

## PRÁCTICAS HOTELERAS EN LA GESTIÓN DE CRISIS POR CATÁSTROFES: EL CASO DE GALICIA

DIEGO RODRÍGUEZ-TOUBES MUÑIZ / JOSÉ ANTONIO FRAIZ BREA  
Universidad de Vigo

Recibido: 18 de mayo de 2010

Aceptado: 26 de julio de 2010

---

**Resumen:** Este estudio evalúa las medidas de gestión que los alojamientos hoteleros deben poner en práctica en una situación de crisis originada por una catástrofe, analizando la importancia y el nivel de utilización de estas medidas en la fase de recuperación. Para ello, se realiza un análisis empírico mediante una encuesta dirigida a los hoteles de Galicia de tres, cuatro y cinco estrellas. Se sugiere que la reducción de costes en partidas diferentes a la prestación de servicio, la orientación al mercado y el empleo de instrumentos web son prácticas importantes que es necesario considerar para hacer frente a los reveses de la crisis.

**Palabras clave:** Gestión de crisis / Gestión hotelera / Toma de decisiones por múltiples atributos.

### HOTEL PRACTICES IN DISASTER CRISIS MANAGEMENT: THE CASE OF GALICIA

**Abstract:** This study evaluates the management measures implemented by the hotel accommodation in a crisis caused by a disaster, analyzing the importance and the level of use of these measures in the recovery phase. Empirical analysis is conducted through a survey of three, four and five stars hotels in Galicia. It is suggested that cost-cutting in items other than the provision of service, the market orientation and the use of web tools are practices significant for facing business hardships in the crisis.

**Keywords:** Crisis management / Hotel management / Multi-attribute decision making.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Los destinos turísticos pueden sufrir catástrofes que, además de dañar los recursos, la oferta turística complementaria y las infraestructuras del territorio, pueden llegar a afectar la imagen del destino. En estas situaciones surgen escenarios imprevistos, sobre los que se tiene poca capacidad de control, que provocan pérdidas económicas y un aumento de la atención de los medios de comunicación. Estas son las características propias de las crisis en el turismo (Pechlaner *et al.*, 2007). Las crisis no son problemas exclusivos de destinos puntuales o de asuntos confinados a unas áreas específicas en apariencia más conflictivas, sino que se deben tratar como un hecho global y llegan a ser la cara emergente de la sostenibilidad de los destinos turísticos (Beirman, 2003; Rodríguez-Toubes, 2009).

El objetivo principal de este estudio es proporcionar una serie de medidas de gestión de la crisis que deben tener en cuenta los responsables de los alojamientos turísticos de un destino que se ha visto afectado por una catástrofe. Pretendemos identificar las prácticas en las que es conveniente apoyarse, así como aquellas medidas que se deben evitar con el fin de que el alojamiento hotelero logre una rápida

recuperación, o que incluso alcance una mayor posición competitiva tras la crisis. Para alcanzar este objetivo se ha realizado una consulta a los responsables de los hoteles de Galicia de tres, cuatro y cinco estrellas sobre la importancia y utilización que conceden a una serie de medidas de gestión de la crisis. Se ha escogido Galicia como base poblacional del estudio por ser un destino turístico que se ha visto afectado en los últimos años por sucesos catastróficos importantes. Mareas negras e incendios han azotado Galicia con una frecuencia e intensidad superior a cualquier otra zona geográfica de Europa. Ambos sucesos han tenido importantes repercusiones en el medio ambiente y en el ecosistema gallego, y amplios sectores de la población y de la economía se vieron afectados por estos desastres. El sector turístico también ha sufrido las consecuencias de estos sucesos catastróficos, siendo las repercusiones más evidentes el descenso en el corto plazo en la llegada de turistas a Galicia, tanto cuando tuvo lugar el hundimiento del *Prestige* (Rodríguez-Toubes, 2006) como en el caso de los incendios (Loureiro y Barrio, 2009). El turista puede llegar a percibir Galicia como un destino marcado por este tipo de desastres que, en el caso de los incendios, se producen con mayor frecuencia en la temporada alta.

Basado en la aportación teórica de diferentes autores, en este trabajo se propone la incorporación –en la categoría de *comercialización*– de tres nuevas prácticas al cuestionario inicial propuesto por Israeli y Reichel (2003). La incorporación de dos de estas prácticas se muestra acertada, ya que se sitúan entre las más importantes según la valoración de los hoteleros. Además, se muestra como las prácticas relacionadas con la reducción de gastos, siempre que no supongan una reducción de servicios, son prácticas centrales en la gestión de la crisis, en opinión de los hoteleros. A la vez, se ve conveniente que, para que efectivamente se lleven a cabo prácticas que se consideran importantes, es necesaria la tutela de una entidad externa relacionada con el turismo, con capacidad y autonomía suficientes. Esta entidad tendría la función de liderar el proceso colaborador con los hoteles, de manera que asegure la realización efectiva de estas prácticas.

## 2. MARCO TEÓRICO

La aparición de nuevos elementos que propician o aumentan la probabilidad de sufrir una crisis hace que cada vez sea más necesario prepararse ante los sucesos que amenazan los destinos y el sector turístico. Las condiciones cambiantes y convulsas del entorno, el ritmo constante del crecimiento de la población y su mayor movilidad, la proliferación de empresas y nuevos negocios e intereses son algunos motivos de la aparición de situaciones ante las cuales el individuo y las organizaciones no había tenido que enfrentarse hasta ahora (Faulkner, 2001). Desde el primer momento, es necesario establecer el desarrollo de campañas de promoción y comunicación para recuperar y fortalecer un destino o una organización que se en-

frenta a una situación de crisis provocada por alguna catástrofe –fortuita o provocada–.

El turismo es un sector sensible y vulnerable a las crisis (Murphy y Bayley, 1989; Faulkner, 1999; Nankervis, 2002; Sharpley, 2005) pero, a la vez, posee una alta capacidad de recuperación, sirviendo de sector tractor en la recuperación para otras industrias (Faulkner, 2001; Pike, 2004; WEF, 2005; De Sausmarez, 2007). Normalmente, el impacto de los sucesos negativos no alcanza el largo plazo si se ponen en funcionamiento las debidas estrategias de gestión y recuperación de crisis.

