



DESARROLLO DE UNA POLITICA DE GESTIÓN DE CRISIS PARA DESASTRES EN EL TURISMO

DEVELOPING A CRISIS MANAGEMENT POLICY FOR TOURISM DISASTERS

DIEGO RODRÍGUEZ-TOUBES

PhD, Universidad de Vigo
drtoubes@uvigo.es

JOSÉ ANTONIO FRAIZ BREA

PhD, Universidad de Vigo
jafraiz@uvigo.es

Sometido: 25.08.2011
Aceptado: 22.10.2011

RESUMEN

Cualquier destino turístico está expuesto a acontecimientos negativos que por su gravedad o imprevisibilidad pueden llegar a producir una crisis. En estas situaciones la planificación y preparación es un elemento clave debido a la falta de control y a la necesidad de actuar con rapidez. En este trabajo se identifican las características que debe tener la gestión de crisis en el turismo -holística, estratégica y proactiva- y se analizan tres modelos principales de gestión de crisis agrupándolos un modelo integrado. Por parte de la administración pública es una prioridad gestionar el desastre y proporcionar la ayuda necesaria al sector privado. Se propone un mapa de seis etapas para el desarrollo de una política de gestión de crisis que guarda coherencia con la estructura de los modelos estratégicos planteados en los últimos años. Las organizaciones autonómicas de promoción turística son las entidades idóneas para llevarlo a cabo.

PALABRAS-CLAVE

Gestión de Crisis, Modelos Estratégicos, Política Turística, Planificación, Proactividad.

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de la gestión de crisis en el ámbito empresarial ha ido tomando importancia creciente con la propuesta de modelos teóricos de gestión y la aplicación práctica de planes de crisis y de comunicación en situaciones reales (Pearson y Mitroff, 1993). La amenaza de catástrofes y sucesos negativos también afectan al sector turístico, estos acontecimientos pueden surgir de modo imprevisto

ABSTRACT

Any destination is exposed to adverse events which can produce a crisis because of their severity or unpredictability. In these situations, preparation is a key factor due to the lack of control and the need to respond quickly. This paper identifies the characteristics that crisis management in tourism should have -holistic, strategic and proactive- and discusses three main models of crisis management that are grouped together in an integrated model. It is a priority of the public administration to manage disaster and provide necessary assistance to the private sector. A six-step map is proposed aimed at developing a crisis management policy that is consistent with the structure of strategic models proposed in recent years. Regional tourism organizations are appropriate entities to carry it out.

KEYWORDS

Crisis Management, Planning, Proactivity, Strategic Framework, Tourism Policy.

y dañar la imagen del destino provocando una situación de pérdida de competitividad y crisis para el turismo. Las entidades responsables del sector turístico deben actuar con rapidez en un ámbito de escaso grado de control sobre la situación. La gestión estratégica de la crisis pretende comprender los aspectos principales para su correcta aplicación en casos concretos, para ello, es necesario el conocimiento de los elementos que afectan al sector turístico, su importancia en el ámbito de la



economía, y contextualizar aquellas situaciones que pueden provocar una crisis y, como consecuencia, llegar a poner en riesgo los negocios turísticos y el destino en general.

Cuando un destino turístico experimenta un suceso negativo -catástrofe natural, accidente industrial, ataque terrorista, epidemias- se deben poner en funcionamiento tareas para minimizar el impacto sobre la imagen de ese destino y conseguir una rápida recuperación. Las estrategias que desarrolla la gestión de crisis en un destino turístico deben ser lo suficientemente amplias y globales como para poder ser aplicados en situaciones diferentes, sin limitarse excesivamente a casuísticas concretas. Además, deben tener en consideración los elementos de prevención o de anticipación a la crisis, siendo la planificación parte esencial de la gestión estratégica de la crisis ya que la preparación para una crisis potencial es clave para una pronta y eficaz recuperación. Esta actitud proactiva potencia aspectos positivos como la búsqueda de oportunidades en la crisis, la mejora de la cooperación entre los agentes protagonistas, y su implicación y concienciación para participar en las actividades y diferentes etapas de la gestión de la crisis. Teniendo en cuenta estos aspectos en este trabajo se propone a los responsables de la política turística un mapa de actuación para de la gestión de crisis producida por desastres, el desarrollo de esta esquema está basado en la estructura de los modelos estratégicos para la gestión del crisis en el turismo planteados en los últimos años y que se abordan el punto siguiente.

