

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

Diego Rodríguez-Toubes Muñiz

Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo

Universidad de Vigo, Campus Ourense.

drtoubes@uvigo.es

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

Diego Rodríguez-Toubes Muñiz

Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo. Universidad de Vigo, Campus Ourense.

Resumen

Cuando la gestión y cuidado en el largo plazo de los recursos naturales entra en un estado de emergencia por un suceso negativo entramos en una situación de crisis. Los impactos potenciales de acontecimientos negativos que pueden afectar a destinos turísticos se han multiplicado en los últimos años. El turismo es un sector vulnerable a la crisis y al mismo tiempo tiene una gran capacidad de recuperación. Al tratarse de un sector fragmentado y diverso es difícil establecer la forma de gestión de crisis que debería llevarse a cabo, distintos modelos facilitan esta tarea centrándose especialmente en la preparación y planificación para conseguir una mejor coordinación entre los distintos agentes implicados en la resolución de la crisis. Se realiza una serie de entrevistas a responsables del turismo en Galicia que confirman esta idea

Palabras clave: Desastre; turismo; gestión de crisis; modelo; Galicia

Abstract

When the management and care in the long term of natural resources goes into a state of emergency due to a negative event we are entering a crisis situation. The potential impacts of negative events that might affect tourist destinations have multiplied in recent years. The tourism sector is vulnerable to the crisis and at the same time has a great capacity for recovery. Being a fragmented and diverse sector is difficult to establish the form of crisis management should be carried out. Different models make this task easier by focusing particularly on the preparation and planning for better coordination between the various actors involved in resolving the crisis. A set of interviews with responsible tourism in Galicia has been performed to confirm this insight.

Keywords: Disaster; tourism; crisis management; framework; Galicia

Introducción

Las crisis en el turismo, provocadas por sucesos imprevistos y ajenos a la voluntad de las autoridades y habitantes de un destino turístico, es un problema de todos porque cualquiera las puede sufrir. Las crisis en los mercados de destino no se deben tratar como un problema confinado a unos específicos destinos en apariencia más conflictivos: es un hecho global (Beirman, 2003). La aparición de nuevos escenarios y elementos que propician, o al menos aumentan, la probabilidad de sufrir una crisis, hace que cada vez sea más necesario prepararse ante los sucesos que amenazan un destino turístico. 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 va más allá de una mera campaña de promoción y marketing puesta en marcha cuando ya se está sufriendo 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).

Las investigaciones académicas sobre la crisis en el turismo se han enfocado principalmente hacia las acciones de comunicación y promoción, sin embargo se ve necesaria una visión proactiva y completa de la gestión de crisis en el turismo y con mayor incidencia, si cabe, en la preparación y la planificación. Una gestión estratégica eficaz de situaciones de crisis catastróficas en zonas turísticas puede generar incluso corrientes positivas en la demanda turística. La cooperación y coordinación entre las instituciones y agentes implicados aparece como la mejor herramienta para la planificación y posterior resolución de la crisis, un análisis cualitativo realizado con ocasión de un desastre medioambiental entre responsables del turismo en Galicia así parece confirmarlo.

Incremento de situaciones de riesgo de los destinos, vulnerabilidad del turismo

El mundo actual es más propenso a sufrir crisis y desastres debido a la presencia de varios factores hasta ahora desconocidos o, al menos, no sufridos con tanta pertinencia: el crecimiento de la población, el desarrollo de las ciudades, la presión económica global, la degradación de la tierra y el deterioro medioambiental, la

presencia de la guerra como amenaza global, y el impacto de la tecnología (Faulkner, 1999). Richardson (1994) en su trabajo sobre la gestión estratégica de la crisis y la necesidad de un aprendizaje sistemático en tiempos de crisis, parte de la base de que estamos en un mundo crisis-dependiente (*crisis-ridden*) o dicho de otra forma, propenso a la crisis. El entorno de los negocios, por su propia naturaleza, por la tecnología y la acción del hombre, se ha convertido en un entorno cada vez más complejo e inestable y que es necesario atender en tiempos de respuesta cada vez menores, realidades que Lerbinger (1997) considera como un indicio de que nos encontramos en una “era de crisis”. Al igual que existen organizaciones propensas a la crisis por el sector en el que operan o por su falta de previsión y de preparación, también existen territorios propensos a sufrir una crisis por desarrollar las operaciones en una industria concreta, particularmente más sensible, o quizá por no disponer de las medidas necesarias de alerta y previsión en el caso de que la crisis ocurra.

Faulkner (2001) señala que el incremento del volumen mundial de la actividad turística ha ido acompañado con una mayor atracción por destinos exóticos con riesgo más alto para los turistas que los visitan. Con frecuencia los turistas son más vulnerables que los residentes a las situaciones de desastre porque son más dependientes, están menos familiarizados con los riesgos locales y los recursos que tienen a su disposición para evitarlos. La Organización Mundial del Turismo en unión con la Organización Mundial de Meteorología también se concientian de la necesidad de estudiar la reducción de desastres pues se ha convertido en un suceso global y creciente que afecta a los turistas de todo el mundo, y lo expresan en los siguientes términos:

- El turismo es un fenómeno global que afecta a los movimientos de millones de personas en todo el mundo de todos los países
- El turismo se ha desarrollado con mucha frecuencia en zonas más expuestas a desastres naturales o, al menos, con más probabilidad de sufrirlos, como costas, playas, zonas montañosas o en los valles de los ríos.
- Debido a que los turistas no hablan necesariamente el idioma del país que están visitando la comunicación con ellos no es lo suficientemente rápida en el caso de la aparición de un suceso repentino. La creación de avisos entre turistas antes de visitar el país es una tarea necesaria
- Si los turistas llegan a ser víctimas de un desastre natural el impacto negativo en la imagen del destino turístico puede llegar a ser serio y provocar grandes pérdidas (WTO y WMO, 1998: 1)

La investigación sobre las crisis en el turismo ha puesto de manifiesto que el turismo es un sector propenso a sufrir crisis. 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). A su vez, McKercher y Young (1999) afirman que 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.

