



Lucía Melián-Alzola
Universidad de Las Palmas
de Gran Canaria
✉
lucia.melian@ulpgc.es

El sector turístico en contextos de crisis: análisis de situaciones de riesgo e implicaciones directivas para el sector hotelero en Canarias

Tourism industry in a crisis context: analysis of risk situations and managerial implications for the hotel sector in Canary Islands

I. CRISIS Y TURISMO

En los últimos años hemos sido espectadores de hechos y noticias relativas a situaciones adversas que afectan a nuestras vidas profesionales y personales. Sin duda alguna, la crisis económica, que arrancó a finales de 2007 y cuyos efectos todavía se hacen notar en España, ha contribuido a que palabras como riesgo, incertidumbre y pérdidas formen parte de nuestro vocabulario habitual, generando un estado emocional apático que frustra muchas perspectivas de futuro. Sin embargo, la cuestión que nos debe preocupar es si realmente somos capaces de detectar y controlar situaciones críticas en general, y no solo las de tipo económico. Al respecto, este marco



Margarita Fernández-Monroy¹
Universidad de Las Palmas
de Gran Canaria
✉
margarita.fernandez@ulpgc.es



Marisa Hidalgo-Peñate
Universidad de Las Palmas
de Gran Canaria
✉
marisa.hidalgo.lp@gmail.com

CÓDIGOS JEL:
L83, M10

Fecha de recepción y acuse de recibo: 5 de junio de 2014. Fecha primera evaluación: 30 de octubre de 2014.
Fecha de aceptación: 15 de diciembre de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La naturaleza compleja y la dimensión internacional del sector turístico contribuyen a que sea una de las industrias más expuestas a situaciones críticas de diversa índole. Siendo el turismo una actividad que impacta de forma relevante en el desarrollo de la economía, la identificación de los tipos de crisis que afectan al sector emerge como un aspecto clave en la dirección hotelera. En este trabajo, el análisis de la información aportada por un panel de expertos revela que no solo existen crisis económicas, sino que el sector turístico se enfrenta a múltiples tipos de riesgos y situaciones adversas. A partir de los resultados obtenidos, se propone una agenda directiva que contribuya a controlar e, incluso, minimizar el impacto negativo de situaciones potenciales y reales de riesgo.

EXECUTIVE SUMMARY

The complex and international nature of tourism contributes to make it one of the industries most exposed to diverse critical situations. With tourism being an activity with relevant impact on the development of economy, identifying the types of crises that affect the sector emerges as a key issue for hotel management. In this paper, the analysis of the information provided by a panel of experts reveal that not only are economic crises, but the tourism industry is facing multiple types of risks and adverse situations. From the results of the study, we propose a management agenda that will contribute to control and even minimize the negative impact of potential and actual risk situations.

de incertidumbre y riesgo no es ajeno al sector turístico, donde la complejidad y la dimensión internacional de la industria turística hacen que experimente de forma directa e indirecta situaciones críticas de diferente índole. Efectivamente, la industria turística es compleja, donde intervienen múltiples agentes (empresas hoteleras, líneas aéreas, transporte aéreo, agencias de viaje, turoperadores, patronatos de turismo, asociaciones turísticas, etc.), con diferentes intereses y, en ocasiones, en conflicto. Por otra parte, la dimensión internacional del sector, con el trasvase de clientes de un destino geográfico a otro y con la actuación de los agentes a escala mundial (por ejemplo, cadenas hoteleras internacionales, líneas aéreas y turoperadores),

expone a la industria a las posibles contingencias de cualquier punto geográfico. Y, como prueba de la vulnerabilidad del sector turístico, sean las declaraciones de Dirk Glaesser, coordinador de la unidad de riesgos y emergencias de la Organización Mundial del Turismo, cuando señala que el sector turístico está casi siempre entre las primeras industrias afectadas por una crisis, incluso sirviendo a otros sectores como referencia de alerta temprana (Hosteltur, 2012). Como resultado, se crean escenarios de riesgo que generan incertidumbre tanto para el logro de los objetivos organizativos de los agentes turísticos como para el éxito del destino.

Como consecuencia, el análisis de las situaciones críticas que afectan a la industria turística se erige como un ámbito

de estudio académico y profesional de gran relevancia estratégica y operativa. Asimismo, teniendo en cuenta el importante papel del segmento alojativo en la oferta de servicios en los destinos turísticos, el presente trabajo tiene como principal objetivo identificar y valorar los tipos de crisis que afectan a las organizaciones hoteleras. Para ello, se parte del examen teórico de la literatura relevante y del análisis empírico de los datos aportados por un panel de expertos en gestión turística. A partir de los datos obtenidos, se propone una serie de líneas de actuación que contribuyan a la dirección hotelera proactiva de situaciones críticas que garantice la supervivencia organizativa.