Aunque la gestión de crisis es un área de investigación que viene siendo objeto de estudio desde hace más de tres décadas, sin embargo es relativamente poco lo que se ha investigado en relación con la respuesta del sector turístico ante diferentes tipos de crisis (Aktas y Gunlu, 2005; Pforr, 2006). En el ámbito del alojamiento hotelero, diversos estudios analizan las medidas que se han puesto en marcha en distintos escenarios de crisis. Israeli y Reichel (2003) elaboran un cuestionario con prácticas de gestión de crisis, que pondera el uso de estas medidas con la importancia que le atribuyen los directores de hotel mediante un sistema de ponderaciones simples. Estas medidas se estructuran en cuatro categorías: esfuerzos organizados por todo el sector turístico, mantenimiento y reducción de gastos, comercialización y reducción de precios. Israeli y Reichel (2003, p. 371) señalan que “*es bastante posible que en diferentes países sea necesario añadir o suprimir prácticas*”. De esta forma, entienden su propuesta como el primer paso de una serie de fases encaminadas a contrastar la fiabilidad y validez en estudios posteriores y en aplicaciones concretas.

En el ámbito de las medidas que es necesario implementar en la gestión de crisis dentro del área de comercialización, el empleo de herramientas basadas en las TIC son claves para algunos autores. Rittichainuwat (2006) considera internet como la principal fuente de información para los visitantes al destino en la gestión de crisis, defendiendo en términos de rentabilidad las promociones realizadas través de las *websites* de los hoteles y de los mecanismos de reserva *on-line*. Koenig y Bischoff (2004) y Glaessser (2003) también consideran necesario, para tomar una posición de ventaja, la actualización de la información de la oferta de servicios del establecimiento a través de internet.

Otra medida de comercialización es la orientación hacia los agentes de viajes de nuestros principales mercados emisores. Los agentes de viajes y los *tour* operadores tienen gran importancia en la gestión de crisis debido a que actúan como “grandes actores” con capacidad para crear una imagen de un destino en la mente de los potenciales clientes y turistas. Sin embargo, en la crisis los *tour* operadores toman las decisiones de estrategia de mercado en función de otros factores ajenos a los hoteles, como pueden ser las predicciones sobre la duración de la crisis, los daños producidos en el largo plazo, o los intereses mobiliarios que tenga el propio *tour* operador en el destino (Cavlek, 2002), por lo que la influencia de las medidas de los hoteleros ha de ser matizada.

En la tabla 1 se exponen algunas de las medidas y las estrategias operativas y de marketing desarrolladas por los hoteles en diferentes crisis, de acuerdo con los estudios sobre el tema desarrollados en los últimos años.

**Tabla 1.-** Medidas implementadas por los hoteles para hacer frente a la crisis

ATENTADOS DEL 11-S EN LOS HOTELES DE ESTADOS UNIDOS (Taylor y Enz, 2002)
- Redirigir ventas y esfuerzos de marketing
- Recortar horas de los empleados
- Venta de estancias en fines de semana a los residentes de la zona
- Descuentos en las tarifas de habitaciones
11-S Y SU IMPACTO EN LOS HOTELES EN ESTADOS UNIDOS (Goodrich, 2002)
- Variación en el marco de la política de precios
HOTELES DE WASHINGTON, D.C. TRAS EL ATAQUE DEL 11-S (Stafford <i>et al.</i> , 2002)
- Financiación, desarrollo y lanzamiento de una campaña de marketing con la ayuda de las Administraciones Públicas
IMPACTO DEL TERRORISMO EN HOTELES DE ISRAEL (Israeli y Reichel, 2003)
- Cuestionario de varias medidas por categorías
ATENTADOS TERRORISTAS (Pizam, 2003)
- Descuentos en precios y promociones
- Reducción de impuestos y ayudas al sector
IMPACTO DEL VIRUS DEL SARS EN LOS HOTELES DE HONG KONG (Chien y Law, 2003)
- Reducción de los costes: evitar inversiones en capital no necesarias, cierre de plantas y suspensión de servicios prescindibles, cierre de temporada
- Aplazamiento de promociones de viajes intercontinentales
- Oferta de paquetes turísticos con reducción en las tarifas de hotel
VIRUS DEL SARS EN LA INDUSTRIA HOTELERA DE SINGAPUR (Henderson y Ng, 2004)
- Reducción de costes
- Acciones de marketing, promoción de paquetes turísticos orientados a los mercados interiores
- Presión para recibir ayudas oficiales
VIRUS DEL SARS EN EL SECTOR TURÍSTICO DE HONG KONG (Pine y McKercher, 2004)
- Promociones
- Reducción del período de liberación de plazas
CRISIS DE LA FIEBRE AFTOSA EN GALES (Koenig y Bischoff, 2004)
- Mayor esfuerzo de marketing
- Actualización de la información de la oferta de servicios del hotel a través de internet
CRISIS PRODUCIDA POR EL SARS EN LOS HOTELES DE HONG KONG (Lo <i>et al.</i> , 2006)
- Reducción de costes
- Ayuda y apoyo de instituciones tales como el Gobierno local o las asociaciones hoteleras
- Fomento del espíritu emprendedor y de la innovación
RECUPERACIÓN DEL TURISMO EN TAILANDIA TRAS EL TSUNAMI (Rittichainuwat, 2006)
- Promociones realizadas a través de la página web de los hoteles y los mecanismos de reserva <i>on-line</i> aprovechando su ventaja en términos de coste-eficacia
INCENDIOS FORESTALES (Hystad y Keller, 2008)
- Incremento de la intensidad de las campañas de comercialización
- Diversificación de los mercados objetivo

FUENTE: Elaboración propia.

Dos grandes desastres han afectado a Galicia en los últimos diez años. El primero de ellos fue el hundimiento del petrolero *Prestige* el 19 de noviembre de 2002 a unos 250 km de la costa de Galicia. En total, el *Prestige* arrojó al océano Atlántico una carga de 77.000 toneladas de fuel oil, provocando una densa marea negra que afectó a las costas de Galicia, del norte de Portugal, a toda la cornisa cantábrica y a

la costa atlántica francesa. Este suceso no ha sido un hecho aislado en la historia de Galicia, ya que se trata de la séptima catástrofe que se produce en los últimos treinta años (tabla 2). Galicia ha sufrido cinco de las once mayores catástrofes petroleras de Europa y un 10% de los vertidos por mareas negras de todo el mundo (Loureiro y Vázquez, 2006).

