



Universitat
de les Illes Balears

Facultat de
Turisme

TÍTOL DEL TFG:

El impacto del terrorismo en el turismo y cómo hacer frente a estas crisis en esta industria – Turquía y el operador turístico TUI en el punto de mira

TUTOR

Cognoms, nom: Rey-Maqueira Palmer, Javier

PRESENTAT PER L'ALUMNE:

Cognoms,nom: Englert, Salome Theresa

D.N.I: LGG2G9WNL

15.05.2022

Data i firma,

S. Englert

Índice

Lista de figuras	III
Lista de tablas.....	IV
Abstracto.....	V
1. Introducción.....	1
1.1. <i>Definición del problema.....</i>	<i>1</i>
1.2. <i>Objetivo y pregunta de investigación.....</i>	<i>1</i>
1.3. <i>Estructura del trabajo.....</i>	<i>1</i>
2. Industria del turismo	3
2.1. <i>Introducción a la industria del turismo</i>	<i>3</i>
2.2. <i>Actores de la industria turística</i>	<i>3</i>
2.3. <i>Tendencias y problemas</i>	<i>5</i>
3. El terrorismo en el sector turístico	7
3.1. <i>Formas de terrorismo</i>	<i>7</i>
3.2. <i>Correlación entre turismo y terrorismo.....</i>	<i>7</i>
4. El gestión de crisis	10
4.1. <i>Definición de gestión de crisis.....</i>	<i>10</i>
4.2. <i>Causas y evolución de las crisis</i>	<i>10</i>
4.3. <i>La gestión de crisis como proceso.....</i>	<i>12</i>
4.3.1. <i>Prevención</i>	<i>12</i>
4.3.2. <i>Gestión</i>	<i>13</i>
4.3.3. <i>Cuidado posterior.....</i>	<i>13</i>
5. El terrorismo con el ejemplo de Turquía como destino	15
5.1. <i>Turquía de perfil.....</i>	<i>15</i>
5.2. <i>Las mayores organizaciones terroristas de Turquía</i>	<i>15</i>
5.3. <i>Los atentados terroristas en Turquía y su impacto</i>	<i>17</i>
6. Ejemplo práctico: el operador turístico TUI	19
6.1. <i>Gestión de crisis de TUI.....</i>	<i>19</i>
6.2. <i>Impacto del terror en Turquía en TUI.....</i>	<i>20</i>
7. Conclusión	22
Bibliografía	V
Declaración de independencia	IX

Lista de figuras

Figura 1: Fases del curso de una crisis	11
Figura 2: Procesos de crisis desde la perspectiva del interés público	12
Figura 3: Encuesta sobre los destinos de vacaciones previstos por los alemanes en otros países europeos en 2016	18
Figura 4: Encuesta sobre si las alertas de terror y de viaje influyen en el comportamiento de los viajeros	21

Lista de tablas

Tabla 1: Atentados terroristas en Turquía	17
---	----

Abstracto

Abstracto

El terrorismo es un fenómeno que ha existido desde el principio de la humanidad, pero pocas veces ha estado tan presente como ahora. Este documento trata del terrorismo como influencia negativa en el turismo, tanto para los destinos como para los agentes turísticos. Para ilustrar esto, nos fijaremos en Turquía como destino que ha perdido visitantes debido a los actos terroristas de organizaciones radicales como el partido PKK o el IS. Esto también afecta a algunos sectores económicos que sólo interactúan indirectamente con la industria del turismo. TUI Deutschland GmbH se utiliza como ejemplo para mostrar cómo un operador turístico con su propia gestión de crisis y equipo de crisis se enfrenta a las acciones terroristas y qué consecuencias tuvieron los atentados en Turquía para la empresa turística. Además, se dedica un capítulo a la gestión de crisis, que trata de las causas y el curso de las crisis, así como de la gestión de crisis como proceso.