2. BASES DE LA GESTIÓN DE CRISIS EN EL TURISMO

La crisis es el estadio final de un continuo que se inicia en un incidente al que sigue un accidente, continúa con un conflicto y desemboca en una crisis (Burnett, 1998). Para que una situación concreta desemboque realmente en una crisis debe tener tres elementos (Keown-McMullan, 1997: 8-9): un suceso que origine o provoque la crisis desencadenando un cambio significativo; la percepción de incapacidad por parte de los directivos para hacerse cargo o gestionar el cambio que ha tenido lugar; y que el suceso desencadenante suponga una amenaza para a los elementos básicos de la organización o destino.

Teniendo en cuenta las especiales características de las crisis -situaciones dinámicas, fluidas e inestables (Faulkner, 2001)- el planteamiento de soluciones generales obtenidas de experiencias anteriores para su aplicación en futuras crisis no es siempre la forma de estrategia más apropiada, debido a que cada caso es único y singular, es difícil diseñar estrategias comunes (Sönmez, 1998: 417). Además, a pesar de haber experimentado en un territorio una crisis -producida por una serie de catástrofes continuadas- puede ser mínimo el aprendizaje efectivo y la motivación para una mayor planificación estratégica frente a crisis futuras (Hystad y Keller, 2008).

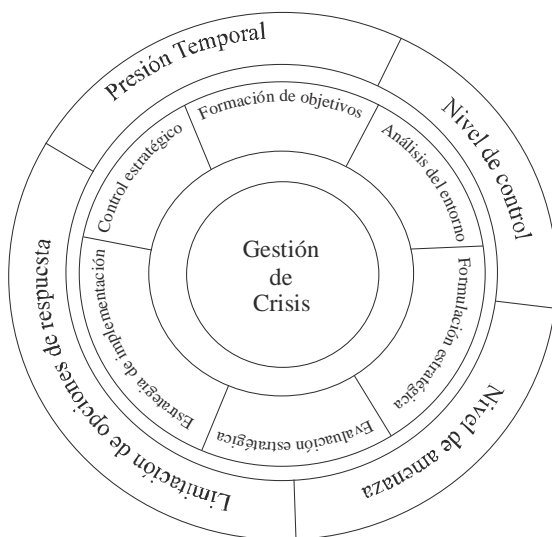
2.1. VISIÓN HOLÍSTICA Y ESTRATÉGICA

El enfoque de la gestión de crisis no debe estar limitado a la casuística. Un enfoque holístico y estratégico pretende comprender los aspectos principales de la crisis para su correcta aplicación en los casos concretos. Debido a que todas las crisis son diferentes las estrategias de gestión de crisis tienen que estar situadas en el contexto del entorno respectivo, incluyendo los elementos socio-culturales, económicos, políticos, físicos e históricos (Pforr, 2006). Esta contextualización de las crisis no sólo hace referencia al entorno externo de la organización, sino también a la propia organización interna ya que según Ritchie (2004: 680) “las organizaciones deben desarrollar una aproximación global a la gestión de crisis y pueden tener que reconfigurar su estructura de gestión, considerar aspectos relacionados con la asignación de recursos y la cultura organizacional”.

La gestión de crisis es principalmente un problema estratégico. El interés en proporcionar elementos de mayor contenido estratégico a la formas de gestión va encaminado a que puedan aportar mayor capacidad de adaptación a las distintas situaciones. Glaesser (2003) entiende una estrategia ofensiva –o de acción- (*offensive handling strategy*) la que se orienta a un cambio de acontecimientos negativos en oportunidades. Es una propuesta optimista: sacar el máximo provecho de una situación determinada sin olvidar las tareas de emergencia. Estas medidas se pueden complementar con otras encaminadas hacia soluciones de resistencia, tratando de evitar la pérdida de imagen y credibilidad (*defensive handling strategy*).

La resolución de la crisis requiere que los responsables se enfrenten activamente a las seis tareas principales que comprenden la gestión estratégica (Burnett, 1998): 1) formulación de objetivos, 2) análisis del entorno, 3) formulación de la estrategia, 4) evaluación de la estrategia, 5) puesta en práctica de la estrategia y 6) control de la estrategia. Sin embargo, las estrategias de gestión de crisis se diferencian de las estrategias de gestión rutinarias ya que las crisis se ven afectadas, además, por cuatro factores: la presión del tiempo, la amplitud y el control de los problemas, la inquietud por la magnitud o amenaza de esos incidentes y la existencia de una limitación en las opciones de respuesta. La acción de estos cuatro factores restringe el proceso tradicional de gestión estratégica. En la Figura 1 se representa un modelo integrado de gestión de crisis siguiendo esta teoría.