2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS SITUACIONES CRÍTICAS Y TIPOLOGÍAS DE CRISIS

Atendiendo a su origen etimológico, la palabra crisis procede del griego y significa separar o decidir, implicando análisis y reflexión

por parte de las unidades afectadas (personas, organizaciones, sectores, áreas, etc.) en un contexto hostil e incierto. En otras palabras, las crisis obligan a diseñar y a ejecutar las acciones necesarias para que la unidad o unidades implicadas se adapten a la nueva situación. Con más detalle, si seguimos una percepción reflexiva de la valoración de la crisis, se puede entender una crisis desde una visión optimista (la crisis como oportunidad para cambiar) y/o pesimista (la crisis como situación de peligro o incertidumbre), postura dual recogida en diverso grado en la literatura (Carmeli y Shaubroeck, 2008; Scott et al., 2008; Kovoov-Misra, 2009). Otra perspectiva de análisis tiene que ver con un enfoque basado en los resultados, es decir, con el logro o no de beneficios, desde tangibles a intangibles, y por parte de qué agentes, ya que se puede entender que en una situación crítica unos pierden y otros ganan (Lepp y Gibson, 2003; Scott et al., 2008; McCray et al., 2012). Esta dicotomía de ganadores-perdedores es expuesta por Almada (2013:16) cuando señala que al igual que “se pueden contar por cientos de miles las compañías que quiebran en un periodo de crisis, también es igualmente cierto que son muchas las que logran ya no solo sobrevivir, sino incluso prosperar”. Una tercera perspectiva es la óptica del cambio cíclico, si entendemos las crisis como un hecho cíclico y necesario, algo que hace falta para generar el cambio que permite crecer y avanzar, es decir, vinculado a los puntos de inflexión en la evolución organizativa (Faulkner, 2001; Kovoov-Misra, 2009; McCray et al., 2012). En resumen, la mayoría de las crisis constituye cambios cíclicos necesarios donde los peligros/pérdidas y las oportunidades/ganancias se reparten, normalmente, de forma desigual entre los participantes.

Con relación a las causas y/o tipos de crisis, términos utilizados indistintamente, existe un amplio tratamiento de esta materia en la literatura relevante. Así, Hall (2010) hace una revisión de la literatura científica respecto a los tipos de crisis estudiados e identifica, entre otras, crisis financieras, económicas, ambientales, ecológicas, de biodiversidad, de petróleo y políticas. Por otro lado, Oroian y Gheres (2012), que examinan los tipos de situaciones de riesgo que pueden afectar a las agencias de viajes, señalan como posibles riesgos, por ejemplo, las situaciones internas del negocio, las actuaciones de la competencia, los problemas medioambientales, los factores políticos, los problemas con la infraestructura o las causas

PALABRAS CLAVE

Crisis, Turismo, Sector hotelero, Riesgo

KEY WORDS

Crisis, Tourism, Hospitality industry, Risk

Cuadro I. Criterios de clasificación de los tipos de crisis

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPOS	IMPLICACIONES	REFERENCIAS
Tipo de impacto	Determina qué tipo de resultados se origina con la crisis	- Económico - Comercial - Cultural - Etc.	Evaluación de la magnitud de la crisis en diferentes unidades de medida, diagnosticando relaciones	Carmeli y Schaubroeck (2008); Kovoov-Misra (2009); Oroian y Gheres (2012)
Grado de impacto	Identifica la fuerza del impacto	- Impacto débil - Impacto medio - Impacto fuerte	Evaluación de la magnitud de la crisis y, con ello, la magnitud de las acciones preventivas y correctivas	Ritchie (2004); Santana (2004); Kovoov-Misra (2009); Oroian y Gheres (2012)
Frecuencia	Mide el grado de repetición de la crisis en el tiempo	- Baja frecuencia - Frecuencia moderada - Alta frecuencia	A mayor grado de repetición, más oportunidad de aprendizaje tiene la organización	Faulkner (2001); Nankervis (2009); Pffor y Hosie (2010)
Alcance temporal	Considera el período de tiempo que perduran el desarrollo y los resultados de la crisis	- Corto plazo - Medio plazo - Largo plazo	A mayor alcance temporal, más riesgos	Hwang y Lichenthal (2000); Glaesser (2006); Roux-Dufort (2007); Scott et al. (2008)
Alcance geográfico	Determina el territorio geográfico al que se extiende el desarrollo y los impactos de la crisis	- Local - Regional - Nacional - Internacional	A mayor globalidad del negocio turístico, mayor probabilidad de enfrentarse a crisis	Ritchie (2004); Laws et al. (2007); Scott et al. (2008); Oroian y Gheres (2012)
Alcance sectorial	Analiza si la crisis es de carácter sectorial (es decir, se desarrolla en un sector) o afecta a muchos sectores (no perteneciendo a ninguno especialmente)	- Sectorial - Multisectorial	Identificación del epicentro de la crisis, diferenciando las causas de las consecuencias	Scott et al. (2008); Ritchie (2009); Becken y Lennox (2012)
Ámbito organizativo	Evalúa si la crisis se desarrolla o tiene su origen dentro o fuera de la empresa.	- Interno - Externo	Las crisis internas son más controlables	Okumus et al. (2005); Grewal et al. (2007); Ritchie (2009); Oroian y Gheres (2012)
Fuente/origen	Examina el grado de intervención del ser humano en el origen de la crisis.	- Humana - Natural	Las crisis humanas son más controlables	Glaesser (2006); Carmeli y Schaubroeck (2008); Ritchie (2009); Hall (2010)

Cuadro 1. Criterios de clasificación de los tipos de crisis (cont.)