**Tabla 2.-** Catástrofes marítimas petroleras en Galicia en los últimos treinta años

EMBARCACIÓN	CANTIDAD (en toneladas)	AÑO	CARGA
<i>Polycommander</i>	15.000	1970	Petróleo
<i>Erkowitz</i>	286	1970	Pesticidas
<i>Urquiola</i>	101.000	1976	Petróleo
<i>Andros Patria</i>	16.000	1978	Petróleo
<i>Casón</i>	1.100	1987	Productos químicos
<i>Aegean Sea</i>	80.000	1992	Petróleo
<i>Prestige</i>	70.000	2002	Fuel oil

FUENTE: Loureiro y Vázquez (2006, p. 200).

Otra gran catástrofe fueron los incendios del año 2006. Entre el 1 y el 13 de agosto de 2006 se produjo en Galicia una oleada de incendios que devastó en esos trece días 93.887,57 hectáreas en un total de 6.997 incendios (Consellería do Medio Rural, 2009), lo que supone el 3,1% de la superficie regional y el 4,7% de la superficie catalogada como forestal (Chuvieco *et al.*, 2006), por lo que este suceso supuso uno de los períodos más intensos en incendios de las últimas décadas. Para darse cuenta de la magnitud de este desastre, en la tabla 3 se presenta la estimación realizada por la Unión Europea de la superficie quemada en los países con mayor incidencia de incendios en el año 2006. En ese año solo en la Comunidad Autónoma de Galicia ardieron más hectáreas de superficie que en ningún otro país de Europa.

**Tabla 3.-** Incendios forestales en Europa (2006)

PAÍS	SUPERFICIE QUEMADA (en ha)	INTERVALO ESTIMADO DE SUPERFICIE QUEMADA (en ha)
España	165.672	[151.622, 179.723]
Portugal	80.705	[73.711, 87.699]
Italia	34.874	[22.120, 47.628]
Grecia	23.059	[20.406, 25.612]
Francia	7.434	[4.619, 10.248]

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Comisión Europea (2007).

Aunque el año 2006 fue especialmente trágico por lo que respecta a los incendios, este tipo de desastre es habitual en la Comunidad gallega. En el período 1999-2009 se registraron en Galicia 82.786 incendios, que supusieron una superficie total quemada de 311.467,67 hectáreas (*La Región*, 2009). El continuo goteo anual de incendios que se produce en Galicia no tiene parangón en ninguna otra comunidad autónoma de España.

Los efectos de los desastres sufridos en Galicia se produjeron predominantemente en el corto plazo, y la recuperación se consiguió con relativa rapidez. Para evaluar la recuperación del destino después de la crisis, Rodríguez-Toubes (2006) considera los indicadores propuestos por Seaton, Mathews y Woodward en un estudio para la Organización Mundial de Turismo (WTO, 2004): el número de visitantes y la mejora en la percepción del destino.

El desastre del *Prestige* tiene lugar en noviembre de 2002, y en la temporada alta del año 2003 –de junio a septiembre– hay un llamativo aumento de visitantes a Galicia con respecto al año anterior. El número de pernoctaciones totales aumentaron en Galicia un 5,3% con respecto al año 2002, frente al incremento del 3,9% del total de España. Aunque el incremento es mayor en el turismo doméstico, también crecen en este período las pernoctaciones de residentes en el extranjero: un 3,7% en Galicia y un 1,7% en España; es decir, el descenso en la llegada de visitantes a Galicia se limitó al corto plazo y no se prolongó mucho en el tiempo.

En el corto plazo se perdieron reservas y contratos con *tour* operadores, principalmente por la imagen que se daba de Galicia como destino afectado por la marea negra o por los incendios. Pese a los esfuerzos de las organizaciones turísticas en el destino en precisar y localizar la zona de riesgo o de crisis, los medios de comunicación con frecuencia tienden a dar una imagen indiscriminada de la localización del impacto y a perpetuar un cierto mito de zona de desastre (Quarantelli, 1996). Como consecuencia, para el turista la percepción de riesgo se amplía a todo el destino turístico. Este proceso lo ha vivido Galicia, por lo que podemos decir que todos los hoteles de Galicia se vieron afectados por los sucesos por estar localizados en el área de crisis.

### 3. ESTUDIO EMPÍRICO

Los alojamientos hoteleros son los *stakeholders* del sector más influyentes para las organizaciones de promoción turística en el destino (DMO) (Sheehan y Ritchie, 2005). Para la realización de la investigación se han seleccionado los alojamientos hoteleros de Galicia de tres, cuatro y cinco estrellas, excluyéndose del estudio los hoteles de menor categoría debido a su menor capacidad de reacción y de operaciones frente a la crisis y a su menor representación en el total de plazas ocupadas<sup>1</sup>. Los hoteles de mayor tamaño, con un mayor grado de diferenciación departamental y con una estructura organizativa más extensa, desarrollan una mejor preparación frente a los diversos tipos de crisis que pueden ocurrir y, a la vez, tienen en cuenta en mayor medida el abanico de riesgos a los que están sometidos (Burby y Wagner, 1996). La relación de hoteles activos de tres a cinco estrellas en Galicia alcanza una población total de 226 hoteles, distribuidos por ca-

---

<sup>1</sup> Del total de plazas ocupadas en alojamientos hoteleros en Galicia durante el año 2007, el 67,3% correspondió a plazas en hoteles de tres a cinco estrellas (IGE, 2009).

tegorías en 8 hoteles de cinco estrellas, 82 de cuatro estrellas y 136 de tres estrellas. La campaña de recogida de datos se realiza entre mayo y junio de 2009 mediante el envío de un cuestionario por correo postal a los directores y gerentes de los hoteles.

Desde el inicio del proceso de recogida de datos hasta el final, se ha procurado alcanzar la aleatoriedad de las respuestas, teniendo en cuenta que la consulta se hacía a la totalidad de la población. Podemos considerar que la muestra obtenida es representativa de la población por los siguientes motivos: la distribución de los hoteles que responden y de los que no responden al cuestionario es semejante tanto por provincia como por categoría; entre los hoteles que responden al cuestionario se observa una buena representatividad por provincia y categoría de las respuestas obtenidas (tabla 4).