Abstract

Terrorism is a phenomenon that has existed since the beginning of mankind, but it has rarely been as present as it is today. This thesis deals with terrorism as a negative influence on tourism, both for destinations and tourism stakeholders. To illustrate this, we will focus on the destination Turkey, which has lost visitors due to the terrorist acts of radical organizations, such as the PKK party or the IS. This also affects some economic sectors that only indirectly interact with the tourism industry. TUI Deutschland GmbH is used as an example to show how a tour operator with its own crisis management and crisis team deals with terrorist actions and what consequences the attacks in Turkey had for the tourism company. In addition, a chapter is devoted to crisis management, which deals with the causes and course of crises as well as crisis management as a process.

1. Introducción

1.1. Definición del problema

La mayoría de la gente asocia el turismo con las vacaciones, la relajación y la evasión de la vida cotidiana. También contribuye al intercambio cultural e interpersonal, convirtiéndose en un medio de entendimiento internacional y de encuentro con lo desconocido. Sin embargo, ni siquiera este ámbito de la vida se libra de los problemas y las crisis. El terrorismo representa una amenaza especial para la industria del turismo, inquieta e influye a los veraneantes en su elección de destino y tiene un impacto negativo en la demanda turística. El sector es muy sensible a la agitación política y a las actividades de motivación terrorista. El terrorismo también puede dañar la imagen de un destino a largo plazo y, por tanto, eliminar una importante contribución al PIB de un país por parte de la industria turística.

1.2. Objetivo y pregunta de investigación

En este documento se analizará el impacto que el terrorismo tiene en el turismo. También se analizará cómo se gestionan las crisis, especialmente por parte de uno de los agentes turísticos más importantes, el operador turístico. Se prestará especial atención a Turquía, con las organizaciones terroristas que prevalecen en ese país y que ahora están activas en todo el mundo. La tesis pretende aclarar los factores de influencia del terrorismo en el turismo y también mostrar cómo pueden reducirse al máximo en el marco de la gestión de crisis. En consecuencia, la tesis sirve para examinar cómo influye el terrorismo en el turismo y cómo los agentes turísticos se enfrentan a la omnipresente amenaza del terrorismo. El objetivo del trabajo es también presentar la gestión de crisis de los proveedores de servicios turísticos utilizando el ejemplo del operador turístico TUI, así como acercarse a las organizaciones terroristas del destino Turquía, que tienen una gran influencia en el turismo mundial.

1.3. Estructura del trabajo

En primer lugar, se examina con más detalle la industria del turismo proporcionando una introducción a la misma. A continuación, se analizan los actores y el procedimiento de gestión de un destino. Por último, se explican los conceptos de tendencias y problemas y se explica cómo afectan al sector turístico. En el siguiente punto se tratará con más detalle el tema del terrorismo y cómo influye en el sector turístico. Para ello, se explicarán en primer lugar las diferentes manifestaciones del terrorismo. A continuación, se analizará el impacto del terrorismo en el turismo mundial. El cuarto punto se refiere a la gestión de la crisis. En primer lugar, se explican las posibles causas de una crisis y las posibles formas que puede adoptar. A continuación, se considera la gestión de crisis como un proceso y se divide en sus fases individuales, la prevención, la gestión y la atención posterior, y se describe.

En el penúltimo punto se examina el terrorismo con más detalle utilizando el ejemplo del destino turístico Turquía. En primer lugar, se presenta el país y su historia, así como las mayores organizaciones terroristas que se originan en el destino y que ahora también operan a nivel internacional. A continuación, se analizan los atentados terroristas de los años 2015 a 2017, y se examinan algunos con más detalle. A continuación, se muestran los efectos de estos ataques en Turquía como destino. Por último, se examina un operador turístico, TUI Deutschland GmbH, como actor turístico a modo de ejemplo. En primer lugar, se describe la gestión de crisis de TUI. Por último,

se muestran las consecuencias para la empresa del terror en Turquía. Por último, hay una conclusión en la que se retoman los aspectos más importantes de la obra.