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPOS	IMPLICACIONES	REFERENCIAS
Efecto/tipo de resultado	Valora el tipo de resultado obtenido como consecuencia de la crisis (positivo o negativo)	<ul style="list-style-type: none"> - Resultado positivo - Resultado negativo 	Las crisis son una oportunidad de cambio y, asimismo, si bien perjudican a unos, pueden beneficiar a otros.	James y Wooten (2005); Okumus et al.(2005); McCray et al. (2012)
Agentes	Identifica el grupo de interés que está especialmente involucrado en el origen o efectos de la crisis	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Intermediarios/ distribuidores - Clientes - Competidores - Administraciones - Sociedad en general - Directivos - Empleados 	Descripción de un mapa relacional para ponderar el rol que debe ejercer cada agente en la prevención y la resolución de la crisis.	Santana (2004); Scott et al. (2008); Israeli et al. (2011); McCray et al. (2012)
Manejabilidad	Cuantifica en qué medida la crisis es previsible y/o controlable	<ul style="list-style-type: none"> - Previsible y controlable - Previsible pero no controlable - No previsible pero controlable - No previsible y no controlable 	Las crisis preVISIBLES o controlables facilitan la gestión de la crisis, pronosticando sus efectos y las acciones necesarias para reducir su impacto.	Evans y Elphick (2005); Grewal et al., (2007); Roux-Dufort (2007)

Fuente: Elaboración propia.

económicas. Otra propuesta procede de Peters y Pikkemaat (2005), que, entre los tipos de crisis, incluyen las recesiones económicas, los desastres naturales, los hechos adversos ocasionados por el ser humano, las epidemias y las plagas.

Desde una perspectiva más integradora, se pueden agrupar los tipos de crisis atendiendo a diferentes criterios; en otras palabras, existen variables o características que comparten distintos tipos de crisis. Tal y como refleja el **Cuadro 1**, se ha logrado identificar once dimensiones clasificatorias de los tipos de crisis o situaciones de riesgo, que se han extraído a partir de la revisión de la literatura. Este cuadro permitiría analizar cada tipo de crisis posible atendiendo prácticamente a cada una, o a la gran mayoría, de dichas dimensiones. Así, por ejemplo, una crisis ocasionada por malas prácticas directivas es una crisis de ámbito organizativo interno, de naturaleza o fuente humana, manejable, que tiene como agente principal a los directivos, y que generaría resultados negativos.

Otra opción de análisis más compleja supondría combinar simultáneamente varios de los criterios de clasificación de las crisis del cuadro 1 para realizar un diagnóstico matricial. Así, Santana (2004) clasifica los diferentes tipos de crisis atendiendo a una doble dimensión: naturaleza (socio-económica o natural-tecnológica) y tipo de evolución de la crisis (desde normal a severa). Y, si atendemos al trabajo de Ritchie (2009), su propuesta de panel conjuga simultáneamente el carácter interno/externo de la crisis, su naturaleza técnica/económica y su raíz en fallos de procesos sociales/organizativos/humanos.

Dado que el análisis matricial se puede realizar a través de las combinaciones de las diferentes variables o criterios de clasificación, una cuestión clave es determinar cuáles serían las variables o criterios idóneos. Al respecto, la revisión de los criterios de clasificación mostrados en el cuadro 1 pone de manifiesto la relevancia estratégica de dos variables concretas en la gestión de crisis: la frecuencia y el grado de impacto. Respecto al nivel de frecuencia, la importancia de su estudio radica en que, cuando una situación crítica es más frecuente, ello pone de manifiesto que es una situación que la organización no ha conseguido manejar, porque no está bajo su control o porque no ha puesto la suficiente voluntad o recursos para efectuar los cambios necesarios para su resolución. En cuanto a la intensidad del impacto, que mide el grado en que el suceso crítico altera el statu quo organizativo, a mayor intensidad su resolución demandará más atención y recursos, a menos que la organización haya invertido de forma proactiva para reducir sus efectos.

Como resultado del cruce de estas dos dimensiones, se obtiene una matriz que escenifica cuatro áreas estratégicas significativas (véase **Figura 1**), etiquetadas como sigue: crisis frecuentes de bajo impacto (área superior izquierda, denominada como “acciones programadas”), crisis frecuentes de alto impacto (área superior derecha, denominada como “gestión prioritaria”), crisis poco frecuentes de bajo impacto (área inferior izquierda, denominada como “problemas no relevantes”) y crisis poco frecuentes de alto impacto (área inferior derecha, denominada como “aprendizaje organizativo crítico”). A nivel de toma de decisiones directivas, y por ello también aplicable al contexto hotelero, la zona más preocupante correspondería a los tipos de crisis que se sitúan en el área de “gestión prioritaria”, seguida por las situadas en el área de



“aprendizaje organizativo crítico”. Sin embargo, los tipos de crisis del área de “acciones programadas” y, más aún, las del área de “problemas no relevantes” se colocarían en un segundo lugar en la agenda directiva.

Figura 1. **Matriz frecuencia-impacto de las crisis**

FRECUENCIA DE LAS CRISIS	Alta	Acciones programadas	Gestión prioritaria
	Baja	Problemas no relevantes	Aprendizaje organizativo crítico
		Bajo	Alto

IMPACTO DE LAS CRISIS

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al área de “gestión prioritaria”, identifica tipos de crisis que requieren tanto una reflexión como una acción estratégicas de primer orden, ya que el binomio alta frecuencia-alto impacto multiplica sus efectos negativos. Ahora bien, en este cuadrante podrían localizarse situaciones críticas que difícilmente están bajo el control de las organizaciones, como podría ser el desarrollo de terremotos en zonas de elevada actividad sísmica. Ante ellas, las organizaciones tienen poco margen de actuación para resolver este tipo de situaciones. Por el contrario, si nos centramos en aquellas crisis donde la empresa tiene capacidad de control, una situación adversa frecuente y de alto impacto estaría poniendo de manifiesto que la empresa no ha puesto todas las medidas necesarias para la prevención y/o resolución de tales situaciones críticas.