**Tabla 4.-** Porcentaje de respuesta por provincia y categoría

PROVINCIA	REPRESENTATIVIDAD	CATEGORÍA	REPRESENTATIVIDAD
A Coruña	37,8	3 estrellas	31,6
Lugo	20,0	4 estrellas	29,3
Ourense	33,3	5 estrellas	62,5
Pontevedra	30,8		

No se encuentra desviación alguna en las condiciones personales y en el grado de adiestramiento de los entrevistadores, ya que el procedimiento y los medios utilizados han sido exactamente iguales para todos los entrevistados. La recogida de datos se realizó de forma continuada durante junio de 2009, el análisis de las primeras respuestas frente a las últimas no muestra evidencias de desviación en la no-respuesta (Armstrong y Overton, 1977). Realizadas las consideraciones anteriores sobre las características de la no-respuesta en esta investigación, de los 226 hoteles a los que se envió la hoja-cuestionario se recibieron 72 cuestionarios válidos, lo que representa un porcentaje total de respuesta del 32%, muestra que consideramos suficientemente representativa para el análisis empírico que vamos a realizar.

En el desarrollo de este estudio empleamos la relación que existe entre importancia de una práctica y su realización. El análisis *performance-importance* (Martilla y James, 1977) es una técnica orientada a la medida de la importancia y a la utilización de una serie de prácticas que han sido propuestas con anterioridad. Este análisis asume el hecho de que los directivos realizan prácticas que consideran importantes y, por lo tanto, el método de estudio se centra en dos factores: 1) el reconocimiento de la importancia de las prácticas que ayudan a la organización en tiempo de crisis, y 2) el nivel de realización demostrado por los directivos para cada una de las medidas. Este esquema ha sido utilizado en el contexto del sector turístico y específicamente en el sector del alojamiento hotelero y restauración en diversos estudios (Evans y Chon, 1989; Israeli y Reichel, 2003; Israeli, 2007).

El impacto de las crisis en el turismo no es en absoluto uniforme –ni siquiera en un mismo territorio– y las medidas de gestión necesarias para afrontar el impacto de las crisis varían según los destinos y de unas situaciones a otras (Koenig y Bischoff, 2004). Por este motivo, hemos considerado conveniente, de acuerdo con la operativa de comercialización de los hoteles en Galicia, la incorporación al cuestionario inicial de Israeli y Reichel (2003) de tres medidas que hacen referencia a la distribución de los bienes y servicios: el marketing orientado a las agencias de viajes y *tour* operadores de los principales mercados emisores; una medida que hace referencia a la utilización de la página web como mecanismo de promoción y de reserva, debido a que la gran mayoría de los hoteles disponen de esa página, utilizándola como herramienta de marketing; y una práctica de promoción que, de acuerdo con la literatura de gestión de crisis, se considera de suma importancia, como son las relaciones públicas y los contactos con la prensa y las agencias públicas (Dore y Crouch, 2003; Fall, 2004). En la tabla 5 se muestran las dieciséis prácticas incluidas en el cuestionario presentado a los alojamientos hoteleros.

**Tabla 5.- Prácticas para los hoteles en la crisis**

CATEGORÍA: ESFUERZOS DEL SECTOR
1. Solicitud al Gobierno, por parte de todo el sector turístico, de ayudas en gastos corrientes
2. Solicitud de un período de exención en el pago de los impuestos locales y municipales
3. Solicitud de un período de exención en el pago de los impuestos generales
4. Protesta organizada por la falta de apoyo del Gobierno
5. Marketing del sector dirigido a nuevos segmentos
CATEGORÍA: REDUCCIÓN DE GASTOS
6. Reducción de gastos en el hotel aplazando gastos en mantenimiento, sistemas e instalaciones
7. Reducción de gastos en el hotel aplazando obras y construcciones no consideradas esenciales
8. Reducción de gastos por la reducción de servicios del hotel
CATEGORÍA: COMERCIALIZACIÓN
9. Marketing orientado al turismo doméstico centrándose en los atributos especiales de la zona
10. Marketing orientado al turismo doméstico con campañas conjuntas con el comercio local
11. Marketing orientado a turistas extranjeros centrándose en aspectos característicos de la zona y en su seguridad
12. Marketing orientado a los agentes de viajes de nuestros principales mercados emisores
13. Relaciones públicas y contactos (prensa y agencias públicas)
14. Promociones a través de la página web y utilización de mecanismos de reserva <i>on-line</i>
CATEGORÍA: REDUCCIÓN DE PRECIOS
15. Promociones y ofertas especiales
16. Rebajas en la lista de precios

Se pide a los hoteleros que valoren en una escala de Likert de 1 a 7 el nivel de importancia y la utilización de estas prácticas en el ámbito de la gestión de crisis. Los resultados se presentan en la tabla 6, en la que se indica el número de hoteleros que opinan (*N*), la media atribuida a cada práctica –siendo 1=“nada importante o poco utilizada” y 7=“muy importante o utilizada frecuentemente”–, el ranking en que se sitúa esa práctica según la media (*#*), y la desviación típica (*DT*).