2. Industria del turismo

2.1. Introducción a la industria del turismo

La industria del turismo es una de las que más crece en todo el mundo, y la OMT también confirma que el sector se expande a un ritmo superior a la media en comparación con otras industrias. Se llama industria transversal porque combina varios sectores. Los sectores principales son la hostelería, los operadores turísticos, las agencias de viajes, las empresas de transporte, las navieras y las empresas de alquiler de trenes, autobuses y coches. Los términos turismo, tráfico turístico y tráfico de viajes se utilizan a menudo como sinónimos, aunque hoy en día se está sustituyendo cada vez más el término turismo por el de servicio y orientación al cliente, ya que se quiere evitar llamar a un huésped extraño. Todos los términos indican que hay un tráfico entre el lugar de origen y la estancia temporal en un destino. (Berg, 2010, 8)

Sin embargo, la industria del turismo no sólo se ocupa de la oferta y la demanda, sino que también tiene aspectos económicos, medioambientales, políticos y sociales. (Berg, 2010, 9) Los resultados económicos del turismo se reflejan en la contribución al PIB y en los puestos de trabajo creados, o en la proporción de personas que trabajan en el sector. Para generar un desarrollo positivo del turismo, deben darse factores económicos como un aumento de la renta disponible, una base monetaria estable y una situación económica favorable. Por ejemplo, según las previsiones, la industria del turismo en Europa crecerá alrededor de un 3% anual. El continente es uno de los mercados de viajes más importantes del mundo, con 448,5 millones de llegadas internacionales en 2008. (Berg, 2010, 12)

El turismo pertenece al sector terciario, es decir, al sector de los servicios, y entre otras cosas también actúa como factor impulsor y catalizador de otros sectores económicos, como el comercio y el transporte, que están estrechamente vinculados al turismo. El turismo también promueve el desarrollo de regiones estructuralmente más débiles y apoya el intercambio entre diferentes culturas, naciones y grupos étnicos. (Berg, 2010, 21)

El turismo puede dividirse en tres sectores. La economía típica del turismo se puede asignar directamente al sector turístico, que describe las empresas que desarrollan directamente los servicios típicos del turismo para los viajeros casi exclusivamente. El segundo sector se denomina economía turística complementaria e incluye empresas que pertenecen a una gran variedad de sectores económicos. Estos sectores separados se centran en los servicios turísticos, lo que significa que producen productos turísticos clásicos. Un ejemplo de ello sería una empresa editorial que diseña folletos de viajes. El tercer sector es la industria turística marginal. Los productos o servicios de estas empresas no pertenecen a los típicos servicios turísticos, pero los turistas contribuyen en una parte no despreciable a las ventas de estas empresas, como por ejemplo en el caso de un panadero en un centro de vacaciones. (Berg, 2010, 10; Baumgartner, s.a.) La industria del turismo incluye, por tanto, todas las empresas que se dedican al desarrollo de servicios turísticos en un sentido más o menos amplio. (Adjouri/Büttner, 2008, 24)

2.2. Actores de la industria turística

El sistema turístico está formado básicamente por los componentes operador turístico, agente de viajes y viajero, es decir, además del grupo de la demanda, también incluye a todas las empresas que participan en la organización y/o contratación de viajes. Los

actores de la industria turística, sin embargo, incluyen a todos los proveedores y empresas que participan directa o indirectamente en la cadena de valor del turismo. (Pompl, 1997, 5) En el contexto de este trabajo, sólo se tratarán los participantes directos en la industria turística. Todos los servicios repercuten en la experiencia de viaje del turista, que suele considerarse como un conjunto de servicios (Linne, 2016, 16). Además de los operadores turísticos y las agencias de viajes, los hoteles, los destinos, las empresas de transporte y las asociaciones de turismo también se consideran partes interesadas en sentido estricto (Freyer, 2015, 38). La cadena de valor del turismo consta de cinco componentes, que se explican con más detalle utilizando el ejemplo de un viaje combinado.