El área de “aprendizaje organizativo crítico” recoge aquellas situaciones de inestabilidad que se caracterizan por tener poca frecuencia pero que, cuando se desarrollan, tienen un impacto importante (por ejemplo, un caso de intoxicación alimentaria). El principal problema de esta zona de la matriz es que la empresa no tiene muchas oportunidades de aprender a gestionar las situaciones futuras ya que el grado de ocurrencia es bajo. Por ello, cuando ocurren tales circunstancias críticas, las empresas no

deben perder la oportunidad de aprender y sistematizar un plan de actuación para casos futuros similares.

El área “acciones programadas” absorbe aquellas crisis que ocurren con elevada frecuencia pero que tienen poco impacto. Una posible casuística podría recoger aquellas situaciones críticas que la empresa ha aprendido a gestionar proactivamente, reduciendo de esta forma sus efectos negativos. Por ejemplo, centrándonos en la problemática turística, si una zona geográfica se caracteriza por lluvias periódicas, la dirección de un establecimiento hotelero puede emprender acciones como tener piscina cubierta e intensificar las actividades de animación dentro las instalaciones en periodos de lluvia. Por lo tanto, correspondería a una crisis frecuente de carácter natural cuyo impacto negativo puede ser mitigado por la organización.

El área “problemas no relevantes” corresponde a situaciones críticas que ocurren con baja frecuencia e impacto limitado. Se podría estar hablando, por ejemplo, de problemas puntuales con la seguridad ciudadana, tales como actos vandálicos en los alrededores del hotel que generan en un momento dado cierta inseguridad al cliente. Ahora bien, una vez subsanados, por ejemplo, con mayor presencia policial, el problema puede quedar perfectamente reducido.

Como se puede observar, dada la riqueza de información y visión de conjunto que se puede obtener, el análisis matricial de los tipos de crisis constituye una herramienta básica para la gestión proactiva, que debe guiar la agenda directiva hotelera frente a situaciones adversas.

3. UN ESTUDIO DE LA CRISIS EN EL SECTOR HOTELERO: METODOLOGÍA

Las consecuencias negativas de las crisis traen consigo enormes desafíos para la supervivencia y recuperación de la industria turística, a lo que no es ajeno el sector hotelero (Wang y Ritchie, 2010). Efectivamente, dada la importancia de la oferta alojativa dentro del producto turístico, como se ha mencionado con anterioridad, este trabajo se centra en el sector hotelero, y particularmente en el contexto de Gran Canaria, uno de los principales destinos turísticos nacionales e internacionales. De forma específica, a partir de la información aportada por un panel de expertos, el presente estudio pretende analizar los tipos de crisis

a los que se enfrentan las organizaciones hoteleras, su frecuencia y su grado de impacto. Para ello, en una primera fase, se realiza una revisión de la literatura académica y profesional relevante (e.g., Faulkner, 2001; Santana, 2004; Okumus et al., 2005; Peters y Pikkemaat, 2005; Glaesser, 2006; Pforr, 2009; Ritchie, 2009; Hall, 2010; Ritchie et al., 2014), lo que da lugar a la identificación de los tipos de crisis que se recogen en el **Cuadro 2** y que será objeto de examen en el análisis matricial.

Cuadro 2. Tipos de crisis

- Aparición de destinos turísticos alternativos.
- Aparición de nuevos hoteles competidores en la zona y/o fortalecimiento de la posición competitiva de los hoteles existentes.
- Mayor nivel de exigencia de los clientes por más experiencia y hábito de viaje.
- Mayor poder del cliente por la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) (compra a precios más reducidos, clientes mejor informados, ejercicio de la crítica a través de redes sociales...)
- Mayor presión competitiva por la presencia de oferta hotelera que se da a conocer gracias a las TIC.
- Cambios en la regulación laboral.
- Problemas de transporte por suspensión de servicios (como huelgas de pilotos y/o controladores aéreos, accidentes...)
- Problemas sanitarios en el destino turístico (por ejemplo, epidemia, contaminación alimenticia...)
- Inestabilidad y adversidades climáticas (por ejemplo, alerta por lluvias, volcán en Islandia...)
- Problemas por inseguridad civil en el destino turístico (por ejemplo, robos, actos vandálicos, conductas irrespetuosas, escasa presencia policial...)
- Problemas de seguridad por infraestructuras y servicios deficientes en el destino turístico (por ejemplo, carreteras en mal estado, accidentes en hoteles...)
- Degradación medioambiental del destino turístico.
- Saturación y masificación del destino turístico.
- Presión de intermediarios (por ejemplo, turoperadores, agencias de viaje...) para incrementar sus márgenes.
- Problemas con proveedores (por ejemplo, subida de precios, faltas de suministro...)
- Crisis o recesión económica en el destino turístico.
- Crisis o recesión económica en los países emisores de turistas.
- Inestabilidad e incertidumbre políticas en el destino turístico.
- Inestabilidad e incertidumbre políticas en los países emisores de turistas.