Figura 1: Modelo integrado de gestión de crisis estratégica



Fuente: elaboración propia basado en Burnett (1998)

La presión del tiempo influye sobre la toma de decisiones de la gestión estratégica durante un periodo de crisis. Al mismo tiempo, el grado de control que se tiene sobre la situación es mucho menor en el periodo de crisis, esto puede suceder simplemente por la falta de recursos afectos a estas situaciones. Las crisis también crean amenazas que varían en su magnitud y su severidad, el nivel de amenaza implica difíciles desafíos a la formulación de la estrategia, a su evaluación y a su puesta en práctica. Estas tareas exigen siempre una reconfiguración de la organización por medio de la

utilización de recursos (humanos y financieros). En definitiva, “esta visión consolidada del proceso de gestión estratégica –identificación, enfrentamiento y reconfiguración- se ve agravada durante el tiempo de crisis por la presión del tiempo, los problemas de control, las implicaciones del nivel de amenaza y los límites a las opciones de respuesta” (Burnett, 1998: 382).

2.2. VISIÓN PROACTIVA

En la literatura sobre la gestión de crisis es habitual la división que se realiza entre los modelos de gestión de crisis proactivos y reactivos. Los modelos proactivos se orientan a la anticipación a un acontecimiento negativo en términos de preparación, en los aspectos de concienciación, implicación y responsabilidad. La segunda forma de gestionar la crisis se centra en la respuesta a los sucesos negativos cuando estos ya se han producido. La gestión de crisis reactiva se concentra, por lo tanto, en actividades a realizar cuando la crisis está produciéndose (Glaesser, 2003). Esta distinción ya 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.

Cada vez son más importantes los elementos de prevención o de anticipación de la crisis frente a las acciones tomadas durante o después de la crisis. La gestión de crisis proactiva debería formar parte integral del negocio del turismo actual, ya que la preparación para una crisis potencial es clave en la estrategia de recuperación (Chien y Law, 2003; Henderson, 2003; Pforr, 2006 y Pforr y Hosie, 2010). Sin embargo, el papel en la gestión de crisis de gobiernos y asociaciones del turismo ha ido más en una línea reactiva orientada al desarrollo de guías y patrones de respuesta al impacto. En el turismo “los responsables necesitan moverse del paradigma actual reactivo al enfoque proactivo y holístico para tratar asuntos como el caos y el cambio” (Ritchie, 2004: 673). En el contexto turístico español las organizaciones no dan mucho crédito a las virtudes y ventajas de responder proactivamente a las crisis por medio de un plan estratégico y existe un bajo nivel de preparación asociado a la resolución estratégica de las crisis (González-Herrero y Pratt, 1998: 93). Por otra parte, la puesta en marcha de una gestión de crisis proactiva no es siempre tan



sencilla, por una serie de razones (De Sausmarez, 2004): la complejidad en la identificación y aproximación a la crisis mediante la monitorización de los indicadores adecuados, y con el tiempo suficiente para poder tomar medidas, la dificultad en la obtención y reserva de fondos en el caso de países en desarrollo, y la falta de una estructura institucional adecuada para desarrollar un modelo previo de gestión de crisis. Un ineficiente sistema y una pesada burocracia pueden ralentizar y dificultar la introducción de medidas proactivas.

La previsión de la crisis es un elemento fundamental de la gestión de crisis. Muchas crisis no son predecibles, sin embargo hay destinos y organizaciones más propensas que otras a sufrirlas y una buena preparación puede evitar que un suceso imprevisto desemboque en una crisis. “La incapacidad de prever una crisis es uno de los principales factores para que se produzcan y agraven” (Mitroff *et al.*, 2002: 10). Existen diferentes tipos de crisis que pueden llegar a afectar un destino y el desarrollo del sector turístico. Los desastres son relativamente infrecuentes y, en cierta medida, dependen de sucesos aleatorios, pero al mismo tiempo ningún destino es inmune a tales sucesos. De la misma manera, aunque muchos desastres son inevitables, “el daño que causan se puede minimizar, y su recuperación se puede acelerar, si los destinos turísticos desarrollan estrategias frente a los sucesos apropiadas para ese destino. 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 cualquier ámbito, no sólo en el turístico, el tiempo más apropiado para resolver un conflicto es antes de que éste realmente se desarrolle: no es posible aprender gestión de crisis en el momento de la crisis (Santana, 1998).

