casablanca, Estambul y Egipto. Las empresas de los sectores del ocio pueden llegar a experimentar un castigo mayor con los atentados terroristas porque, además de dañar la movilidad global, ponen el acento en los mercados turísticos masivos. Sin embargo, la recuperación también ha llegado a estos mercados, no por desaparición de la amenaza sino porque los consumidores, mercados financieros y la economía en general, han interiorizado el fenómeno y de



alguna forma se han impermeabilizado frente a los actos de terroristas (Savia, 2005).

El impacto de la crisis del 11-S afectó de modo desigual al territorio de EE.UU. dándose el caso de negocios y destinos turísticos concretos que aumentaron su volumen de ventas y visitas tras el impacto. Gut y Jarrell (2007) consideran que los destinos más perjudicados en un corto plazo son los más conocidos a escala nacional e internacional, debido a que las distancias que hay que recorrer son más grandes y la percepción de riesgo de los turistas sobre estos destinos es mayor al estar en el centro del foco turístico. Sin embargo, el comportamiento de los destinos regionales es diferente, al principio, tras el impacto, se percibe un crecimiento en el nivel de visitas procedente del turismo doméstico debido a que en la toma de decisión de sus planes de ocio el turista prefiere destinos más cercanos como alternativa a los viajes de largo recorrido. Con el tiempo, cuando la confianza se va recuperando y la percepción de seguridad se restablece, el nivel de visitas se va reduciendo en el destino regional favoreciendo a otros destinos más conocidos, asociados a viajes de largo recorrido. Los destinos turísticos afectados por el impacto de ataques terroristas (destinos nacionales e internacionales instituidos en grandes focos de atracción) luchan por recuperar el número normal de visitantes mientras que los destinos regionales, que se encuentran fuera de los principales focos turísticos internacionales y nacionales, pueden obtener una oportunidad en el corto y medio plazo. Los negocios situados en los destinos periféricos pueden llegar a nuevos turistas o turistas no habituales, así como recuperar visitantes antiguos que no habían repetido visita. Estos negocios tienen la oportunidad de aumentar su presencia, especialmente en la región, en un tiempo de cambio en la elección de destino de los turistas.

Todo ello tiene unas implicaciones en las políticas de comunicación ya que lógicamente se pretende aprovechar el recorrido positivo de los primeros momentos para procurar mantenerlo en el tiempo. Los DMO pueden ser las

entidades que desarrollen estrategias de comunicación complementarias y permanezcan atentas en la crisis a los cambios en las necesidades de los visitantes. Para Gut y Jarrell (2007: 152) los DMO pueden ayudar a los destinos a familiarizarse con la gestión de crisis; reconocer cuando una crisis puede presentarse como una oportunidad, crear una imagen del destino que sea indicativa de la seguridad de la zona (respetando el sufrimiento de otras zonas), establecer un plan para la activación de ventas adicionales –como puede ser un incremento de anuncios y publicidad- y gestionar la comunicación y promoción.

Un ejemplo de cómo una oficina turística supo sacar provecho del turismo doméstico o regional en la crisis de un destino fue la Oficina Turística de Canadá tras los atentados del 11-S. Supuso acertadamente que en el corto plazo los norteamericanos serían reacios a realizar largos desplazamientos en avión a lugares de Canadá, por ello centró su atención en ciudades norteamericanas situadas dentro de un radio de 10 horas en coche. Todos los anuncios programados en EE.UU. fueron retirados inmediatamente y reemplazados por una nueva campaña con el lema '*A short drive down the road, a million miles away*' (Pike, 2004).

#### **4.2. Epidemias**

Otro rango de crisis son las epidemias o enfermedades infecciosas que impactan sobre un destino turístico. Este es el caso del SARS<sup>4</sup> que empezó afectar a diferentes países de Asia a principios de 2003 y paulatinamente se fue propagando a otras partes del globo por medio de viajeros internacionales que habían sido contagiados por el virus. Chien y Law (2003) constatan la vulnerabilidad del turismo en esta crisis ya que la influencia adversa en la economía fue mayor en territorios en el que turismo era un sector básico (como Hong Kong) que en otras regiones más posicionadas en las industrias de producción y manufactura (como Singapur y China Continental).