Fuente: Elaboración propia.

En una segunda fase, se procede a medir la opinión de los expertos en cuanto a la frecuencia y el grado de impacto de los tipos de crisis identificados en el cuadro 2. Al respecto, se decidió tomar como informante clave de la gestión de la crisis en el segmento alojativo a un conjunto de académicos y/o profesionales del sector turístico. Este panel correspondería a lo que, en técnicas de investigación comercial, se denomina muestra de conveniencia,

que tiene lugar cuando la muestra no es aleatoria, aunque sí relevante e idónea. Cada unidad muestral se considera un candidato válido a los efectos del estudio, por el conocimiento y experiencia académica y/o profesional adquiridas en el desarrollo de actividades relacionadas con el sector turístico, a destacar: docencia especializada, publicaciones y trabajos académicos, ejercicio de cargos públicos y/o privados, labores de consultoría y participación en proyectos de colaboración interorganizativos. Además, considerando el alcance y la complejidad de las relaciones de las unidades hoteleras, se ha intentado incorporar opiniones de expertos en diversos tipos de organizaciones turísticas, tales como agencias de viaje, restauración y transporte. Finalmente, el panel de expertos quedó constituido por un total de 49 individuos, cuyo perfil descriptivo se muestra en la **Tabla 1**, donde un 57% se sitúa en un intervalo de edad entre 30 y 45 años, y, en cuanto a género, el 59% corresponde a hombres y el 41% a mujeres.

Tabla 1. Descripción del perfil de la muestra

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Experiencia académica	- Docencia universitaria a nivel de grado y posgrado - Servicios de formación profesional	79.6%
Experiencia profesional	- Puestos directivos - Asesores/consultores - Organizaciones públicas/privadas - Agentes turísticos (hoteles, agencias de viaje, restauración, transporte...)	69.4%
Edad	- Menos de 30 años	0%
	- Entre 30 y 45 años	57.1%
	- Entre 46 y 60 años	36.7%
	- Más de 60 años	6.1%
Género	- Hombre	59.2%
	- Mujer	40.8%

En cuanto al método elegido para obtener la información básica de los expertos, y que permitiera cumplir con los objetivos planteados, se optó por la encuesta, utilizándose un cuestionario estructurado auto-administrado. Al respecto, para el diseño, la estructura y el contenido de dicho cuestionario se partió de la revisión teórica de la literatura sobre la materia de estudio y, asimismo, de las

recomendaciones básicas para la confección de cuestionarios. La encuesta fue finalmente pretestada por tres expertos en el sector turístico y, a partir de sus apreciaciones y valoraciones, se procedió a realizar las modificaciones oportunas. Con relación al trabajo de campo, la fase de realización de las encuestas se llevó a cabo entre mayo y septiembre de 2012. Para ello, se contactó telefónicamente o por correo electrónico con los expertos seleccionados, e incluso se realizaron visitas directas, para solicitar su participación en el estudio mediante la cumplimentación del cuestionario diseñado.

4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FRECUENCIA-IMPACTO DE LAS CRISIS

Con objeto de crear la matriz que sirve de punto de partida para el análisis, a partir de las valoraciones del panel de expertos se calcularon las puntuaciones medias de frecuencia y de impacto para cada tipo de crisis. A continuación, se desarrolló la matriz representando en el eje “X” los datos de impacto y en el eje “Y” los datos de frecuencia, y tomando como extremos de dichos ejes, aproximadamente, las puntuaciones más altas y más bajas de sus datos medios. Desde un punto de vista gráfico, como se puede observar en la **Figura 2**, la nube de puntos se concentra principalmente alrededor de la diagonal de la matriz que se traza desde el cuadrante “problemas no relevantes” hasta el área “gestión prioritaria”.

Con respecto a los tipos de crisis del extremo inferior izquierdo, dentro del área “problemas no relevantes”, los expertos estiman que, en líneas generales, cuestiones relativas a la seguridad civil, sanidad y cambios climáticos adversos se consideran situaciones que ocurren con baja frecuencia y con bajo impacto relativo. Es decir, son tipos de crisis que cuando ocurren no alteran sustancialmente la realidad turística de la empresa hotelera canaria y del sector en general. En cuanto a la zona central de puntos de la diagonal, corresponde a tipos de crisis con puntuaciones intermedias en impacto y frecuencia, no pudiendo en conjunto ubicarse de forma rigurosa e inequívoca en una determinada área de la matriz. Describen tipos de crisis que no despiertan señales de alerta (o alta frecuencia, o alto impacto, o ambas circunstancias) y, por lo tanto, a priori no requieren actuaciones urgentes desde el punto de vista estratégico u operativo. Como consecuencia de ello, las acciones tomadas dependerán, fundamentalmente, de

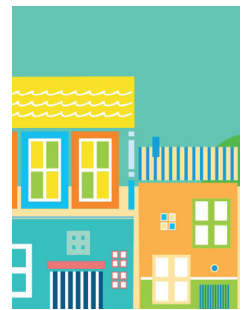


Figura 2. Matriz frecuencia-impacto de las situaciones críticas para el sector hotelero



la percepción de los directivos y demás agentes implicados en la toma de decisiones, así como del momento en que acontezca la crisis. Así, la importancia de la aparición de nuevos competidores y destinos se reduce en la medida que aumenta el poder de negociación del hotel con los turoperadores, la oferta diferenciada de sus servicios y el grado de fidelidad de sus clientes.