Por su misma naturaleza el turismo es un sector vulnerable a un rango de crisis más amplio que otros sectores. La aparición de crisis puede llegar a ser más frecuente, por una parte, por ser una industria basada fundamentalmente en las expectativas y en la confianza, por otra, por tratarse de 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 muy variado por ser un sector transversal con influencia en otros muchos sectores (Goeldner *et al.*, 2000). El sector turístico tiene “una estructura que ofrece productos relacionados con la experiencia y que son el resultado del trabajo conjunto de varios proveedores que deben afrontar diversos problemas de fragmentación y control” (Henderson, 2007: 8).

El conocimiento de la naturaleza de las crisis, sus fuentes y elementos provocadores es motivo de estudio de diversos autores. Existen distintos orígenes de la generación de las crisis y los desastres. Cabría pensar que las mejoras por parte de las organizaciones y los destinos turísticos en cuanto a medidas de seguridad, higiene, preparación en la gestión, tecnología, desarrollo, tendrían como consecuencia una disminución de las posibilidades de la aparición de crisis, sin embargo esto no es así; cada vez debemos enfrentarnos a un mayor número de crisis y de sesgos más variados. Luecke (2005) señala esquemáticamente y de modo general una propuesta sobre cuáles son las fuentes de las crisis, y que presentamos a continuación:

- Accidentes y hechos naturales
- Desastres sanitarios y medioambientales
 - Manipulación de productos
 - Accidentes catastróficos
 - Daños medioambientales

- Fallos tecnológicos
- Fuerzas económicas y del mercado
- Malos empleados (Luecke, 2005: 4)

Del mismo modo, en el entorno de la industria turística mundial, 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:

- Medioambientales (por ejemplo, desastres naturales como terremotos, riadas, y provocados por el hombre como mareas negras e incendios)
- Geopolíticos (Terrorismo)
- Sociales (Pandemias y epidemias) (WEF, 2005: pag. 5)

Glaesser (2003) se pregunta realmente cuáles son los sucesos que pueden afectar al turismo y presenta un diagrama de acontecimientos negativos (Anexo-Figura 1). Realiza una clasificación de eventos que afectan al turismo según el nivel de sorpresa o imprevisibilidad y el grado de control que tiene la organización o destino sobre ese suceso. Los acontecimientos con un sesgo más negativo serían aquellos con menor grado de control y mayor imprevisibilidad, por ejemplo, huracanes, terremotos, incendios o terrorismo. Esencialmente, cuando hablamos de una crisis o un desastre estamos refiriéndonos a un estado provocado por un suceso más bien imprevisto y sobre el cual tenemos poca capacidad de control, por lo que pensamos que, en propiedad, serían los sucesos negativos situados en el cuarto cuadrante los que realmente serían fuentes o elementos provocadores de una crisis o un desastre.

Por último, en relación a las fuentes de las crisis, Henderson (2007) realiza una completa clasificación diferenciando las amenazas externas a la organización o destino de aquellas que se generan en la propia organización-destino encajando cada una de las amenazas en el dominio o ámbito apropiado (social, económico, medioambiental, político, tecnológico y comercial). A esta propuesta se le podrían incorporar nuevas amenazas externas e internas aparecidas en algunos países, como podría ser el rechazo a los turistas (Anexo-Tabla 1). Cabría matizar que existen amenazas que pueden encuadrarse en varios dominios, por ejemplo la amenaza de incendios aparece tanto en el dominio de tecnológico (por ejemplo un incendio en un hotel provocado por un cortocircuito) como en el dominio medioambiental (un incendio forestal). Sucesos como

las mareas negras no aparecen explícitamente en la clasificación de Henderson, pero estarían incluidas en el dominio medioambiental, encuadradas en desastres naturales o provocadas en su origen por la actuación del hombre. Sobre las mareas negras Sharpley (2005) afirma que no se pueden prever y la gestión del desastre será, por definición, reactiva, no proactiva y entrarían dentro de las amenazas por desastres naturales y/o medioambientales. Para este autor las fuerzas externas que amenazan al turismo son sólo cinco: “factores políticos, terrorismo, seguridad-protección personal, factores económicos y desastres naturales-medioambientales” (Sharpley, 2005: 281).

Existe cierta controversia en este campo sobre la definición de crisis y desastre. Faulkner (2001) hace especial incidencia en este aspecto y defiende la postura de que los términos crisis y desastre no son sinónimos y existen elementos esenciales que diferencian la gestión de crisis y gestión de desastre (Anexo- Figura 2). Propone el término crisis como “una situación en la que la causa raíz del suceso, hasta cierto punto, es infligida por la propia organización por una ineficiente gestión u organización, o una deficiente adaptación al cambio” (Faulkner 2001: 136). Por otro lado, entiende por desastre una “situación en la cual una empresa, conjunto de empresas o un destino turístico se enfrenta a cambios catastróficos, repentinos e impredecibles, sobre los cuales se tiene escaso control” (Faulkner, 2001: 136). Por lo tanto, el término crisis parece excluir para Faulkner aquellas situaciones en las que la buena marcha de la organización o la sociedad se ven amenazadas por sucesos sobre los cuales se tiene escaso o nulo control¹. Sin embargo, también se considera que las crisis aparecen o se agravan por una deficiente gestión de un desastre por lo que a efectos prácticos los términos se confundirían. Aktas y Gunlu (2005: 443) refieren los elementos que determinan las situaciones que desembocan en una crisis, en concreto:

- Un *elemento provocador* las crisis son el resultado de un suceso inesperado u sucesión de eventos que se desarrollan en un corto periodo de tiempo y con el potencial de provocar un cambio sustancial, desafiando la estructura existente o supervivencia del destino turístico.
- *Amenaza y daño*. El suceso que provoca la crisis es tan significativo en su impacto que podría causar 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.