**Tabla 6.-** Estadísticos descriptivos de prácticas en gestión de crisis

	IMPORTANCIA				UTILIZACIÓN			
	N	Media	#	DT	N	Media	#	DT
P1. Solicitud al Gobierno de ayudas en gastos corrientes	70	5,24	10	1,619	67	2,84	13	1,755
P2. Solicitud de período de exención en impuestos municipales	71	5,52	8	1,655	67	2,33	14	1,664
P3. Solicitud de período de exención en impuestos generales	71	5,52	7	1,611	67	2,24	16	1,508
P4. Protesta organizada por la falta de apoyo del Gobierno	70	4,70	14	1,844	67	2,31	15	1,588
P5. Marketing del sector dirigido a nuevos segmentos	70	5,90	4	1,206	66	3,82	9	1,700
P6. Reducción de gastos en el hotel en mantenimiento, sistemas e instalaciones	72	4,43	15	1,949	68	3,93	7	1,887
P7. Reducción de gastos en el hotel en obras y construcciones no esenciales	71	5,63	6	1,551	66	5,06	3	1,709
P8. Reducción de gastos por la reducción de servicios del Hotel	72	4,03	16	2,042	68	3,65	10	1,938
P9. Marketing hacia el turismo doméstico en atributos especiales de la zona	72	5,44	9	1,472	69	4,39	6	1,647
P10. Marketing hacia el turismo doméstico y campañas conjuntas con el comercio local	71	5,23	11	1,278	68	3,43	12	1,798
P11. Marketing hacia los turistas extranjeros en atributos de la zona y en seguridad	72	5,81	5	1,252	69	3,61	11	1,841
P12. Marketing hacia los agentes de viajes de los principales mercados emisores	71	5,90	3	1,232	68	4,68	5	1,714
P13. Relaciones públicas y contactos (prensa y agencias públicas)	72	5,18	12	1,485	69	3,83	8	1,706
P14. Promociones web y mecanismos de reserva <i>on-line</i>	72	6,46	1	0,934	70	5,76	2	1,334
P15. Promociones y ofertas especiales	71	6,25	2	1,052	69	5,80	1	1,346
P16. Rebajas en la lista de precios	72	4,93	13	1,826	69	4,91	4	1,968

Una primera visión de los datos revela que el número de contestaciones sobre la valoración de la importancia de cada práctica es mayor que las contestaciones sobre su nivel de utilización. Resulta interesante hacer notar que en todos los casos la importancia media asignada a cada práctica es superior a la media de su utilización. En general, la importancia que se otorga a las distintas prácticas es alta: la práctica 8 es la más baja de la clasificación, puntuándose con 4,03 en la escala de 1 a 7. Los hoteleros muestran un nivel de utilización de las prácticas claramente más bajo: la práctica 3 es la que menos se utiliza, valorándose con un 2,24. Los motivos de esta diferencia pueden ser variados como, entre otros, la falta de medios para poner en marcha estas prácticas: los hoteles pueden encontrar problemas a la hora de poner en práctica medidas concretas de marketing para hacer frente a la crisis o, simplemente, porque consideran que es responsabilidad de terceras partes.

La valoración de las prácticas incluidas en la categoría *esfuerzos del sector* es significativamente menor que las demás. Las medidas 3, 4, 2 y 1 ocupan, por este orden, los puestos más bajos en la clasificación de utilización de las prácticas. Las

prácticas 2 y 3, es decir, la solicitud de exención en el pago de impuestos locales, municipales y generales, se valoran con un 5,52 sobre 7 en nivel importancia; y la práctica 1 se valora con un 5,24. Sin embargo, estas prácticas son las menos empleadas. Para poner en marcha estas primeras medidas –valoradas con una evidente importancia, pero escasamente empleadas– se considera conveniente que intervenga un organismo que acoja los intereses de los alojamientos hoteleros y que haga valer ante las autoridades –Administración central, autonómica o local– al nivel correspondiente en cada caso las reclamaciones del sector hotelero en ayudas en gastos corrientes y períodos de exenciones impositivas en una situación de crisis.

La práctica 4 –protesta organizada por la falta de apoyo del Gobierno– está entre las medidas menos importantes y también de las menos empleadas, por lo que no parece ser una medida que deba ser tenida en cuenta. La práctica 5 –marketing del sector dirigido a nuevos segmentos–, perteneciente a la primera categoría de medidas, es la cuarta práctica en la clasificación de importancia y la más utilizada de esta categoría; sin embargo, es el ítem menos contestado de los dieciséis propuestos, con 66 respuestas de las 72 posibles. Probablemente, no se entiende la inclusión de esta medida dentro de la categoría *esfuerzos del sector*, sino como una medida necesaria en la propia empresa. Como más adelante mostraremos, la baja correlación entre importancia y utilización de esta práctica parece confirmar esta idea.

En la categoría de *reducción de gastos*, la práctica 7 –reducción de gastos aplazando obras y construcciones no esenciales– ocupa una de las primeras posiciones en utilización; sin embargo, otra práctica como es la 6 –que propone la reducción de gastos por aplazamiento de gastos en mantenimiento, sistemas e instalaciones– es una medida mucho menos utilizada. Se observa también que la práctica 8 –que recoge aquellos aspectos de reducción de gastos que afectan a una disminución de los servicios– es la medida con la valoración más baja de su importancia de todas las que se presentan y, a la vez, presenta una baja utilización. En el sector de alojamiento hotelero, el objetivo de reducir los gastos mediante una reducción de los servicios ofrecidos significa una disminución de personal. La poca importancia asignada a esta práctica es consecuente con el estudio de Israeli y Reichel (2003, p. 369), que en una situación de crisis no considera la reducción de los recursos humanos como una medida eficiente.

La categoría que incluye más prácticas es la de *comercialización*, la inclusión de las prácticas 12 y 14 –ambas relacionadas con los medios de distribución de bienes y servicios del hotel– parece acertada, ya que las dos se sitúan en las primeras posiciones tanto en importancia como en utilización. La práctica 14 –promociones a través de la página web y utilización de mecanismos de reserva *on-line*– se considera la práctica más importante de todas en la gestión de crisis, siendo la segunda más utilizada. Todos los hoteles consultados en nuestro estudio tienen página web, que es un mecanismo de distribución empleado habitualmente y que se sigue empleando en la gestión de crisis, y esto es consistente con los hallazgos de

Rittichainuwat (2006). La práctica 12 –marketing orientado a los agentes de viajes de nuestros principales mercados emisores– también está en las primeras posiciones en importancia, aunque es menos utilizada. Como ya se ha comentado en el marco teórico, la menor utilización de esta práctica puede deberse a la limitada influencia de los hoteles sobre los *tour* operadores (Cavlek, 2002).

La tercera práctica incorporada al cuestionario original es la 13 –relaciones públicas y contactos con prensa y agencias públicas–, siendo sorprendente la baja importancia relativa que se asigna a esta medida. La falta de contactos con los medios de comunicación locales tendrá repercusiones en la cobertura informativa que realizan los medios internacionales, ya que en las primeras fases de la crisis estos utilizan como fuente las informaciones de los medios locales. La información proporcionada por los medios internacionales es un indicador para los turistas de los mercados emisores de cómo se va desarrollando la crisis (De Sausmarez, 2007).