El primer elemento son los medios de transporte, pertenecientes a la industria del transporte, que, al igual que la industria del turismo, está sujeta a un crecimiento constante. Los sectores del transporte y el turismo están estrechamente vinculados y se influyen mutuamente. El turismo estimula el negocio del transporte, mientras que el transporte puede influir negativamente o dificultar el turismo. Los medios de transporte más utilizados en el turismo son el avión, el barco, el tren y el coche. (Freyer, 2015, 188s.) El propósito individual del viaje suele determinar esta elección, dependiendo de si se trata de un viaje de negocios o privado.

El segundo componente de la cadena de servicios es el alojamiento, que consiste en la pernoctación y los servicios de restauración. El periodo de alojamiento está pensado para un periodo corto de unos pocos días o semanas e incluye el alojamiento en viviendas accesibles para todos y listas para ser ocupadas. También se incluye la limpieza diaria de las habitaciones, así como un restaurante y una serie de servicios adicionales, como la provisión de plazas de aparcamiento. También se pueden distinguir varios tipos de operaciones. El sector del alojamiento está formado por la industria hotelera clásica y la industria parahotelera complementaria. Los hoteles, los garnis, las posadas y las casas de huéspedes pertenecen a la industria hotelera clásica. El sector parahotelero, por su parte, incluye instalaciones de alojamiento como pisos de vacaciones, casas de recreo y campings. (Statistisches Bundesamt, 2008, 418-421)

El tercer componente esencial es el propio destino. Aquí no hay un proveedor o negocio claramente delimitado, sino que son varios los proveedores de servicios que participan para que los huéspedes tengan una estancia satisfactoria en el destino. Se trata, por ejemplo, de excursiones, atracciones, guías turísticos y coches de alquiler. El potencial turístico del destino consiste en la oferta original y la derivada. La oferta original debe considerarse por separado del turismo, ya que se desarrolló independientemente de éste. Puede dividirse en tres áreas: la oferta natural, como la flora y la fauna, los servicios socioculturales reflejados en la mentalidad y la hospitalidad, y la infraestructura general utilizada por el público, como los centros educativos o el transporte. En cambio, la oferta derivada es un complemento de las posibilidades naturalmente existentes, que se han desarrollado específicamente para el turismo, entre otras cosas, como el desarrollo de carreteras. (Freyer, 2015, 321-326)

El operador turístico, como cuarto componente, es relevante porque es el responsable de la organización y, por tanto, del buen funcionamiento del viaje. Organiza las ofertas individuales de terceros proveedores de servicios, rara vez también las suyas propias, y las combina en un paquete de servicios autónomo y comercializable, en la mayoría de los casos un paquete turístico. Este paquete de servicios se distribuye entonces en línea o fuera de línea a través de canales de venta como catálogos o incluso agencias de viajes, y el operador turístico asume todo el riesgo del viaje (Schulz, s.a.). Los operadores turísticos pueden dividirse en tradicionales y dinámicos. El touroperador

tradicional tiene cuotas fijas y una cierta cantidad de viajes combinados ya creados y distribuye sus productos principalmente a través de catálogos y agencias de viajes. El touroperador dinámico, por su parte, ha surgido con el avance de la digitalización y se especializa en crear viajes según los deseos del cliente. Así, en este modelo de negocio, los viajes se crean en tiempo real y se distribuyen exclusivamente en línea. (Schattner, 2019)