¹ Este sería el caso de sucesos como terremotos, tsunamis, ciclones, huracanes, sucesos en los que la acción del hombre no interviene ni en su causa, ni en su origen.

- *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 *stakeholders*² del sector.

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 resistente a las crisis, y su 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 ideal en el que apoyarse para empezar los esfuerzos de recuperación de un territorio tras una crisis. La resistencia a soportar las crisis, la rápida capacidad de recuperación y su conexión estrecha con otros sectores de la economía hacen que sea más eficaz para el gobierno concentrar sus inversiones al principio en este sector más que desperdigarlas por todos los sectores. 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). Además, las crisis y los desastres tienen connotaciones de transformación ya que los sucesos que las provocan pueden tener con un gran potencial positivo o también negativas consecuencias. Faulkner (2001) incide en que la crisis más que en sus aspectos negativos en su carácter de “*turning point*”, es decir punto de cambio, de mejora o oportunidad. 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). Un ejemplo de este hecho lo tenemos en la fase de recuperación y restauración al tsunami que afectó al sudeste asiático en diciembre de 2006, según la Organización Mundial del Turismo ofreció una oportunidad para corregir errores del pasado en la sostenibilidad del turismo de los destinos turístico afectados, y mejorar la distribución del producto turístico en el mercado internacional (WTO, 2005).

² “stakeholder es cualquier grupo, persona u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por la realización de los objetivos de una organización” Freeman (1984: 46)

Gestión de crisis y desastres, modelos proactivos

La incidencia de desastres y crisis se ha incrementado y seguirá creciendo a lo largo del tiempo, por lo tanto, 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”. Mientras que la gestión de crisis a nivel sectorial puede ser viable en los sectores más homogéneos y diferenciados de la economía en el caso del turismo, al tratarse de un sector fragmentado y diverso, es difícil establecer la forma de gestión de crisis que debería llevarse a cabo (De Sausmarez, 2004). El turismo es un sector que vende sensaciones positivas y como afirma González Herrero (1998) 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, 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.

Uno de los pasos más obvios que pueden tomar las organizaciones responsables de los destinos turísticos, además de evitar de modo absoluto el asumir altos riesgos en esas localizaciones, es evaluar los riesgos a los que un destino concreto está expuesto y desarrollar planes de gestión para manejar las situaciones de desastre que puedan producirse en el futuro (Faulkner, 2001). Algunos autores presentan resúmenes y compilaciones de procedimientos y prácticas de gestión de crisis -obtenidos de entrevistas a oficinas de turismo e instituciones similares- que de algún modo pueden contribuir a una más rápida y eficiente recuperación del destino después de la crisis (Young y Montgomery, 1998). Wilks y Moore (2003) presentan un modelo de gestión de riesgos y crisis en un destino turístico compuesto por cuatro fases denominado modelo de las 4 R's³ (ver la Tabla 2 del anexo). En la fase de reducción se deben detectar las primeras señales de peligro, en la preparación se realiza la planificación de la crisis y se forman a las personas en la gestión de crisis, la tercera fase es la respuesta, se ejecutan las operaciones y planes de comunicación en una situación de crisis y 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 tras la crisis.

Un sistema eficaz de gestión de crisis se actualiza continuamente y redefine las dos primeras fases como preparación para las dos segundas. En la fase de reducción la

³ Por las iniciales en inglés de las cuatro fases principales: *Reduction, Readiness, Response, Recovery*.

aplicación de análisis DAFO al destino turístico es útil para conocer y entender las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas. En esta fase Wilks y Moore (2003: 39) señalan unos puntos clave a considerar:

- Vigilancia de la crisis
 - Identificar riesgos, peligros y amenazas
 - Identificar posibles impactos
 - Recolección de datos e información
- Políticas de observación y vigilancia
 - Políticas de cooperación
 - Políticas de seguridad
- Protocolos y procedimiento de operaciones
 - Anticipación de problemas
 - Revisión de procedimientos
 - Refuerzo del personal de vigilancia

A la fase de preparación corresponde principalmente las tareas de análisis y evaluación de riesgos. Los destinos turísticos y empresas del sector necesitan evaluar la crisis a la que están expuestos y desarrollar planes estratégicos y tácticos. Los responsables tienen que auditar los planes regularmente, dirigir ejercicios de respuesta a la crisis y procurar la adquisición de habilidades para enfrentarse a las crisis. Toda la cadena de autoridad debe formar parte del programa de preparación para la gestión de la crisis y debe llegar a convertirse en parte de la cultura de la empresa. También Glaesser (2003) incide en la fase de preparación cuando distingue las tres fases del proceso de crisis (Anexo-Tabla 3). La prevención de crisis es una fase continua que comprende dos áreas independientes aunque desde una perspectiva temporal se podrían desarrollar simultáneamente: precauciones acerca de la crisis y evitar la crisis. Las precauciones frente a la crisis describen actividades de planificación y medidas para tratar con más eficacia la crisis cuando llegue y conseguir que el daño producido sea el mínimo posible. Se trata de un área de naturaleza estratégica e implica políticas de crisis y preparación operativa para planes de crisis. El segundo área, evitar la crisis, se centra en los cambios o ajustes que realiza la organización o destino para adaptarse mejor a la nueva situación e incrementar la velocidad de reacción. En cualquier caso, es en la fase de prevención de la crisis cuando deben establecerse una serie de señales de alerta o

indicadores que permitan actuar eficientemente. Ritchie y Crouch (2003) defienden que 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 (ver Tabla 4 del Anexo). 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. 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.