---

4 Severe Acute Respiratory Syndrome

El primer caso de infección por virus del SARS se conoció en marzo de 2003 y hasta agosto de ese mismo año la Organización Mundial de la Salud no dio por cerrada la crisis contabilizándose en ese periodo un total de 8.437 casos en el mundo (Pine y McKercher, 2004). El impacto del virus del SARS ocasionó una reducción del número de pasajeros en los vuelos internacionales por encima del 80% de la tasa interanual entre los meses de junio 2002 a junio 2003, y la tasa de ocupación de los hoteles cayó desde el 10% hasta un 90% en algún caso (en mayo 2003). En la Tabla 2 se representa el impacto del virus de SARS en cuatro países de Asia, del año 2002 al 2003.

**Tabla 2. Impacto del virus SARS en los países asiáticos**

	<b>Descenso del PIB (en porcentaje)</b>	<b>Pérdidas de trabajo en el turismo</b>
Hong Kong	41	27.000
China	25	2.800.000
Singapur	43	17.500
Vietnam	15	62.000

Fuente: Pine y McKercher (2004: 140)

El SARS fue inicialmente un problema médico, pero sus consecuencias afectaron de modo muy importante al sector turístico y cambió el comportamiento de los viajeros de todo el mundo. Como suele ser habitual en casos de crisis hubo una sobre-reacción al impacto del SARS, además se evidenció, por parte de los gobiernos de las zonas afectadas, la falta de experiencia a la hora de gestionar la comunicación de una crisis de estas dimensiones, todo ello atrajo pronto la atención de los medios de comunicación. McKercher y Chon (2004: 716) explican que “el motivo del colapso del turismo en esta región (China, Hong Kong, Singapur y Vietnam) se debe atribuir a cómo reaccionaron los gobiernos a las amenazas percibidas del desastre más que el peligro real que representaba para la salud pública”. El SARS afectó a múltiples naciones de modo secuencial y simultáneamente. La

sobre-reacción, la falta de coordinación y, en último término, unas desacertadas actuaciones afectaron a los flujos turísticos, todo ello forma parte del efecto onda de las crisis en el turismo.

#### **4.3. Desastres naturales**

Barton (1994) enfatiza que una eficaz gestión de crisis y el plan de comunicación y marketing después de la crisis son los pasos esenciales para una recuperación después de la crisis. Por ello es importante conocer qué herramientas de comunicación marketing van a ser beneficiosas para la recuperación en el largo plazo. Estos análisis proporcionan una información válida para asistir a los planes de turismo y la recuperación de los desastres.

Murphy y Bayley (1989) analizan la recuperación en el largo plazo de dos desastres naturales<sup>5</sup> e identifican cuatro fases principales presentes en los planes de desastre:

- Evaluación. Se identificaron y evaluaron los riesgos potenciales.
- Aviso. El periodo de advertencia fue relativamente largo y permitió difundir la información de manera efectiva y la creación de planes de emergencia. Los avisos de seguridad, que son algo habitual y estándar en los viajes en barco y avión, no lo son en el caso de los destinos turísticos. El motivo principal es que no se quiere alarmar al turista.
- Impacto
- Recuperación. Se trata de la fase más importante, el turismo puede avanzar en el periodo de recuperación mediante la propagación internacional de información verídica y mediante la invitación de turistas a las áreas afectadas. Tales visitantes serán testigos del restablecimiento de la seguridad al área afectada y del atractivo del área y traerán nuevos ingresos para ayudar a la recuperación.

---

<sup>5</sup> Erupción del Monte Santa Helena en el estado de Washington en 1980 y el incendio forestal en el East Koonet en la región de British Columbia.

La fase de recuperación, a su vez, se divide en cuatro periodos sucesivos, cada uno de ellos diez veces más largo que el anterior. Estos periodos son: emergencia, restauración, reconstrucción y conmemoración. En cada uno de estos periodos han de establecerse sistemas que favorezcan la recuperación del destino. En el caso del incendio forestal en East Koonet algunas medidas importantes que se tomaron en este sentido fueron: asegurar y flexibilizar el sistema de comunicación entre las instituciones forestales y el sector turístico, crear equipos de información y habilitar un número de teléfono de atención gratuita. En el caso del Monte Santa Helena tuvo una gran importancia al periodo de conmemoración, gracias al establecimiento de un monumento nacional en el lugar de los hechos y la inauguración de un centro de visitas se consiguió incrementar las visitas un 53% el primer año frente a la media de los últimos años. Las características del turismo de la región cambiaron tras la crisis debido la publicidad que provocaron las erupciones de 1980.