El último componente de la cadena de servicios es la agencia de viajes. Además de los viajes combinados, también venden servicios individuales prestados por proveedores de servicios turísticos y operan en nombre y por cuenta de terceros, lo que significa que el riesgo de responsabilidad no recae sobre ellos. Tiene contacto directo con el cliente, por lo que cuatro factores forman parte de la venta: Asesoramiento a los clientes, reserva correcta de los viajes con los proveedores de servicios turísticos o el operador turístico, cobro de los pagos de los clientes y entrega de los documentos de viaje necesarios. También aquí, además de la forma clásica ya descrita, hay agencias de viajes que también agrupan servicios individuales de terceros, por lo que actúan como un operador turístico. (Freyer, 2015, 299-302)

2.3. Tendencias y problemas

Desde el inicio de la humanidad, existen tendencias y problemas mundiales, los llamados issues, que afectan tanto a la población como a los distintos sectores económicos y empresas. Las empresas deben adaptar sus productos y servicios a las tendencias y problemas actuales para seguir siendo competitivas. Una tendencia es un cambio que se produce en un determinado periodo de tiempo y que tiene una tendencia fundamental en una determinada dirección. (Varias tendencias y categorías de tendencias, véase también) En cuanto a la sociedad, por ejemplo, la digitalización, la ecologización y la seguridad han surgido como megatendencias mundiales. (Las megatendencias, véase también) Sin embargo, el término megatendencia sólo se utiliza si la tendencia también tiene una clara relevancia para las generaciones futuras, que serán moldeadas por ella y, por tanto, será duradera. (Las megatendencias, véase también) Los temas describen asuntos de los que se ocupa actualmente la población. Sin embargo, por el momento se desconoce su duración. (Trends vs. Emerging issues: What ist the difference?, 2016)

Las tendencias suelen captarse mediante la investigación de datos y pueden revelar un cambio histórico a través de pruebas concretas. Los temas, en cambio, se consideran más bien tendencias que son actualmente significativas y que pueden acabar convirtiéndose en una tendencia. (Trends vs. Emerging issues: What ist the difference?, 2016)

La seguridad se ha consolidado como una megatendencia, que se justifica por los riesgos y amenazas que surgen constantemente en diferentes ámbitos. Después del 11 de septiembre de 2001, cuando el mundo occidental tuvo que enfrentarse por primera vez al terrorismo islamista radical, se produjeron otros grandes atentados en otras ciudades europeas, como Londres, Madrid, París y Bruselas, consideradas destinos populares para los turistas. („Der Terror breitet sich immer weiter aus“, 2016) Estos atentados, sobre todo en los aeropuertos de Estambul y Bruselas, en el centro de París y en la playa de un hotel de Túnez, han obligado a los operadores turísticos y a las agencias de viajes a mirar con lupa la seguridad de sus clientes. Casi uno de cada tres veraneantes incluye la amenaza del terror o la falta de seguridad en su elección de destino. Debido al desconocimiento de los proveedores de servicios turísticos sobre los posibles atentados, subrayan que no pueden garantizar al cien por cien la seguridad en ningún destino. Así, las agencias de viajes y los operadores turísticos sólo pueden tener en cuenta los consejos de seguridad del Ministerio de

Asuntos Exteriores alemán e informar a sus clientes sobre la situación en los destinos para crear transparencia. (Eine Frage der Sicherheit: Veranstalter reagieren auf Ängste, 2016)

3. El terrorismo en el sector turístico

3.1. Formas de terrorismo

En general, el terrorismo puede dividirse en nacional, internacional y transnacional, cuyas fronteras son, sin embargo, fluidas. Éstas siguen desempeñando un papel en la actualidad.