Cada vez son más importantes los elementos de prevención o de anticipación de la crisis, que llamaremos a partir de ahora planes proactivos de gestión de crisis - *proactive crisis management*- frente a las acciones tomadas durante o después de la crisis, que denominaremos gestión de crisis reactivas -*reactive crisis management*-. Esta distinción es realizada por Pauchant y Mitroff (1992) en el ámbito de la gestión de crisis en organizaciones industriales y no sólo en el sector turístico. A pesar del crecimiento del número de desastres y de crisis que tienen un impacto negativo sobre el turismo no ha habido un correspondiente desarrollo de la formulación de planes proactivos contra estas crisis, hasta el punto que Hystad y Keller (2008) consideran mínimas las formulaciones proactivas. Otros autores inciden en este punto, así Pforr (2006) argumenta la particular importancia de poner en práctica estrategias proactivas. En su opinión los gobiernos y asociaciones del sector turístico desempeñan un papel de liderazgo en los asuntos importantes de la gestión de crisis, como son la comunicación, la información y la confianza en el destino, sin embargo, este papel se ha orientado a una línea de gestión de crisis reactiva, como desarrollo de patrones de respuesta, o guías prácticas de cómo responder a una crisis.

Algunos autores subrayan su preferencia a una orientación proactiva en el estudio de gestión de crisis. Uno de estos autores es De Sausmarez (2004) que centra su investigación en los elementos de prevención o de anticipación de la crisis. Para De Sausmarez (2004) una gestión de crisis proactiva no es siempre tan 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 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.

Un modelo o sistema proactivo de gestión de crisis presenta una estrategia general que habrá de ser contrastada e implementada en las operaciones concretas de la gestión de la crisis. Este sistema es una aproximación de ‘arriba abajo’, centrándose en las responsabilidades e interacciones de los principales agentes y negocios del sector y como ven los negocios turísticos su contribución durante las distintas fases del desastre. Es principalmente en los últimos años, ya en el siglo XXI, cuando diversos autores han propuesto modelos como el que apuntamos: Faulkner (2001), Ritchie (2004), de Sausmarez (2004), Evans y Elphick (2005), y Paraskevas y Arendell (2007). Estos modelos o sistemas de gestión de crisis pretenden aportar un marco sistemático de actuación frente a las crisis desde una perspectiva estratégica, abarcando de modo proactivo todos los agentes y elementos que son afectados por la crisis. Estos modelos no pueden servir sólo como marcos teóricos sino que se deben perfeccionar mediante su contraste en situaciones y casos reales de crisis y desastres. Este desarrollo práctico provocará una mejora y perfeccionamiento de los modelos y procurará una mejor preparación para que los *stakeholders* dispongan de mayor orientación en las operaciones y en la toma de decisiones frente a la crisis. Dentro de la investigación realizada en la gestión de crisis turística destaca la utilización de la herramienta diseñada por Faulkner (2001) y más adelante desarrollada por Faulkner y Vikulov (2001). En la Figura 3 del Anexo se presenta el modelo de gestión de desastres en el turismo de Faulkner y que es empleada en diversos estudios para analizar la respuesta a crisis de orígenes muy variados (Miller y Ritchie, 2003; Henderson y Ng, 2004 y Peters y Pikkemaat, 2005). Esta necesidad de enriquecimiento y desarrollo de los modelos conceptuales y teóricos por medio de su contraste en acontecimientos de crisis y desastres es apuntada por Ritchie (2004) como una de las tareas prioritarias y de mayor interés en futuras investigaciones ya que “hay una necesidad para los investigadores de moverse más allá de los simple modelos prescriptivos (...) hacia modelos descriptivos que desarrollan y prueban los modelos propuestos, así como conceptos y teorías

relacionados con la gestión de crisis, para examinar porqué las crisis son gestionadas eficaz o ineficazmente en la industria turística” (Ritchie, 2004: 681).

Entrevistas

En diversos estudios de gestión de crisis provocadas por impactos o acontecimientos negativos el enfoque empleado en la investigación ha sido cualitativo (ver Tabla 5 del Anexo) y esto ha sido así debido a que existe poca investigación sobre el tema y todavía es necesario realizar una aproximación con el objetivo de afrontar el problema con mayor conocimiento. Así, el enfoque cualitativo es adecuado utilizarlo en aquellas investigaciones en las que un concepto o fenómeno precisa una mejor comprensión debido a que se ha realizado poca investigación al respecto (Campiranon y Arcodia, 2007). También Evans y Elphick (2005) emplean una metodología deductiva y defienden la utilización de métodos de investigación cualitativa basado en el hecho de que, bajo su punto de vista, no hay dos crisis iguales.