2.3. MODELOS DE GESTIÓN DE CRISIS EN EL TURISMO

Cada vez es más necesaria la configuración de modelos o un marco para la gestión de crisis en destinos concretos con el fin de acelerar el proceso de recuperación integral del destino (Huang *et al.*, 2010). Existe escasa documentación y actividad académica sobre el desarrollo de modelos y sistemas de gestión de crisis que prepare a los *stakeholders* para los sucesos negativos, pero también para

orientar su respuesta en una situación de crisis (Pforr, 2006: 4). Los modelos estratégicos en los que se desarrolla la gestión de crisis en un destino turístico deberían cumplir cuatro requisitos básicos: holísticos, integrados, proactivos y sostenibles (Gurtner, 2005). Es principalmente en los últimos años, ya en el siglo XXI, cuando diversos autores han propuesto modelos que, aunque varían en su desarrollo y extensión, reúnen las condiciones necesarias para poder afrontar las crisis con eficacia y, en nuestra opinión, son los que corresponden a Faulkner (2001), Ritchie (2004) y Wilks y Moore (2003).

Faulkner (2001) realiza una refundición de las fases de la gestión de desastres propuestos por otros autores. Entre ellos, Fink (2002) es el de mayor influencia. En cada fase -Previa al suceso, Prodrómo, Emergencia, Intermedia, Largo plazo (recuperación) y Resolución- se articulan un conjunto de acciones apropiadas según el desarrollo de una estrategia y los elementos de reacción en la gestión del desastre y su implementación. La introducción de los componentes de estrategia quizá sea uno de los elementos más novedosos ya que todas las acciones de reacción al desastre se integran perfectamente en el marco de la estrategia correspondiente de cada fase o secuencia. La fase previa al suceso se revela con una importancia fundamental en este modelo. Algunos elementos de las estrategias de desastre son aplicables a todo tipo de emergencias y por lo tanto se pueden incluir como parte de un modelo genérico. Todos los elementos esenciales del modelo de Faulkner pretenden abarcar un amplio abanico de tipo de desastres. Sin embargo, la exposición a cierto tipo de desastres de algunos destinos es mayor que otros, por lo que “es importante que los destinos identifiquen y definan los desastres para que se pueda planear respuestas a impactos específicos y los requerimientos para sucesos de alto riesgo” (Faulkner, 1999: 23).

Ritchie (2004) realiza una aproximación estratégica y holística a la gestión de crisis en la industria turística centrándose principalmente en la planificación proactiva de la fase pre-crisis y en organizaciones del sector público o privado. El modelo descubre paralelismos entre el ciclo de vida que sigue la crisis con sus sucesivas fases y las secuencias de la gestión estratégica. La formulación de la estrategia es, por lo

tanto, fundamental y el modelo atiende con especial incidencia a las tres fases principales para gestionar estratégicamente las crisis y desastres. La contribución esencial de Ritchie (2004) es que considera las seis fases por las que se va desarrollando los desastres y las ponen relación con la estrategia a realizar. En la fase de prevención y planificación, la necesidad de formulación de un plan de crisis y una estrategia proactiva y la necesidad de explorar para planear. En lo relacionado a las estrategias de implementación, pone el mayor interés en la comunicación y control de la crisis, la gestión de los recursos, y el entendimiento y colaboración de los diferentes *stakeholders* –internos y externos- de los diferentes niveles como una necesidad para resolver la crisis. Por último, en la fase de resolución, evaluación y retroalimentación se realizan las estrategias encaminadas a la recuperación del destino (también es aplicable al caso de una organización) y a incorporar sistemáticamente las experiencias y conocimientos obtenidos. Todas las fases necesitan flexibilidad ya que dependen de la naturaleza de la crisis ó desastre (magnitud, escala y tiempo de presión) y la reacción de los *stakeholders* a la estrategia. “Las organizaciones deberían tener una aproximación global a la gestión de crisis y pueden tener que reconfigurar su estructura de gestión, considerar aspectos relacionados con la asignación de recursos y la cultura organizacional, todos lo cual puede influir en la eficacia de la gestión de crisis” (Ritchie, 2004: 680). Paraskevas y Arendell (2007)