En cuanto a los tipos de crisis ubicados en el extremo superior derecho de la diagonal, que corresponden al cuadrante “gestión prioritaria”, requieren una especial atención y, por ello, un lugar destacado en la agenda de trabajo de los directivos hoteleros.

Según el panel de expertos, en esta zona de la matriz se localizaría, por una parte, el mayor poder del cliente frente al hotel, como consecuencia de su mayor experiencia y cultura de viaje, sus posibilidades de acceso a más información y la facilidad de compra a través de las TIC. Este poder también aumenta con la disponibilidad de una mayor oferta hotelera en Internet, que amplía su abanico de posibilidades de contratación y reserva. Un segundo tipo de problema que destaca en esta área, siguiendo valoraciones de los expertos, tiene que ver con la imagen del destino insular derivada, fundamentalmente, de la masificación turística y de la degradación medioambiental. Realmente lo que ello manifiesta es un problema de falta de diferenciación de la oferta turística sostenible, lo que acorta las diferencias competitivas entre destinos u hoteles. En tal sentido, sería un problema de la actuación tanto a nivel de hotel como de destino, que demandaría tanto medidas individuales como acciones colectivas. Por último, un tercer aspecto que preocupa en el extremo superior de la diagonal es la falta de control de la demanda, ya sea por problemas con los intermediarios y/o crisis económicas del mercado emisor. Como resultado, los hoteles pueden observar importantes fluctuaciones en los niveles de contratación y reserva, muchas veces no previsibles, que le ocasionarían importantes pérdidas económicas y de imagen. Ahora bien, el poder del segmento hotelero para gestionar los tipos de crisis en este cuadrante depende de la naturaleza del problema. Así, es factible que mediante acuerdos de colaboración a largo plazo, el problema con los turoperadores puede ser resuelto. Por el contrario, las crisis económicas del mercado emisor son más complejas y evidentemente menos manejables; muchas veces la única opción viable que tiene el hotel para mantener la demanda de ese mercado es la reducción de precios.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA AGENDA DIRECTIVA HOTELERA

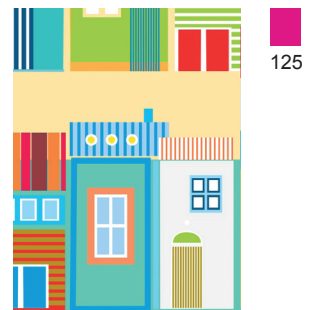
La gestión de las crisis en el sector turístico constituye actualmente un área de amplio debate y reflexión por su relevante repercusión en la estrategia empresarial. A partir del análisis de las situaciones críticas que afectan al sector alojativo, que se evaluaron en función de su frecuencia y su grado de impacto, se puede extraer una serie de recomendaciones significativas para los directores hoteleros. Al respecto, destaca el creciente poder del cliente debido a su mayor

experiencia y cultura de viaje, así como a la mayor cantidad de información y opciones de compra que aporta el acceso a las TIC. Sobre esta cuestión, se aconseja interpretar este tipo de situación adversa como una oportunidad de cambio, convirtiendo a las TIC en un aliado estratégico. Efectivamente, el uso de las TIC es una tendencia creciente en el sector turístico, si bien la simple presencia en la red no es suficiente. Todo lo contrario, se recomienda a los directivos hoteleros que gestionen estratégicamente la presencia *online* del establecimiento, por ejemplo, fomentando el uso de las redes sociales para potenciar la interactividad empresa-cliente. Destacar, en tal sentido, que se debe hacer un uso eficaz y eficiente de los comentarios *online* que realizan los clientes del hotel, yendo más allá de una respuesta formal estándar de agradecimiento a las sugerencias efectuadas. Es decir, el cliente debe percibir que el hotel canaliza sus comentarios transformándolos en verdaderas propuestas y cambios organizativos, y que no queda en un simple buzón de sugerencias *online* sin impacto en la gestión real. Por otra parte, los directivos deben analizar en qué medida las TIC también representan una fuente de valor de la oferta alojativa. En tal sentido, se podría hablar de aquellos hoteles que se caracterizan por la incorporación de la experiencia tecnológica en la prestación de sus servicios como, por ejemplo, Wi-Fi, kioscos de *check-in* y *check-out* automático o códigos QR para la lectura de la carta del restaurante. Tal es así, que los servicios tecnológicos pueden llegar a representar barreras de entrada o requisitos mínimos de la demanda. Como ejemplo, la red Wi-Fi constituye actualmente un servicio altamente demandado por los clientes en los hoteles, siendo incluso una variable clave en el momento de hacer la reserva. Más aún, los clientes suelen criticar aquellos establecimientos hoteleros que exigen un canon por el acceso a Internet. También, se incluiría en la experiencia tecnológica la capacidad del hotel para el desarrollo de *apps* que mejoren la experiencia del cliente, como es el caso de la creación de guías turísticas virtuales del destino a iniciativa de los establecimientos hoteleros². En definitiva, se recomienda rentabilizar el uso de las TIC, no sólo para tener presencia *online* y darse a conocer, sino como baza estratégica para maximizar la oferta alojativa, integrando las TIC en la experiencia física e incorporando al cliente en el diseño del producto/servicio hotelero.