El terrorismo nacional es cuando los terroristas en su país de origen utilizan la violencia contra otros ciudadanos del mismo Estado. Un ejemplo clásico de ello desde 1945 es el PKK kurdo, que quiere crear su propio Estado. Los objetivos explícitos de estas organizaciones no son los extranjeros, sino principalmente los representantes del Estado o los ciudadanos no implicados. A día de hoy, esta forma de terrorismo es dominante en todo el mundo. Sin embargo, los grupos terroristas individuales también extienden sus actividades al extranjero, lo que constituye un terrorismo internacional. Según el Departamento de Estado de EE.UU., los atentados en los que los terroristas atacan a ciudadanos o la zona geográfica de otro país se clasifican como esta forma de terrorismo. Sin embargo, los actos en los que los terroristas atacan a ciudadanos o instalaciones extranjeras también se clasifican como internacionales. Así, los responsables quieren atraer deliberadamente la atención de todo el mundo. De este modo, llegan a un público más amplio, al que quieren atraer a su deseo de cambiar el orden nacional en su interés. Debido a la presencia mundial de los atentados, los agravios que lamentan en su país no pueden ser ignorados ni a nivel nacional ni internacional. Sin embargo, para operar en el extranjero, estas organizaciones necesitan más recursos financieros, apoyo logístico y conexiones internacionales. Así pues, el terrorismo nacional y el internacional no difieren en los objetivos que persiguen, sino en las estrategias que emplean para alcanzarlos. (Schneckener, 2002, 15-18; Richter, 2019; Daase, 2010, 141)

El terrorismo transnacional se caracteriza por la creación de redes internacionales de grupos terroristas a nivel transnacional. Por ejemplo, el terrorismo islamista surgió de la resistencia a la invasión de Afganistán por parte de la Unión Soviética en 1979. Esto no sólo condena las condiciones de la parte árabe del mundo y del sur de Asia, sino que también se dirige contra los valores occidentales. A más tardar el 11 de septiembre de 2001, el terrorismo transnacional se hizo especialmente presente en el plano político internacional. La diferencia con el terrorismo internacional es que los apoyos estatales ya no juegan un papel. Los grupos terroristas se relacionan entre sí a nivel subestatal, lo que implica que sus miembros pertenecen a diferentes nacionalidades. Estas organizaciones terroristas obtienen armas y dinero a través de partidarios privados o formando sus propias redes de financiación y logística. (Schneckener, 2002, 19; Richter, 2019; Daase, 2010, 141)

3.2. Correlación entre turismo y terrorismo

Las situaciones de crisis, como el terrorismo, se consideraron durante mucho tiempo excepcionales en el turismo y, por lo tanto, fueron ignoradas por los agentes turísticos. Desde el atentado del 11 de septiembre y otros numerosos atentados, así como pandemias y catástrofes naturales, este fenómeno ha cobrado cada vez más protagonismo. (Aschauer, 2009, 13)

La oferta y la demanda del sector turístico reaccionan de forma muy sensible a acontecimientos extremos como el terrorismo. (Richter/Waugh Jr., 1986, 230)

Los grupos terroristas suelen tener como objetivo a los turistas, lo que puede explicarse por tres puntos. Los turistas son fáciles de atacar porque suelen aparecer

en gran número, como cuando se visita una atracción turística en el marco de una excursión en grupo o el elevado número de veraneantes en lugares como playas, restaurantes o cafeterías. Así, los contaminadores logran su objetivo de afectar directamente a muchas personas. Los turistas también son muy flexibles a la hora de elegir su destino. Se evitan los lugares en los que se sospecha que hay atentados terroristas; en su lugar, se cambian a destinos comparables que también cumplen sus requisitos. Los terroristas son conscientes de ello, y por eso ven a los turistas como un objetivo especialmente valioso. Sin embargo, lo más importante es la atención mediática que generan estos actos. La radio, la televisión y los periódicos se ocupan intensamente de estos incidentes. Esto crea una relevancia mundial para los consumidores que están familiarizados con muchos de estos lugares por sus propios viajes o informes. Los terroristas quieren generar la atención del público en general con sus actos, por lo que esperan una presencia mediática lo más fuerte posible. (Frey/Lüchinger, 2009, 67)