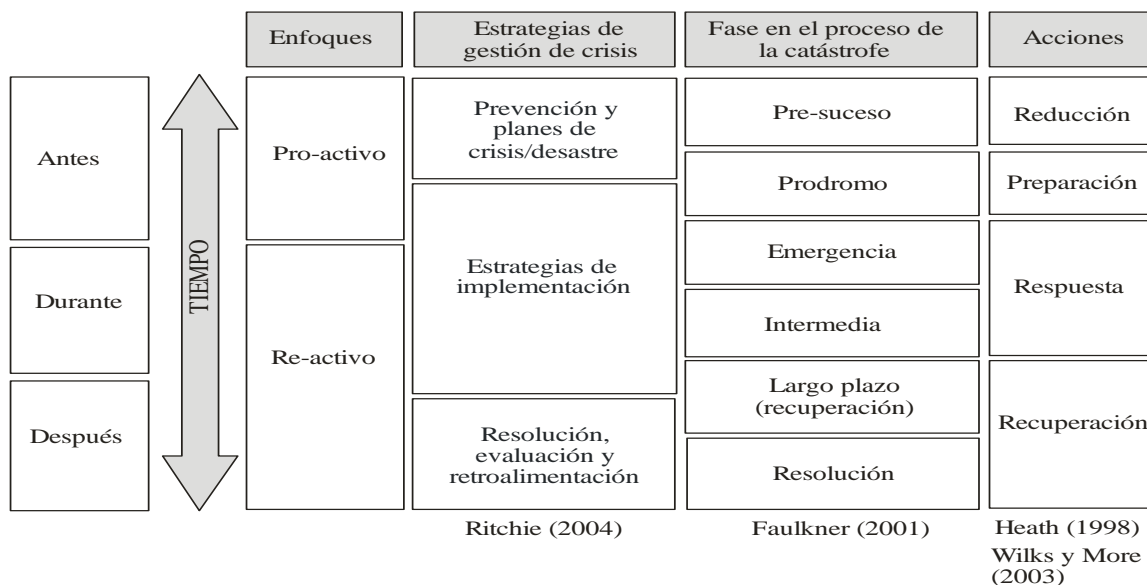
defienden la aplicabilidad el modelo de Ritchie por su apertura y por ser aplicable en todo tipo de crisis, además de introducir elementos estratégicos como la exploración del entorno, las decisiones y control estratégico, y las fuentes para la gestión y el aprendizaje empresarial.

Wilks y Moore (2003) estructuran las tareas de gestión de crisis en las cuatro fases del modelo de Heath (1998): Reducción, Preparación, Respuesta y Recuperación. En estas cuatro fases se realizan todas las tareas principales y necesarias de un destino turístico para la gestión de riesgos y crisis. En la *reducción* se detectan las primeras señales de peligro, la *preparación* es la etapa de preparación de planes y realización de simulacros, en la *respuesta* se ejecutan las operaciones y planes de comunicación en una situación de crisis y, por último, en la *recuperación* se lleva a cabo la restauración y vuelta a la normalidad tras la crisis. Un eficaz sistema de gestión de crisis se actualiza continuamente y redefine las dos primeras fases como preparación para las dos segundas. De nuevo se incide en la importancia de las fases preparatorias.

3. DESARROLLO DE UNA POLÍTICA DE GESTIÓN DE CRISIS

Existe una coherencia interna en los modelos propuestos de manera que, a pesar de ser expresados desde diferentes aproximaciones, manifiestan un enfoque común a la hora de entender la gestión de crisis en el turismo.