Dentro de la última categoría, denominada *reducción de precios*, se encuentra la práctica 15 –promociones y ofertas especiales–, que es una de las más importantes y utilizadas. Esta práctica se utiliza de manera habitual en el sector turístico –y en particular en la hostelería–, por lo que su utilización en la gestión de crisis es razonable debido a su conocimiento y a la experiencia de los hoteles. La práctica 16 –rebajas en la lista de precios– está entre las últimas en nivel de importancia; sin embargo, es de las primeras en el nivel de utilización debido, probablemente, a que los hoteleros se ven abocados a su uso por las circunstancias de la crisis.

En este estudio hemos asumido que debería existir una fuerte correlación positiva entre la importancia que el responsable de hotel asigna a una práctica con el nivel de utilización de esa práctica. Esta es una condición necesaria para una gestión de crisis racional y coherente: los hoteleros tienden a seguir prácticas que consideren importantes. Para contrastar esta proposición se ha empleado el test de correlación de Pearson, presentándose los resultados en la tabla 7, en la que figuran en primer lugar las prácticas con una más alta correlación entre su importancia y utilización.

Se observa que todas las correlaciones son positivas, salvo la de la práctica 3, que muestra una mínima correlación negativa (-0,007). Esto sugiere que a un nivel básico hay una considerable correspondencia entre la importancia de las prácticas y su utilización. La práctica que recibe una más alta correlación entre importancia y utilización es la “reducción de gastos en el hotel aplazando obras y construcciones no consideradas esenciales” (0,853), seguida de la “reducción de gastos por la reducción de servicios del hotel” (0,842) y de la “reducción de gastos en el hotel aplazando gastos en mantenimiento, sistemas e instalaciones” (0,703). Estas tres prácticas forman parte de la categoría de *reducción de gastos*, ámbito de la crisis que incorpora aspectos más racionales y sobre los que el gerente ejerce un dominio directo, esto podría explicar la alta correlación para las medidas incluidas en esta categoría.

**Tabla 7.-** Correlación entre la importancia de las prácticas y su utilización en la gestión de crisis

PRÁCTICA	DETALLE DE LA PRÁCTICA	CORRELACIÓN IMPORTANCIA/ UTILIZACIÓN
7	Reducción de gastos en el hotel aplazando obras y construcciones no consideradas esenciales	0,853**
8	Reducción de gastos por la reducción de servicios del hotel	0,842**
6	Reducción de gastos en el hotel aplazando gastos en mantenimiento, sistemas e instalaciones	0,703**
16	Rebajas en la lista de precios	0,674**
9	Marketing orientado al turismo doméstico centrándose en los atributos especiales de la zona	0,574**
13	Relaciones públicas y contactos (prensa y agencias públicas)	0,551**
11	Marketing orientado a los turistas extranjeros centrándose en aspectos característicos de la zona y en su seguridad	0,414**
15	Promociones y ofertas especiales	0,406**
14	Promociones a través de la página web y utilización de mecanismos de reserva <i>on-line</i>	0,377**
12	Marketing orientado a los agentes de viajes de nuestros principales mercados emisores	0,309*
10	Marketing orientado al turismo doméstico con campañas conjuntas con el comercio local	0,306*
5	Marketing dirigido a nuevos segmentos	0,228
4	Protesta organizada por la falta de apoyo del Gobierno	0,111
2	Solicitud de un período de exención en el pago de los impuestos locales y municipales	0,099
1	Solicitud al Gobierno, por parte de todo el sector turístico, de ayudas en gastos corrientes	0,086
3	Solicitud de un período de exención en el pago de los impuestos generales	-0,007
**La correlación es significativa al nivel 0,01; *la correlación es significativa al nivel 0,05.		

Las últimas cinco prácticas pertenecen a la categoría de *esfuerzos del sector*, y presentan una correlación realmente baja. Para el empleo de estas medidas los hoteleros disponen de menos autonomía de decisión. La lista de correlaciones da a entender que se podrá establecer una gestión de crisis racional y coherente en el caso de que los gerentes y directores de los hoteles dispongan de autonomía y capacidad para poner en marcha las medidas de acción. En el caso de estas últimas cinco prácticas se puede ver necesaria la presencia de una entidad externa y distinta del hotel que ponga en práctica las medidas.

A efectos prácticos, en la tabla 8 se presentan las prácticas mejor y peor situadas, ordenadas en un ranking según su posición –más alta o más baja– en la clasificación, atendiendo a su importancia, utilización y correlación. La presentación de estas medidas puede facilitar la comprensión de la gestión de crisis.

La práctica 7 –reducción de gastos en el hotel aplazando obras y construcciones no consideradas esenciales– presenta un alto nivel de utilización y correlación entre importancia y utilización, estando situada en la zona alta de la clasificación por lo que respecta a la valoración de su importancia. La consistencia de su comportamiento sugiere que es una medida central para la gestión de crisis. Las prácticas 14

y 15 se consideran las más importantes, siendo también las más utilizadas; sin embargo, la correlación que existe entre importancia y utilización en estas dos medidas se sitúa en la zona intermedia de la clasificación. Así, a pesar de ser unas prácticas que hay que tener en cuenta, no parece existir un acuerdo por lo que respecta a su significación para la gestión de crisis. La misma consideración podría hacerse de la práctica 12 –marketing orientado a los agentes de viajes de nuestros principales mercados emisores–.

**Tabla 8.-** Prácticas mejor y peor situadas en función de la importancia, utilización y correlación

PRÁCTICAS MEJOR SITUADAS			PRÁCTICAS PEOR SITUADAS		
Importancia	Utilización	Correlación	Importancia	Utilización	Correlación
14	15	7	8	3	3
15	14	8	6	4	1
12	7	6	4	2	2
5	16	16	16	1	4
11	12	9	13	10	5
7	9	13	10	11	10
3	6	11	1	8	12
2	13	15	9	5	14

Observando la parte baja de la clasificación podemos extraer también algunas conclusiones. La práctica 4 –protesta organizada por falta de apoyo del Gobierno– se considera de poca importancia y se utiliza poco; así, su baja correlación sugiere que hay una inconsistencia con respecto a su potencial práctico, por lo que probablemente va a ser evitada por los responsables del hotel. La misma observación, con algunas reservas, se puede hacer de las prácticas 1 y 10 –solicitud al Gobierno, por parte del todo el sector turístico, de ayudas en gastos corrientes, y marketing orientado al turismo doméstico con campañas conjuntas con el comercio local–. Un interesante comportamiento es el que muestra la práctica 8 –reducción de gastos por la reducción de servicios del hotel–, ya que se trata de la práctica situada en el peor puesto por lo que respecta a su importancia y con una baja utilización; sin embargo, su correlación está entre las más altas. Este hecho sitúa la práctica 8 como una medida que definitivamente conviene evitar.