La utilización de las entrevistas en profundidad es una metodología común en varias investigaciones, pero en los últimos años se han utilizado con mayor frecuencia los cuestionarios semiestructurados, con preguntas abiertas que permitan a los entrevistados ampliar o matizar algunas respuestas, teniendo en cuenta, además, que se está tratando un tema sensible, en el que el entrevistado puede tener la percepción de que se quieren depurar responsabilidades o realizar una revisión crítica de su actuación durante el periodo de la crisis. Por todo ello utilizaremos en nuestra metodología entrevistas semiestructuradas en profundidad a expertos y personas relevantes en el sector turístico en Galicia para realizar una primera aproximación a los aspectos de la crisis.

De enero a mayo de 2004 se realizaron entrevistas en profundidad a doce responsables de promoción y comunicación de los Organismos Regionales y Locales de Turismo de Galicia sobre la preparación, gestión y acciones de promoción desarrolladas antes, durante y después de una crisis. El motivo de la crisis fue el hundimiento del petrolero *Prestige* a unos 250 kilómetros de la costa de Galicia el 19 de noviembre de 2002. En total el *Prestige* arrojó al océano Atlántico una carga de 77.000 Tm. 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. La base de las entrevistas fue un cuestionario realizado al efecto y en el que se preguntaban aspectos sobre la promoción y la utilización de técnicas de mercado en situaciones de crisis por parte de las personas

que tomaban las decisiones sobre la promoción. El cuestionario fue adaptado de WTO (2003) y constaba de 71 preguntas encuadradas en tres apartados principales: Antes de la crisis, con dos subapartados, la planificación de la promoción (18 preguntas) y la disponibilidad de estudios (4 preguntas); durante la crisis, con otros dos subapartados, las decisiones sobre promoción (16 preguntas) y tácticas de investigación rápida empleadas (6 preguntas); después de una crisis, con preguntas sobre la flexibilidad en la promoción (22) y el empleo eficaz de estudios (5 preguntas). Aunque las entrevistas se estructuraron con base en este cuestionario, sin embargo, en alguna entrevista el cuestionario no era aplicable en su totalidad y se añadieron preguntas abiertas para permitir a los encuestados más libertad en las respuestas.

Conclusiones y estudios posteriores

Parece oportuno señalar los diferentes puntos de vista que mantienen los responsables de las distintas instituciones, principalmente entre los organismos de la administración autonómica que tienen asumidas las competencias de la ordenación y promoción del turismo en Galicia y las sociedades de promoción de comercialización de turismo constituidas en su mayoría por capital público. En opinión de los responsables del gobierno autonómico se realizaron una serie de acciones promocionales especialmente dirigidas a contrarrestar los efectos del desastre en el turismo. Sin embargo, la mayoría de los organismos de comercialización turística de las distintas zonas consultados consideran que no se proyectaron actuaciones específicas de relevancia y se limitaron a continuar con la promoción que habían planificado antes de la crisis. Nuestra opinión ante esta paradoja es que las acciones promocionales, que evidentemente se realizaron, se diseñaron y proyectaron unilateralmente por los organismos del gobierno autónomo con una evidente falta de cooperación y coordinación y sin contar con el punto de vista profesional de las sociedades de comercialización, limitando la actuación de estas instituciones a la función de mero altavoz.

Se percibe en las entrevistas una preocupación real por la falta de coordinación entre los distintos organismos e instituciones. Existen diferentes instituciones que actúan en la gestión de la crisis con diferente intensidad y protagonismo: los patronatos locales de turismo, las entidades autónomas provinciales dependientes de las Diputaciones, los organismos del gobierno autonómico y las sociedades de promoción y comercialización del destino. Existen, además, en Galicia, los Centros de Desarrollo

Comarcal, algunos de ellos muy activos, arraigados a una división del territorio histórica o natural. El sentir general de las fuentes consultadas es la inoperabilidad en el objetivo de coordinar las grandes líneas turísticas.

En el fondo puede tratarse de un problema de competencias por lo que si no existe un acuerdo anterior a la crisis en la definición de unos objetivos comunes difícilmente se conseguirá esa colaboración a la hora de plasmarlos en acciones concretas durante la crisis. Esto nos lleva a la necesidad de una planificación con unas grandes líneas de actuación comunes que deberían respetarse por todos los implicados, superando de esta manera el problema de las competencias en grandes líneas maestras consensuadas previamente. Un órgano representante y aglutinante de todos los agentes del sector, que bien podría ser la Sociedad para la promoción y comercialización del turismo de Galicia, sería el responsable de la definición de los planes y acciones concretas que dimanarían de ese plan de crisis para el turismo, lógicamente alineado con el plan estratégico del sector.

Una primera consecuencia extraída de lo dicho anteriormente es la necesidad de una mayor atención a la fase de preparación y planificación. 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 (cosa que también es cierta acerca de puntos relativos a la estrategia corporativa). 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 y Pearson, 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).

En segundo lugar los encuestados ven la necesidad de una mayor colaboración en la gestión de crisis. En numerosos estudios sobre gestión del turismo se defiende el enfoque de cooperación y colaboración entre los actores principales como el más adecuado para el desarrollo y planificación de la industria turística (Sautter y Leisen, 1999). Esta conveniencia de cooperación se intensifica en la gestión de crisis de tal manera que “la lección más importante que nos ha dado la gestión de crisis es que la cooperación es la mejor manera de tratar las materias de seguridad” (De Villiers (2001: 1). Williams y Ferguson (2005: 362) sugieren que “en tiempo de crisis, sin tener en cuenta los sectores que representan las personas u organizaciones, la asociación ideal debería ser la colaborativa. Esta colaboración crea una alianza estratégica con un objetivo o una visión que genera una cultura comprometida con la resolución de problemas”.