Figura 2. Modelo integrado de gestión de crisis en el turismo



Fuente: Elaboración propia

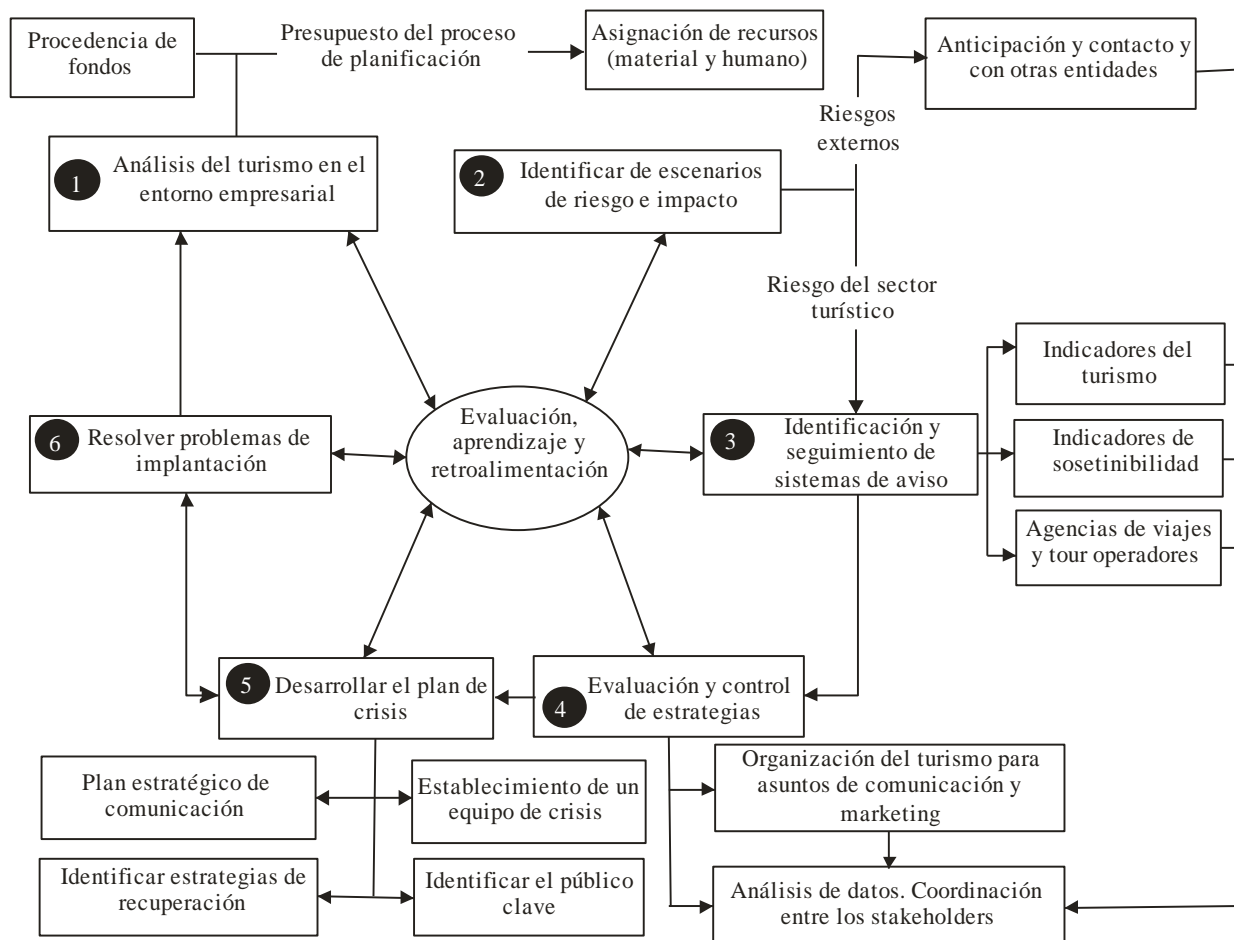


En la Figura 2 se presenta un cuadro que integra los modelos de Faulkner (2001), Ritchie (2004) y Wilks y Moore (2003). Este modelo integrado incluye tanto el enfoque reactivo como proactivo de las estrategias para el plan de gestión antes, durante y después de la catástrofe. Las actividades que se planifican antes del desastre y que se dirigen a minimizar los impactos adversos están presentes en el enfoque proactivo. Bajo este enfoque se desarrollan las estrategias de prevención y la configuración de los planes de crisis, y comienzan a ponerse en práctica las estrategias de implementación como son la evaluación de la estrategia, la gestión de los recursos y el entendimiento y cooperación con los *stakeholders*. Las estrategias de implementación se desarrollan en las fases de emergencia e intermedia, y se toman decisiones ya comenzada la fase de recuperación.

En contraste, las actividades posteriores a la catástrofe relacionadas con la respuesta, recuperación y resolución forman parte del enfoque reactivo.

En los tres modelos expuestos, paralelamente al desarrollo de las fases de la crisis se deben diseñar estrategias y se tomar medidas y acciones concretas encaminadas a una mejor gestión. Basado en el conocimiento aportado por estos modelos se propone un mapa cuyo fin es servir de guía y clarificar las políticas que los responsables del turismo deberían llevar a cabo en la gestión de la crisis (Figura 3). Este esquema, al igual que el propuesto por De Sausmarez (2004), presenta seis etapas que ponen el acento en el enfoque proactivo y en los elementos de prevención como aspectos clave de la gestión de crisis.

Figura 3: Etapas para el desarrollo de una política de gestión de crisis



Fuente: Elaboración propia basado en De Sausmarez (2004)

El mapa presentado sigue un formato general válido para ser desarrollado en crisis originadas por

eventos de distinto perfil, esto es así debido principalmente a que los cinco primeros pasos que



se proponen han de ser realizados antes de que el evento negativo impacte en el destino turístico. Las seis etapas en el desarrollo de la política de gestión de crisis son:

- Análisis del turismo en el entorno empresarial. Evaluar la importancia que tiene el sector turístico en el territorio en el que ha impactado la crisis y determinar las fuentes de fondos, el presupuesto y la asignación de recursos para la gestión de crisis.
- Identificar escenarios de riesgo e impacto. Los riesgos pueden venir por la propia localización del destino. Es preciso realizar una evaluación de riesgos procedentes de la oferta y de la demanda aunque lo habitual es que existan conexiones entre ellos.
- Identificación y seguimiento de sistemas de aviso. Con el fin de facilitar una rápida respuesta puede ser necesario el uso de datos diferentes a los empleados tradicionalmente, como son la llegada de turistas y los ratios de ocupación. Un problema en este ámbito es que puede ser complicado el seguimiento de indicadores de cada crisis potencial en todos los sectores del turismo, tanto del mercado emisor como del mercado de destino. Los tour operadores y agencias de viajes tienen la capacidad de proporcionar indicadores para la identificación y seguimiento de las crisis, ya que están en una posición estratégica privilegiada para seguir y evaluar los cambios del mercado, en este sentido se pueden considerar como agentes o informadores de riesgo (*risk brokers*) (Cavlek, 2002).
- Evaluación y control de estrategias. Normalmente la puesta en marcha de las estrategias en un nivel micro (a nivel empresarial) está bien definido por un conjunto de operaciones, sin embargo en un nivel macro (un destino turístico), en el que están involucrados muchos negocios y organizaciones, existe un conjunto de empresas que no están conectadas, cada una de las cuales tiene sus diferentes necesidades y prioridades, y por lo tanto, es mucho menos claro los medios que se pueden emplear para gestionar la crisis. Es probable que el impacto de la crisis no sea regular y homogéneo en todo el destino afectado por lo que sería oportuno realizar un enfoque más regional en su aplicación. Optar por una estrategia de acción autonómica o regional sería beneficiosa ya que las decisiones estratégicas tomadas en estos niveles se consideran más inmediatas, así como mejor adaptadas para satisfacer los requerimientos locales y, por lo tanto, más efectivas por tres razones principales: “la velocidad de respuesta, la idoneidad de las medidas en términos de las necesidades locales, y la comunicación y la coordinación entre las diferentes regiones (o autonomías) entre ellas y con el gobierno central” (De Sausmarez, 2004: 66).
- Desarrollo del plan de crisis. El desarrollo de plan de crisis en sí ya es una evidencia de que se está llevando a cabo una gestión de crisis proactiva. En el desarrollo del plan es necesario establecer un equipo de crisis con un número reducido de miembros, pero con capacidad de representar a los diversos *stakeholders*. Una de las principales responsabilidades del equipo es mantener un contacto frecuente y habitual con los medios de comunicación. Dentro del desarrollo del plan de crisis también estarían comprendidas las medidas que se proponen para la recuperación.
- Resolver problemas de implantación es la última etapa del mapa. Aunque se desarrolla en la fase de respuesta, una vez que la crisis ha impactado en el destino, es también la última etapa de un continuo en la preparación para las crisis. Efectivamente, las distintas etapas de la gestión de crisis y los *stakeholders* implicados deben incorporarse al proceso de evaluación, aprendizaje y retroalimentación que deberá ser coordinado y liderado por la organización competente del turismo nombrada al efecto.

4. CONCLUSIÓN

Debido a que, normalmente, los sucesos críticos ocurren con poco aviso, debería ser una prioridad por parte de la administración pública establecer un modelo formal de gestión de desastre y proporcionar la ayuda necesaria al sector privado. La existencia de modelos muy descriptivos o, por el contrario, excesivamente generalistas, son las principales limitaciones que se encuentran en los



sistemas hasta ahora utilizados. La existencia de un plan estratégico de la organización que ayude a conocer y potenciar las ventajas competitivas del destino turístico y posicionarlo en el mercado turístico a través de un plan de marketing, es una gran ayuda para la gestión de crisis. Incluso si no existiese un plan de crisis en la organización este plan estratégico serviría de gran ayuda para las acciones en orden a superar la crisis.