Asimismo, se evidencia un problema de imagen del destino insular como consecuencia, sobre todo, de la masificación turística y de

la degradación medioambiental. En cuanto a la masificación del destino, se recomienda impulsar una estrategia de diferenciación turística, que potencie una oferta sostenible y atractiva, que consiga atraer a clientes alternativos, aumentar la fidelización del mercado y mejorar la imagen de marca. En tal sentido, la apuesta actual por otras modalidades turísticas (turismo deportivo, turismo rural, turismo de salud, turismo de cruceros, turismo gastronómico, etc.) constituye un buen ejemplo. Con ello, las empresas hoteleras se adentrarían en el diseño de estrategias de diferenciación que buscan la personalización de la oferta a segmentos de clientes concretos, potenciando la relación más que la venta única. También, señalar como estrategia de diferenciación el esfuerzo que están haciendo algunos establecimientos hoteleros por incrementar el valor de su oferta incorporando al producto alojativo actividades culturales y de ocio como, por ejemplo, la realización de rutas turísticas de senderismo, rutas a caballo, rutas gastronómicas, visitas a ferias artesanales, asistencia a conciertos y visitas guiadas a museos, entre otros. En cuanto a la degradación medioambiental, en cierta medida está vinculada a la necesidad de dar cobertura a un turismo de masas, propio de una estrategia a nivel de destino y de hoteles poco diferenciada. Sería idóneo el ejercicio de una planificación estratégica del destino donde intervengan diferentes agentes que aporten diversos y múltiples criterios en aras a conseguir un desarrollo territorial turístico sostenible. No cabe duda que, en este tipo de foro, serían de indudable valor las aportaciones que puedan realizar los gerentes hoteleros que operan en el destino geográfico afectado.

También debe acaparar la atención de la agenda estratégica la falta de control de la demanda, ya sea por problemas con los intermediarios (turoperadores y agencias de viaje, principalmente) y/o crisis económicas del mercado emisor. Como consecuencia, los hoteles pueden observar importantes fluctuaciones en la petición de servicios, muchas veces no previsible, que ocasionan importantes pérdidas económicas y de imagen. En cuanto a los intermediarios, se aconseja la gestión de redes y alianzas con grupos de interés clave, frente a acuerdos a corto plazo, que aienten el compromiso y la implicación de las partes afectadas. Así, en cuanto a los turoperadores, existen prácticas de niveles aceptables de calidad y compromiso de responsabilidad social corporativa que valoran en gran medida. Así, cabe citar los premios



que otorga el turoperador TUI a los hoteles que destacan por su gestión medioambiental y la contribución a la sostenibilidad, que se miden a partir de las encuestas de satisfacción de los clientes con el establecimiento³. Como es lógico, además de contrarrestar la degradación medioambiental comentada en el párrafo anterior, estos premios también pueden constituir un elemento clave en la relación a largo plazo con el turoperador. Por ello, se aconseja a los directivos hoteleros adherirse a las pautas de acción sugeridas por los turoperadores como una vía para desarrollar relaciones de colaboración a largo plazo, y, de este modo, consolidar la afluencia de clientes. Otra recomendación es que los directivos hoteleros se integren en asociaciones y/o clúster con otras unidades hoteleras, para aunar posiciones de negociación frente a otros agentes turísticos, o con otros agentes dentro del destino turístico, para mejorar su nivel competitivo e imagen de marca frente a otros destinos. Sea el caso de la asociación *Tourism and Health Spain*, integrada por las empresas más relevantes de los ámbitos turístico, sanitario y tecnológico, que se ha creado con objeto de potenciar el turismo de salud en Andalucía⁴.

Como reflexión última, las conclusiones de este trabajo constituyen propuestas para la realidad hotelera de un destino turístico específico. La realización de este estudio en diferentes destinos y en hoteles con diferentes perfiles y orientaciones estratégicas podría aportar nuevas perspectivas de análisis muy relevantes, como sobre todo para la dirección de cadenas hoteleras. Asimismo, es de sumo interés para los directores hoteleros determinar en qué medida un tipo de crisis del sector da lugar a la génesis de otros tipos de crisis o también qué tipo de circunstancias puede originar crisis paralelas. De esta forma, se conseguiría identificar cuáles son los puntos realmente críticos, tanto a nivel de gestión de destino como hotelero, que pueden generar múltiples situaciones adversas, y así controlar su impacto negativo e incluso abortar su aparición. A su vez, cabe destacar la necesidad de estudiar la influencia de determinados factores en la resolución de las crisis, como podrían ser la cultura hotelera, el estilo de dirección de los gestores hoteleros, el tamaño del hotel o el tipo de propiedad. En definitiva, el estudio de la gestión de las situaciones críticas en el sector hotelero constituye un factor clave para el éxito organizativo y para el desarrollo territorial en el ámbito turístico.