La preparación 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. Pero no está claro que organismos son estos, cuáles han de tener la misión de integrar y cohesionar a los distintos *stakeholders* y llevar a cabo la planificación efectiva de la crisis antes de que ésta aparezca. Por otra parte en estudios posteriores se ve la necesidad de enfocarse más en los *stakeholders* del turismo, establecer una identificación territorial y llevar a cabo estudios de campo con los *stakeholders* más importantes del sector sobre su actuación en la crisis y el contraste con los modelos de gestión de crisis y las ideas sacadas de esta investigación.

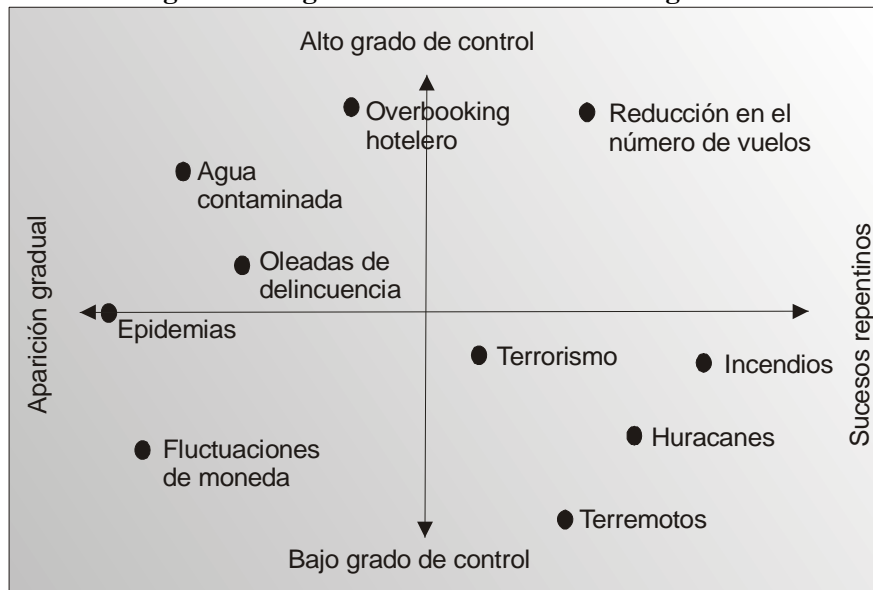
Tenemos la percepción de que las empresas y destinos que han realizado una planificación previa a la crisis tienen una posición de ventaja frente a otras para extraer o aprovechar las oportunidades que puede presentar una crisis. Si hemos de aprovechar oportunidades debemos conocer las cuáles son las medidas o prácticas más importantes y utilizadas en la promoción y recuperación de un destino tras una crisis con el fin de conocer su empleabilidad, esto requiere futuros estudios localizados en destinos concretos y orientados a los negocios del sector.

Bibliografía

- AKTAS, G. y GUNLU, E. A. (2005). "Crisis management in tourist destinations", en *Global Tourism* (3ª ed.), W. F. Theobald (Editor): 440-457, Amsterdam, Elsevier.
- BEIRMAN, D. (2003). *Restoring Tourism destinations in crisis. A Strategic Marketing approach*, Sydney, CABI Publishing: Wallingford.
- BURBY, R. J. y WAGNER, F. (1996). "Protecting tourists from death and injury in coastal storms", *Disasters*, Vol. 20, nº 1, pp. 49-60.
- CAMPIRANON, K. y ARCODIA, C. (2007). "Market segmentation in time crisis: A case study of the MICE sector en Thailand", *Journal of travel & Tourism Marketing*, nº 23 (2,3,4), pp. 151-161.
- CIOCCIO, L. y MICHAEL, E. J. (2007). "Hazard or disaster: Tourism management for the inevitable in Northeast Victoria", *Tourism Management*, nº 28, pp. 1-11.
- DE SAUSMAREZ, N. (2004). "Crisis Management for the Tourism Sector: Preliminary Considerations in Policy Development", *Tourism and Hospitality Planning & Development*, nº 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.
- DE VILLIERS, D. (2001). "Strategies for overcoming the crisis: Building confidence through security, communications and promotion", Tourism Recovery Committee of the World Tourism Organization, First Meeting, London, Sunday, 11 November, 2001.
- 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, pp. 135-150.
- 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*, nº 22 (2), pp. 135-147.
- FAULKNER, B. y VIKULOV, S. (2001). "Katherine, washed out one day, back on track the next: A post mortem of a tourism disaster", *Tourism Management*, nº 22(4), pp. 331-344.
- FREEMAN, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- GLAESSER, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J.R. y McINTOSH, R. W. (2000). *Tourism. Principles, Practices Philosophies*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- 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.
- HENDERSON, J. C. y NG, A. (2004). "Responding to Crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotels in Singapore", *International Journal of Tourism Research*, nº 6, pp. 411-419.
- 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*, nº 13 (1), pp. 44-58.
- 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.
- LO, A; CHEUNG, C. y LAW, R. (2006). "The survival of hotels during disaster: A case study of Hong Kong in 2003", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, nº 11 (1), pp. 65-80.
- LUECKE, R. (2005). *Gestión de crisis. Convertirlas en oportunidades*, Barcelona, Harvard Business Essential-Deusto.
- McKERCHER, B. y YOUNG, I. (1999). "The potential impact of the Millennium Bug on tourism", *Tourism Management*, nº 20 (4), pp. 533-547.
- 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*, nº 6(2), pp.: 150-171.
- 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.