Un estudio de Rittichainuwat (2006) sobre la recuperación del turismo tailandés tras el paso del tsunami en el 2004 revela que los paquetes turísticos de bajo precio no fueron efectivos en largo plazo como herramientas de promoción. El aspecto que más convenció a los turistas a viajar al destino tras el impacto fue la información (y comprobación) por parte del gobierno y de las autoridades competentes, que se habían tomado las medidas oportunas para mantener las medidas de seguridad y alerta en la zona. Del mismo modo, Durocher (1994), en el análisis del huracán Iniki que azotó las islas Hawai en 1992, incide en las medidas orientadas a la comunicación cuando se trata de conseguir la recuperación. Son medidas principales en esta etapa: mantener a los medios de comunicación informados, actualizar a los agentes de viajes y otros consultores de viajes sobre el estado de los esfuerzos en la recuperación, asegurarse de que los agentes de viajes y los medios de comunicación ven la amplitud y alcance de la recuperación.

## **5. CONCLUSIONES**

Pese a su vulnerabilidad frente a las crisis el turismo es, al mismo tiempo, un sector con una alta capacidad de recuperación. Su resistencia a soportar las crisis, su más rápida recuperación y su conexión estrecha con otros sectores de la economía hacen que el turismo sea un sector recomendable en el que empezar los esfuerzos de recuperación de un territorio tras una crisis de tipo catastrófico. Para que esta recuperación tenga éxito el sector turístico necesita estar sano y bien diversificado.

Normalmente el impacto de los sucesos negativos no alcanza el largo plazo si se ponen en funcionamiento las debidas estrategias de recuperación. Un suceso puede provocar un impacto en el corto plazo, pero es una oportunidad para aprovechar en el medio y largo plazo y la base de este aprovechamiento se pone antes con la preparación y planificación de la crisis. Por ello, el turismo precisa de una eficiente gestión de crisis con un conocimiento y aprendizaje específico.

Una de las primeras etapas para desarrollar una estrategia eficaz contra la crisis es realizar un análisis de evaluación e importancia del sector turístico en cada situación particular. Al mismo tiempo es de gran interés controlar la información que llega a los turistas cuidando el canal de comunicación empleado por los negocios turísticos y las organizaciones del destino. Además de desarrollar estrategias de marketing y comunicación orientadas a una eficaz recuperación de las actividades del destino también se ve imprescindible un esfuerzo por parte de los medios de comunicación en la difusión de noticias objetivas y precisas sobre la situación y los riesgos del destino turístico y no se generalicen indiscriminadamente la extensión de los sucesos a todo el territorio. Esta forma de actuar puede favorecer la reducción la incertidumbre a la que se enfrentan los turistas en la toma de decisión de su viaje.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aktas, G. y Gunlu, E. A. (2005). "Crisis management in tourist destinations", en *Global Tourism* (3ª ed.), pgs. 440-457. W. F. Theobald (Editor). Amsterdam. Elsevier.
- APEC (2004). Asia-Pacific Economic Cooperation. APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST). "Tourism Risk Management-An Authoritative Guide to Managing Crisis in Tourism", Singapore, APEC.
- Barton, L. (1994). "Crisis management: preparing for and managing disasters", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April, nº 35, pgs. 59-65.
- Beirman, D. (2003). *Restoring Tourism destinations in crisis. A Strategic Marketing approach*. Sidney. CABI Publishing: Wallingford.
- Chien, G. C.L. y Law, R. (2003). "The impact of the Severe Acute Respiratory Syndrome on hotels: a case study of Hong Kong". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 22, pgs. 327-332
- Coshall, J. (2005). "Interventions on UK earnings and expenditures overseas". *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, nº 3, pgs. 592-609.
- De Sausmarez, N. (2004). "Crisis Management for the Tourism Sector: Preliminary Considerations in Policy Development". *Tourism and Hospitality Planning & Development*, Vol. 1, nº 2, pgs. 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, Vol. 13, nº 2, pgs. 277-299.
- Durocher, J. (1994). "Recovery marketing: what to do after a natural disaster", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 35, nº 2, pgs. 66-70.
- Evans, N. y Elphick, S. (2005). "Models of Crisis Management: and Evaluation of their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry". *International Journal of Tourism Research*, nº7, pgs. 135-150.
- Faulkner, B. (2001). "Towards a framework for tourism disaster management". *Tourism Management*, Vol. 22, nº 2, pgs. 135-147.
- Fink, S. (2002). *Crisis Management: Planning for the inevitable*. Backinprint.com Edition. Cincinnati, Ohio. Author Guild.
- Goeldner, C. R.; Ritchie, J.R.B. y McIntosh, R. W. (2000). *Tourism. Principles, Practices Philosophies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- González-Herrero, A. (1998a). "Comercialización de productos y planificación de crisis en el sector turístico: imagen corporativa y marketing centrado en el consumidor". *Papers de Turisme*, nº 24, pgs. 6-45
- González-Herrero, A. (1998b). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