BIBLIOGRAFÍA

- Almada, A.A. (2013). *Marketing de crisis: como crecer cuando los mercados no crecen*. Editorial Pirámide, Madrid.
- Becken, S.; Lennox, J. (2012). "Implications of a long term increase in oil prices for tourism", *Tourism Management*, Vol. 33, núm. 1, p. 133-142.
- Carmeli, A.; Schaubroeck, J. (2008). "Organisational crisis-preparedness: the importance of learning from failures", *Long Range Planning*, Vol. 41, p. 177-196.
- Evans, N.; Elphick, S. (2005). "Models of crisis management: an evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry". *International Journal of Tourism Research*, Vol. 7, p. 135-150.
- Faulkner, B. (2001). "Towards a framework for tourism disaster management", *Tourism Management*, Vol. 22, núm. 2, p. 135-147.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Grewal, R.; Johnson, J.L.; Sarker, S. (2007). "Crises in business markets: Implications of interfirm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, p. 398-416.
- Hall, C.M. (2010). "Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism", *Current Issues in Tourism*, Vol. 13, núm. 5, p. 401-417.
- Hosteltur (2012). "Crisis y emergencias en turismo: lecciones recientes para no olvidar", núm. 218, julio-agosto.
- Hwang, P.; Lichtenthal, J.D. (2000). "Anatomy of organizational crisis", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 8, núm. 3, p. 129-139.
- Israeli, A.A.; Mohsin, A.; Kumar, B. (2011). "Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, p. 367-374.
- James, E.H.; Wooten, L.P. (2005). "Leadership as (un)usual: how to display competence in times of crisis", *Organizational Dynamics*, Vol. 34, núm. 2, p. 141-152.
- Kovoor-Misra, S. (2009). "Understanding perceived organizational identity during crisis and change. A threat/opportunity framework", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22, núm. 5, p. 494-510.
- Laws, E.; Prideaux, B.; Chon, K. (2007). *Crisis Management in Tourism*, CAB International, UK.
- Lepp, A.; Gibson, H. (2003). "Tourism roles, perceived risk and international tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, núm. 3, p. 606-624.
- McCray, J.P., González, J.J.; Darling, J.R. (2012). "Transformational crisis management in organizational development: a focus on the case of Barnes & Noble vs Amazon", *Organizational Development Journal*, Vol. 30, núm. 1, p. 39-52.
- Nankervis, A. (2009). "Vulnerability analysis and sustainability in tourism: Lessons from Phuket". En Pforr, C.; P. Hosie (Eds.), *Crisis Management in the Tourism Industry: Beating the Odds?*, p. 93-106. Ashgate Publishing Limited, England.
- Okumus, F.; Altınay, M.; Arasli, H. (2005). "The impact of Turkey's economic crisis of February 2001 on the tourism industry in Northern Cyprus", *Tourism Management*, Vol. 27, núm. 1, p. 95-104.
- Oroian, M.; Gheres, M. (2012). "Developing a risk management model in travel agencies activity: An empirical analysis", *Tourism Management*, Vol. 33, p. 1598-1603.
- Peters, M.; Pikkemaat, B. (2005). "Crisis management in Alpine Winter Sports Resorts- The 1999 Avalanche Disaster in Tyrol", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 19, núm. 2/3, p. 9-20.
- Pforr, C. (2009). "Crisis Management in Tourism: A Review of the Emergent Literature." En Pforr, C.; P. Hosie (Eds.), *Crisis Management in the Tourism Industry: Beating the Odds?*, p. 37-52. Ashgate Publishing Limited, England.
- Pforr, C.; Hosie, P.J. (2010). "Crisis management in tourism: preparing for recovery", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 23, núm. 2-4, p. 249-264.

- Ritchie, B.W.; Crofts, J.C.; Zehrer, A.; Volsky, G.T. (2014). "Understanding the effects of a tourism crisis: the impact of the BP Oil Spill on Regional Lodging Demand", *Journal of Travel Research*, Vol. 53, núm. 1, p. 12-25.
- Ritchie, B.W. (2004). "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry", *Tourism Management*, Vol. 25, núm. 6, p. 669-683.
- Ritchie, B.W. (2009). *Crisis and disaster management for tourism*, Channel View Publications, Bristol.
- Roux-Dufort, C. (2007). "Is crisis management (only) a management of exceptions?", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 15, núm. 2, p. 105-114.
- Santana, G. (2004). "Crisis management and tourism", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 15, núm. 4, p. 299-321.
- Scott, N.; Laws, E.; Prideaux, B. (2008). "Tourism crises and marketing recovery strategies", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 23, núm. 2, p.1-13.
- Wang, J.; Ritchie, B.W. (2010). "A theoretical model for strategic crisis planning: factors influencing crisis planning in the hotel industry", *International Journal of Tourism Policy* [Special Issue on Crisis and Risks in Tourism], Vol. 3, núm. 4, p. 297-317.

NOTAS

1. Autor de contacto: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria; Departamento de Economía y Dirección de Empresas; Campus Universitario de Tafira; Edificio de Ciencias Económicas y Empresariales; 35017 – Las Palmas de Gran Canaria; España.
2. Noticia publicada en la web del blog del Hotel Curious (<http://www.hotelcurious.com/cat/blog-hotel-cuious-barcelona?pag=3&total=305&tags=Barcelona>), consultada el 18/11/2014.
3. Noticia publicada en la web de Hosteltur (http://www.hosteltur.com/172510_20-hoteles-espanoles-premiados-tui-holly.html), consultada el 18/11/2014.
4. Noticia publicada en la web de Hosteltur (http://www.hosteltur.com/119480_cluster-tourism-health-spain-se-extendera-andalucia.html), consultada el 18/11/2014.