- PARASKEVAS, A. y ARENDELL, B. (2007). "A strategic framework for terrorism prevention and mitigation in tourism destinations", *Tourism Management*, nº 28, pp. 1560-1573.
- PAUCHANT, T. C. y MITROFF, I. I. (1992). *Transforming de Crisis-Prone Organization: preventing Individual, Organizational Environmental Tragedies*, San Francisco, Jossey-Bass.
- PETERS, M. y PIKKEMAAT, B. (2005) "Crisis management in Alpine winter sports resorts- the 1999 avalanche disaster in Tyrol". Publicado simultaneamente en *Journal of Travel and Tourism Marketing*, nº 19 (2-3), pp. 9-20; y *Tourism Crises: Management Responses and Theoretical Insight* (eds. Laws, E. y Prideaux, B., 2005: 9-20.), New York, The Haworth Hospitality Press.
- PFORR, C. (2006). "Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism", *Working Paper Series, 2006-1*, editor: Christof Pforr. School of Management, Curtin University of Technology.
- PIKE, S. (2004). *Destination Marketing Organizations*, Oxford, Elsevier.
- RICHARDSON, B. (1994). "Crisis management and the management strategy: time to 'loop the loop'", *Disaster Prevention Management*, nº 3 (3), pp. 59-80.
- RITCHIE, B. W. (2004). "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry", *Tourism Management*, nº 25(6), pp. 669-683.
- RITCHIE, J. R. B. y CROUCH, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, Wallingford, UK, CABI Publishing.
- SAUTTER, E. T. y LEISEN B. (1999). "Managing stakeholders: A tourism planning model", *Annals of Tourism Research*, nº26 (2), pp. 312- 328.
- SHARPLEY, R. (2005). "International tourism: the management of crisis" en *The Management of Tourism*; Pender, L. y Sharpley, R. (eds.), pp. 275-287, London, Sage.
- YOUNG, W. B. y MONTGOMERY, R. J. (1998). "Crisis management and its impact on destination marketing : A guide to convention and visitors bureaus", *Journal of Convention and Exhibition Management*, nº 1 (1), pp. 3-18.
- 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](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).
- WILLIAMS, C. y FERGUSON, M. (2005). "Recovering from crisis. Strategic alternatives for leisure and tourism providers based within a rural economy", *International Journal of Public Sector Management*, nº 18 (4), pp. 350-366.
- WTO. (2005). *Tsunami: One Year On - A Summary of the Implementation of the Phuket Action Plan*, Madrid, World Tourism Organization.
- WTO. (2003). "Directrices de gestión de crisis para el sector turístico", Madrid, World Tourism Organization, acceso en http://web.usal.es/~javjime/documentos/crisis_management.pdf
- WTO y WMO. (1998). *Handbook on Natural Disaster Reduction in Tourist Areas*, Madrid, World Tourism Organization y World Meteorological Organization.

Figura 1. Diagrama de acontecimientos negativos



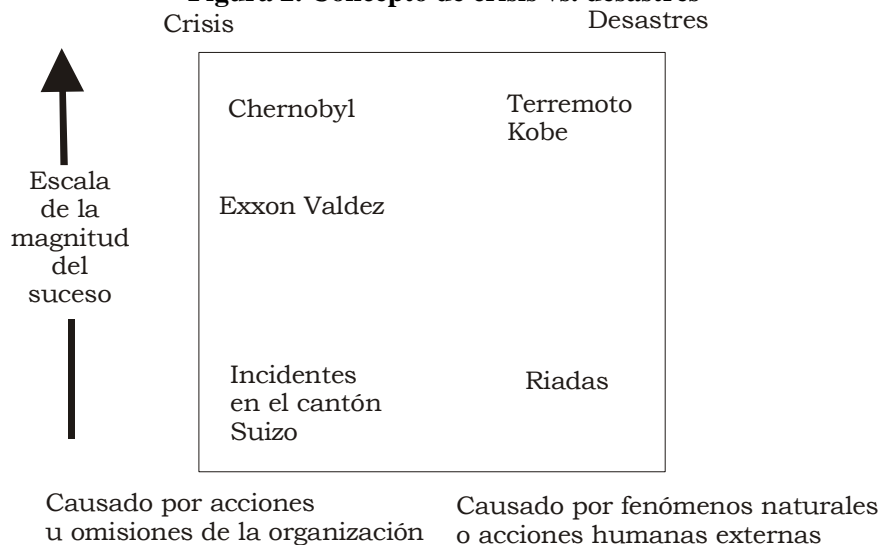
Fuente: Glaesser (2003: 22)

Tabla 1. Amenazas externas e internas en la crisis

Dominio	Externo	Interno
Económico	Recesión Fluctuaciones en la moneda Impuestos	Crecimiento de los costes Caída de ingresos Falta de beneficios
Político	Políticas del gobierno Relaciones internacionales Inestabilidad Terrorismo	
Socio-cultural	Disturbios Delincuencia Xenofobia	Conflictos culturales
Medioambiental	Fenómenos naturales Contaminación Alarmas contra la salud	Hiper-desarrollo Degradación medioambiental
Tecnológico	Fallos en sistemas tecnológicos Fallos de diseño Incendios	Accidentes de transporte
Comercial	Intervención del Gobierno	Errores humanos Decisiones directivas Conflictos laborales Competitividad

Fuente: Elaboración propia basado en Henderson (2007)

Figura 2. Concepto de crisis vs. desastres



Fuente: Faulkner (2001)

Tabla 2. Gestión de crisis de la “4-R’s”

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

Fuente: Wilks y Moore (2003)

Tabla 3. Fases de la gestión de crisis

Prevención de la crisis				Abordar la crisis
Precauciones acerca la crisis		Evitar la crisis		Empleo de instrumentos
Planificación	Implementación	Primeros avisos	Ajustes	