- González-Herrero, A. y Pratt, C. B. (1998). "Marketing crises in tourism: Communication strategies in the United States and Spain". *Public Relations Review*, vol. 24, nº 1, 83-97.
- Gut, P. y Jarrell, S. (2007). "Silver Lining on Dark Cloud: The Impact of 9/11 on a Regional Tourist Destination". *Journal Travel Research*, Vol. 46 nº 2, pgs. 147-153.
- Hystad, P. W. y Keller, P. C. (2006). "Disaster management: Kelowna tourism industry's preparedness, impact and response a 2003 major forest fire". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 13, nº 1, 44-58.
- Law, R. (2006). "The Perceived Impact of Risks in Travel Decisions". *International Journal of Tourism Research*, Vol. 8, pgs. 289-300.
- McKercher, B. y Chon K. (2004). "The over-reaction to SARS and the collapse of Asian Tourism". *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, nº 3, pgs. 716-719.
- Miller, G. A. y Ritchie B. W. (2003). "A farming crisis or a tourism disaster? An analysis of the food and mouth disease in the UK". *Current Issues in Tourism*, Vol. 6, nº 2, pgs. 150-171.
- Moreira, P. (2010). "Stealth Risks and Catastrophic Risks: On Risks Perception and Crisis Recovery Strategies", en *Safety and Security in Tourism: Recovery Marketing after Crisis*, eds: Scott, N.; Laws, E. y Prideaux, B., pgs. 15-27. London y New York. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Murphy, P. E. y Bayley, R. (1989). Tourism and disaster planning. *Geographical Review*, Vol. 79, nº 1, pgs. 36-46.
- Nankervis, A. (2002). "Dreams and realities: vulnerability and the tourism industry in Southeast Asia: a framework for analyzing and adapting tourism management toward 2000", in K. S. Chon (Ed.) *Tourism in Southeast Asia: A new Direction* (pgs. 49-63). New York: The Haworth Hospitality Press.
- Nelsen, B. J. (2005). "Using theories of Stigma Management and Impression management to understand and repair destination image following tourism crises". The Business Enterprises for Sustainable Travel Education Network (BESTEN) Think Tank V, *Managing risk and crisis for sustainable tourism: Research and innovation*, 16-19, June, 2005.
- Pechlaner, H.; Abfalter, D.; Raich, F. y Dreyer, A. (2007). "Crisis Management and Tourism Organizations: a Comparative Study in the European Alps", cap. 12 en *Crisis management in tourism* (eds. Laws, E.; Prideaux, B. y Chon, K. S.). Wallingford, UK; Cambridge, MA. CABI International.
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organizations*. Oxford. Elsevier.
- Pine, R. y McKercher, B. (2004). "The impact of SARS on Hong Kong's tourism industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, nº 2, pgs. 139-143.



- Prideaux, B.; Laws, E. y Faulkner, B. (2003). "Events in Indonesia: Exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations". *Tourism Management*, Vol. 24, nº 4, pgs. 475-487.
- Richter, L. K. (1999). "After political turmoil: The lessons of rebuilding tourism in three Asia countries". *Journal of Travel Research*, Vol. 38, nº 1, pgs. 41-45.
- Ritchie, B. W. (2004). "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry". *Tourism Management*, Vol. 25, nº 6, pgs. 669-683.
- Rittichainuwat, B. N. (2006). "Tsunami recovery: A case study of Thailand's Tourism". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 47, nº 4, pgs. 390-404.
- Rodríguez-Toubes, D. (2009). "Comunicación institucional en el sector turístico en situaciones de crisis: estrategia de las Destination Management Organization (DMO) ante las mareas negras". *Revista de Comunicación*, 9, pgs.42-59.
- Savia. (2005). "Dinero y turistas no cambian el paso por el terror", *Revista Savia*, septiembre, pgs. 6-7.
- Savia. (2009). "El turista, objetivo del terror". *Revista Savia*, enero, pgs. 6-7.
- Sharpley, R. (2005). "International tourism: the management of crisis". en *The Management of Tourism*; Pender, L. y Sharpley, R. (eds.), pgs. 275-287. London. Sage.
- Slevitch, L. y Sharma, A. (2008). "Management of perceived risk in the context of destination choice". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 9, nº 1, pgs. 85-103.
- Sönmez, S. F.; Apostolopoulos, Y. y Tarlow, P. (1999). "Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism". *Journal of Travel Research*, Vol. 38, nº 1, pgs. 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>.