El esquema planteado en este trabajo como instrumento para desarrollar una política de gestión de crisis en un destino turístico recoge el *background* de los modelos estratégicos presentados en los últimos años. La entidad u organización responsable de liderar y coordinar las seis etapas del modelo debe tener autoridad suficiente sobre los *stakeholders* del turismo y la independencia necesaria para abordar con garantías los problemas de la asignación de recursos y el manejo de la información proveniente de los indicadores desplegados. Por esta razón los negocios particulares del sector turístico no pueden liderar este proceso al carecer de autoridad e independencia. Al mismo tiempo, son esenciales los conocimientos de promoción y comunicación del destino a la hora de desarrollar la planificación y recuperación. La entidad que coordine la gestión de la crisis en las etapas previas y posteriores al impacto debe poseer los conocimientos del sector turístico y la implicación necesaria para desarrollar las tareas de evaluación, aprendizaje y retroalimentación, las actividades formativas sobre gestión de crisis y otras tareas indicadas en las etapas de prevención y preparación. Es difícil que el desempeño de estas tareas sea desarrollado por la administración pública por lo que a nuestro parecer son las organizaciones promoción turística en el destino las entidades idóneas para desempeñar estas tareas. Y dentro de estas organizaciones, son las de nivel autonómico o regional las mejor posicionadas para llevar a cabo estas tareas debido a su conocimiento más cercano de las necesidades locales, el papel intermediador y comunicador entre el gobierno central y los negocios turísticos y la capacidad de proporcionar una respuesta más rápida y precisa que las organizaciones nacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- BURNETT, J. J. (1998), "A strategic approach to managing a crisis", *Public Relations Review*, 24 (4), 475-488.
- CAVLEK, N. (2002), "Tour Operators and destinations safety", *Annals of Tourism Research*, 29 (2), 478-496.
- CHIEN, G. C.L., Y LAW, R. (2003), "The impact of the Severe Acute Respiratory Syndrome on hotels: a case study of Hong Kong", *International Journal of Hospitality Management*, 22, 327-332
- DE SAUSMAREZ, N. (2004), "Crisis Management for the Tourism Sector: Preliminary Considerations in Policy Development", in: *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1 (2), 157-172.
- FAULKNER, B. (1999), *Tourism disasters: towards a generic model*, Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism. CRC Tourism work-in-progress report series, nº 6.
- FAULKNER, B. (2001), "Towards a framework for Tourism Disaster Management", *Tourism Management*, 22 (2), 135-147.
- FINK, S. (2002), *Crisis Management: Planning for the inevitable*, Backinprint.com Edition, Cincinnati, Ohio.
- GLAESSER, D. (2003), *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- GONZÁLEZ-HERRERO, A., Y PRATT, C. B. (1998), "Marketing crises in tourism: Communication strategies in the United States and Spain", *Public Relations Review*, 24 (1), 83-97.
- GURTNER, Y. (2005), "Understanding Tourism Crisis: Case Study of Bali and Phuket", BEST Education Network (BESTEN) Think Tank V, *Managing risk and crisis for sustainable tourism: Research and innovation*, 16-19 June 2005, Management and Politics of Risk and Crisis in Tourism.
- HEATH, R. (1998), *Crisis Management for managers and executives*, Pearson Education, London.
- HENDERSON, J. C. (2003), "Communicating in a crisis: flight SQ 006", *Tourism Management*, 24, 279-287.
- HYSTAD, P. W., Y KELLER, P. C. (2008), "Towards a destination tourism disaster management framework: Long-term lessons from a forest fire disaster", *Tourism Management*, 29, 151-162.
- HUANG, Y-CH., TSENG, Y. - P., Y PETRICK, J. F. (2010), "Crisis Management Planning to Restore Tourism after Disastres: A Case Study from Taiwan", in Scott, N., Laws, E., y Prideaux, B., (eds) *Safety and Security in Tourism: Recovery Marketing after Crisis*, London y New York. Routledge, Taylor & Francis Group, 203-221.



KEOWN-MCMULLAN, C. (1997), "Crisis: when does a molehill become a mountain?", *Disaster Prevention and Management*, 6 (1), 4-10.

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

PARASKEVAS, A., Y ARENDELL, B. (2007), "A strategic framework for terrorism prevention and mitigation in tourism destinations", *Tourism Management*, 28, 1560-1573.

PAUCHANT, T. C., Y MITROFF, I. I. (1992), *Transforming de Crisis-Prone Organization: preventing Individual, Organizational Environmental Tragedies*, Jossey-Bass, San Francisco.

PEARSON, C. M., Y MITROFF, I. (1993), "From crisis prone to crisis prepared: A framework to crisis management", *Academy of Management Executive*, 7 (1), 48-59.

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.

PFORR, C., Y HOSIE, P. J. (2010), "Crisis Management in Tourism: Preparing for Recovery", in Scott, N., Laws, E., y Prideaux, B., (edts) *Safety and Security in Tourism: Recovery Marketing after Crisis*, London y New York. Routledge, Taylor & Francis Group, 249-264.

RITCHIE, B. W. (2004), "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry", *Tourism Management*, 25 (6), 669-683.

SANTANA, G. (1998), "Sports tourism and crisis management", *Journal of Sport & Tourism*, 4 (4), 12-29.

SÖNMEZ, S. F. (1998), "Tourism, terrorism and political instability", *Annals of Tourism Research*, 25 (2), 416-456.

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).