Fuente: Glaesser, 2003: 13

Tabla 4: 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, pag. 264)

Figura 3: Modelo de Faulkner para la gestión de desastres en el turismo

Secuencia en el proceso de desastre	Elementos de reacción en la gestión del desastre	Principales elementos en la gestión estratégica del desastre
1. <i>Pre-event/Pre-suceso</i> Se toman acciones para prevenir o mitigar los efectos de desastres potenciales	Precursors-Precursores Nombrar un equipo de gestión de desastres (EGD) y su jefe Identificar agencias y organizaciones relevantes del sector público y privado Establecer un marco de coordinación, consultas y sistemas de comunicación Desarrollar, documentar y comunicar una estrategia de gestión contra desastres Educar a los empleados, stakeholders, clientes y ciudadanía Acuerdo y responsabilidad para la activación de los protocolos de emergencia	Risk assessment/Evaluación de riesgos • Valoración de desastres potenciales y su probabilidad de que ocurran • Desarrollo de escenarios en su génesis y el impacto de potenciales desastres • Desarrollo de planes de emergencia frente a catástrofes
2. <i>Prodromal/Prodromo</i> Parece que el desastre es inminente	Mobilisation/Movilización • Sistemas de aviso (incluyendo los medios de comunicación) • Establecer un centro de dirección • Servicios/equipamientos de seguridad	Disaster contingency plans/Planes de emergencia por catástrofe • Identificar impactos probables y grupos de riesgo • Evaluar las capacidades de residentes y visitantes para afrontar los impactos • Articular los objetivos de los planes de emergencia individuales (para desastres específicos) • Identificar las acciones necesarias para evitar o minimizar los efectos de cada fase
3. <i>Emergency/Emergencia</i> Se sienten los efectos del desastre y se han de tomar medidas para proteger bienes y personas	Action/Acción • Procedimientos de evacuación o rescate • Provisión de alojamiento y alimentos • Servicios y cuidados médicos • Sistemas de seguimiento y comunicación	• Idear un perfil de estrategias prioritarias para cada fase ○ Prodromal ○ Emergencia ○ Intermedia ○ Recuperación a largo plazo
4. <i>Intermediate/Intermedia</i> Punto en el que las necesidades a corto plazo de las personas han sido atendidas y el principal foco de actividad es restaurar los servicios y la población a la normalidad	Recovery/Recuperación • Sistema de seguimiento y auditoría de daños • Limpieza y restauración • Estrategia de comunicación con los medios de comunicación	• Revisión y examen a la luz de: ○ Experiencia ○ Cambios en la estructura de la organización y en el personal ○ Cambios en el entorno
5. <i>Long-term (recovery)/Largo plazo (recuperación)</i> Continuación de la anterior fase, aspectos que no pudieron ser atendidos tan rápidamente se atienden ahora. Auditoría, auto-análisis, curación	Reconstruction and reassessment/Reconstrucción y re-evaluación • Reparar los daños de la infraestructura • Rehabilitación del medio ambiente en las áreas dañadas • Asesoramiento a las víctimas • Recuperación de la confianza de empresarios y consumidores, desarrollar planes de inversión • Reunión para incorporar experiencias y aprendizaje, y revisar las estrategias desarrolladas	
6. <i>Resolution/Resolución</i> Se recupera la rutina o se establece un estado más avanzado	Review/Revisión	

Fuente: Faulkner (2001)

Tabla 5. Estudios cualitativos de casos de crisis en el turismo

Estudio	Suceso	Metodología	Muestra
Faulkner y Vikulov (2001)	Lluvias torrenciales y riadas en Katherine (Australia)	Entrevistas en profundidad. Utilizan una parrilla para la evaluación de las respuestas a un suceso catastrófico (DIRE ⁴) y posteriormente un <i>workshop</i> para examen, valoración y análisis	Principales organizaciones de marketing en el destino y servicios de emergencia
Evans y Elphick (2005)	11-S y FMD en Gran Bretaña	Métodos de investigación cualitativos. Cuestionario semiestructurado, <i>deductive approach</i>	Tour operadores, n= 4
Cioccio y Michael (2007)	Incendios en Victoria (Australia)	Entrevistas en profundidad basadas en Drabek, Faulkner y Prideaux; <i>narrative approach</i>	Empresas turísticas locales afectadas n= 11
Burby y Wagner (1996)	Huracán en Nueva Orleans (USA)	Entrevistas personales	Todos los hoteles de más de 500 habitaciones (9) y una muestra aleatoria de pequeños hoteles (6) n=15 (representa un 42% del total de la oferta de habitaciones)
Lo, Cheung y Law (2006)	Virus del SARS en Hong Kong	Entrevistas personales en profundidad. Para asegurar la consistencia del enfoque se elaboró un cuestionario semiestructurado, cotejadas con fuentes secundarias	Hoteles n= 6, 2 de cada categoría (alta, media y baja). No escogidos aleatoriamente
Miller y Ritchie (2003)	Fiebre aftosa en Cheltenham (Gran Bretaña)	Aplican el modelo de Faulkner (2001). Entrevista semi-estructurada en profundidad	Director de la Asociación de Carreras de caballos de Cheltenham
De Sausmarez (2007)	Crisis financiera en Malasia	Entrevistas semiestructuradas en profundidad Herramienta estadística QSR NUD* IST N Vivo	Entrevistas a altos responsables de la políticas de mercado en Malasia, n=16.

Fuente: Elaboración propia

⁴ Disaster Incident Response Evaluation