#### 4. CONCLUSIONES

En este estudio se ha comprobado que en un destino turístico como Galicia, que se ha visto afectada por catástrofes de diverso tipo, hay una considerable correspondencia entre la importancia asignada a las prácticas de gestión de crisis y su utilización por parte de los responsables de los hoteles. En la categoría de *reducción de gastos* se ha observado que, aunque se trata de medidas que en la literatura de gestión de crisis se señalan como prácticas a las que se recurre habitualmente, en nuestro estudio solo en el ámbito del aplazamiento de las obras consideradas no

esenciales se considera que es una medida clave. Sin embargo, cuando se trata de la reducción de gastos que puede provocar una disminución en la prestación de los servicios ofrecidos, se califica como una medida que conviene evitar. La alta correlación que se observa en las prácticas incluidas en la categoría de reducción de gastos es debida a que se trata de uno de los aspectos más racionales de la gestión de crisis y sobre los que el director del hotel ejerce un dominio directo.

Por lo que respecta a la categoría de *comercialización*, es interesante destacar el papel de la distribución de los servicios del hotel como medida en la gestión de crisis por medio de los *tour* operadores y la utilización de las nuevas tecnologías. Sin duda, la utilización de la página web del hotel y el empleo en general de la comunicación a través de internet representa en la gestión de crisis una nueva forma de comunicación, que permite un rápido tiempo de reacción y del control de la edición. En la categoría de *reducción de precios*, una medida como las promociones y ofertas especiales, que habitualmente es empleada por los hoteles en situaciones ajenas a las crisis, también es utilizada en caso de que estas se produzcan.

Las prácticas incluidas en la categoría de *esfuerzos del sector turístico* en general no son empleadas por los alojamientos hoteleros y precisarían la colaboración de entidades y/o de asociaciones que ejerciesen la tarea de coordinar las fuerzas hoteleras para obtener apoyos de la Administración Pública en la gestión de crisis. Es necesario cierto nivel de coordinación por parte del sector turístico para que los hoteles y otros *stakeholders* del sector tengan acceso a las distintas herramientas de la gestión de crisis, y capacidad para realizar una gestión de crisis eficaz. En caso contrario, la actuación de los directivos de los hoteles se verá limitada al empleo de una serie de medidas incompletas y, en algunos casos, utilizadas por carecer de alternativas. El estudio de cuáles son las entidades idóneas para llevar a cabo esta tarea, qué requisitos deben cumplir y cuáles son las herramientas que hay que emplear forma parte de futuras líneas de investigación.

Las conclusiones de este estudio hay que entenderlas dentro de las limitaciones que presenta un análisis de tipo transversal basado en la opinión de los responsables de los hoteles. En un tema tan sensible como la gestión de crisis, la duración del período de tiempo que media entre el impacto del suceso y la realización de la encuesta puede tener influencia en la respuesta de los encuestados, por lo que sería conveniente realizar un estudio longitudinal como continuación de este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- AKTAS, G.; GUNLU, E.A. (2005): "Crisis Management in Tourist Destinations", en W.F. Theobald [ed.]: *Global Tourism*, pp. 440-457. 3ª ed. Amsterdam: Elsevier.
- ARMSTRONG, J.S.; OVERTON, T.S. (1977): "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, 14 (August), pp. 396-402.
- BEIRMAN, D. (2003): *Restoring Tourism Destinations in Crisis. A Strategic Marketing Approach*. Sidney: CABI/Wallingford.

- BURBY, R.J.; WAGNER, F. (1996): "Protecting Tourists from Death and Injury in Coastal Storms", *Disasters*, 20 (1), pp. 49-60.
- CAVLEK, N. (2002): "Tour Operators and Destinations Safety", *Annals of Tourism Research*, 29 (2), pp. 478-496.
- COMISIÓN EUROPEA (2007): *Forest Fires in Europe 2006*. Institute for Environment and Sustainability, Joint Research Centre. (<http://www.fire.uni-freiburg.de/programmes/eu-comission/EU-Forest-Fires-in-Europe-2006.pdf>).
- CHIEN, G.C.L.; LAW, R. (2003): "The Impact of the Severe Acute Respiratory Syndrome on Hotels: A Case Study of Hong Kong", *International Journal of Hospitality Management*, 22, pp. 327-332.
- CHUVIECO, E.; RODRÍGUEZ, F.; NIETO, H.; MARTÍN, P. (2006): *Evaluación de superficies quemadas en Galicia (hasta el 13 de agosto de 2006)*. Universidad de Alcalá, Departamento de Geografía/CSIC, Instituto de Economía y Geografía, Unidad Asociada GEOLAB.
- DE SAUSMAREZ, N. (2007): "Crisis Management, Tourism and Sustainability: The Role of Indicators", *Journal of Sustainable Tourism*, 15 (6), pp. 700-714.
- DORE, L.; CROUCH, G.I. (2003): "Promoting Destinations: An Exploratory Study of Publicity Programmes Used by National Tourism Organizations", *Journal of Vacation Marketing*, 9 (2), pp. 137-151.
- EVANS, M.R.; CHON, K.S. (1989): "Formulating and Evaluating Tourism Policy Using Performance Importance Analysis", *Hospitality, Education and Research Journal*, 29, pp. 176-188.
- FAULKNER, B. (1999): *Tourism Disasters: Towards a Generic Model*. (CRC Tourism Work-in-Progress Report Series, 6). Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism.
- FAULKNER, B. (2001): "Towards a Framework for Tourism Disaster Management", *Tourism Management*, 22 (2), pp. 135-147.
- GALICIA. CONSELLERÍA DO MEDIO RURAL (2009): *Balance provisional dos lumes 2006*. Xunta de Galicia, Consellería do Medio Rural. ([http://mediorural.xunta.es/areas/forestal/incendios\\_forestais/datos\\_2006](http://mediorural.xunta.es/areas/forestal/incendios_forestais/datos_2006)).
- GLAESSER, D. (2003): *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford: Elsevier/Butterworth/Heinemann.
- GOODRICH, J.N. (2002): "September 11, 2001 Attack on America: A Record of the Immediate Impacts and Reactions in the USA Travel and Tourism Industry", *Tourism Management*, 23, pp. 573-580.
- HENDERSON, J.C.; NG, A. (2004): "Responding to Crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotels in Singapore", *International Journal of Tourism Research*, 6, pp. 411-419.
- HYSTAD, P.W.; KELLER, P.C. (2008): "Towards a Destination Tourism Disaster Management Framework: Long-Term Lessons from a Forest Fire Disaster", *Tourism Management*, 29, pp. 151-162.
- IGE (2009): *Galicia en cifras 2007*, cap. 9: "Servicios de mercado". Instituto Galego de Estatística. ([http://www.ige.eu/estatico/html/gl/galicia\\_en\\_cifras/GaliciaEnCifras.htm](http://www.ige.eu/estatico/html/gl/galicia_en_cifras/GaliciaEnCifras.htm)).
- ISRAELI, A.A. (2007): "Crisis Management Practices in the Restaurant Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 26, pp. 807-823.
- ISRAELI, A.A.; REICHEL, A. (2003): "Hospitality Crisis Management Practices: The Israel Case", *International Journal of Hospitality Management*, 22 (4), pp. 353-372.

- KOENING, N.; BISCHOFF, E.E. (2004): "Tourism Demand Patterns in Turbulent Times: Analysing Welsh Accommodation Occupancy Data for 1998-2001", *International Journal of Tourism Research*, 6, pp. 205-220.
- LA REGIÓN. REDACCIÓN (2009): "Los incendios quemaron 10.097 hectáreas, un tercio de la media de los últimos 10 años", *La Región*, (18/10/09), p. 29.
- LO, A.; CHEUNG, C.; LAW, R. (2006): "The Survival of Hotels During Disaster: A Case Study of Hong Kong in 2003", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11 (1), pp. 65-80.
- LOUREIRO, M.L.; BARRIO, M. (2009): "Valoración de los daños producidos por los incendios forestales de Galicia en el año 2006", en: *Valoración medioambiental, cultural y paisajística de los espacios rurales gallegos: una perspectiva económica*. Fundación Caixa Galicia, Centro de Investigación Económica y Financiera.
- LOUREIRO GARCÍA, M.; VÁZQUEZ RODRÍGUEZ, M.X. (2006): "Incentivos y políticas de gestión de catástrofes ambientales marinas: el *Prestige*", *Cuadernos Económicos del ICE*, 71, pp. 199-219.
- MARTILLA, J.; JAMES, J. (1977): "Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing*, (January), pp. 77-79.
- MURPHY, P.E.; BAYLEY, R. (1989): "Tourism and Disaster Planning", *Geographical Review*, 79 (1), pp. 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", en K.S. Chon [ed.]: *Tourism in Southeast Asia: A New Direction*, pp. 49-63. New York: The Haworth Hospitality Press.
- PECHLANER, H.; ABFALTER, D.; RAICH, F.; DREYER, A. (2007): "Crisis Management and Tourism Organizations: a Comparative Study in the European Alps", en E. Laws, B. Prideaux y K.S. Chon [ed.]: *Crisis Management in Tourism*, cap. 12. Wallingford, UK/Cambridge, MA: CABI International.
- 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). Curtin University of Technology, School of Management.
- PIKE, S. (2004): *Destination Marketing Organizations*. Oxford: Elsevier.
- PINE, R.; MCKERCHER, B. (2004): "The Impact of SARS on Hong Kong's Tourism Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (2), pp. 139-143.
- PIZAM, A. (2003): "Terrorism and Tourism", *International Journal of Hospitality Management*, 21, pp. 1-3.
- QUARANTELLI, E.L. (1996): "Local Mass Media Operations in Disasters in the USA", *Disaster Prevention and Management*, 5 (5), pp. 5-10.
- RITTICHAINUWAT, B.N. (2006): "Tsunami Recovery: A Case Study of Thailand's Tourism", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47 (4), pp. 390-404.
- RODRÍGUEZ-TOUBES, D. (2006): *Promoción y comunicación institucional en el sector turístico en situaciones de crisis. Análisis de la catástrofe del Prestige*. (Proyecto de investigación curso de doctorado 2005-2006). (Inédito). Universidade de Vigo.
- RODRÍGUEZ-TOUBES, D. (2009): "La gestión de crisis en el turismo: la cara emergente de la sostenibilidad", *Congreso Internacional de Turismo Sostenible de Montaña*. Huesca.
- SEATON, T.; MATHEWS, B.; WOODWARD, I. (2004): *Evaluación de las actividades promocionales de las ONT*. Madrid: World Tourism Organization.



- SHARPLEY, R. (2005): "International Tourism: The Management of Crisis", en L. Pender y R. Sharpley [ed.]: *The Management of Tourism*, pp. 275-287. London: Sage.
- SHEEHAN, L.R.; RITCHIE, J.R.B. (2005): "Destination Stakeholders: Exploring Identity and Salience", *Annals of Tourism Research*, 32 (3), pp. 711-734.
- STAFFORD, G.; YU, L.; ARMOO, A.K. (2002): "Crisis Management: How Washington, D.C. Hotels Responded to Terrorism", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (5) (October), pp. 27-40.
- TAYLOR, M.S.; ENZ, C.A. (2002): "Voice from the Field: GM's Responses to the Events of September 11, 2001", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (7), pp. 7-20.
- WEF (2005): *Disaster Response: The Tourism Dimension. Study on the Feasibility of a Global Tourism. Disaster Communication Network*, I: "Main Report". World Economic Forum & World Tourist Organization. (<http://www.weforum.org/en/media/publications/GlobalRiskReports/index.htm>).