En las últimas décadas se han producido repetidos atentados terroristas contra diversos sectores económicos relacionados con el turismo. Incluso antes del 11 de septiembre de 2001, el sector turístico había sido víctima de actos terroristas, pero este acontecimiento fue drástico para la industria. En consecuencia, se prestó mucha más atención al aspecto de la seguridad, de modo que se incluyó en la gestión estratégica. Especialmente en el sector del transporte aéreo, la seguridad se convirtió en un problema porque el atentado se produjo desde el aire y el incidente generó un gran interés mediático. (Tarlow, 2011, 86)

Sin embargo, no sólo el transporte aéreo se ve afectado por el terrorismo. El sector de los cruceros también se ve afectado negativamente por el terrorismo sin necesidad de que se produzca un acontecimiento específico. Sin embargo, los viajeros de cruceros comparten muchas características con los viajeros de avión. A menudo, los clientes del sector de los cruceros tienden a tener aversión al riesgo, ya que suelen ser personas mayores o viajeros que desean relajación y seguridad para sus vacaciones. Además, los turistas de cruceros suelen tener mucho equipaje debido a la larga estancia en el barco, lo que hace que la inspección de todo el equipaje sea un reto para el personal de seguridad. (Tarlow, 2011, 87-88)

Otro sector de la economía que sufre el terrorismo es el de la hostelería. Éstas pueden servir como lugares de preparación de atentados, así como convertirse en víctimas de un ataque terrorista. Muchos hoteles tienen amplios vestíbulos que pueden convertirse en un objetivo fácil y los coches bomba también suponen una amenaza. Además, los restaurantes de los hoteles suelen ser accesibles para los forasteros y populares entre los funcionarios locales, los viajeros de negocios o los extranjeros. Los establecimientos hoteleros han dado prioridad a la seguridad por estos motivos, por lo que ahora los huéspedes pueden hablar con un agente de seguridad y preguntarle sobre las precauciones de seguridad. Esta industria también es consciente de que debe revisar constantemente sus conceptos de seguridad y preparar a sus empleados para los actos terroristas. (Tarlow, 2011, 88)

No hay forma de determinar por adelantado dónde y cuándo se producirá el próximo ataque. Sin embargo, hay una serie de preguntas que los sectores individuales de la industria del turismo pueden hacerse para evaluar mejor la probabilidad de un ataque terrorista. Por ejemplo, es más probable que los terroristas ataquen en lugares donde hay muchos turistas al mismo tiempo. La atención mediática generada por esto, así como el daño económico que causaría, también debe satisfacer las demandas de los terroristas. (Tarlow, 2011, 88-89)

El turismo se considera, pues, un sector económico fuertemente influenciado por el terrorismo. Tiene influencias negativas tanto desde el punto de vista económico, en

forma de efectos perjudiciales para la oferta turística, como desde la perspectiva de los clientes, que consumen menos productos turísticos por miedo. En el plano político, hay inestabilidad política debido al terror. Esto lleva a condiciones similares a las de una crisis en algunos destinos, lo que pone de manifiesto que no sólo el sistema turístico sufre los ataques terroristas, sino también otros sistemas que trabajan junto a él. (Araña/León, 2008, 299-315)

4. El gestión de crisis

4.1. Definición de gestión de crisis

En principio, en toda gestión hay una visión institucional y otra funcional, y así ocurre también en la gestión de crisis. Los grupos de personas responsables de las actividades de gestión de crisis se consideran instituciones. Actúan como portadores dominantes de la gestión funcional de crisis, pero además hay otros empleados de nivel medio e inferior especialmente seleccionados, así como personas externas como apoyo. Desde una perspectiva funcional, la gestión de crisis se refiere al cambio de tareas y procesos en el contexto de la crisis. Se refiere a las tareas y procesos que conlleva la dirección de la gestión de crisis. Esta función incluye la planificación, la organización, la realización y el control. (Glaeßer, 2007, 39)

La gestión de crisis debe distinguirse de la gestión de riesgos. Este último también se ocupa de los acontecimientos que no suponen una amenaza directa para el destino. Sin embargo, en el caso de los destinos, los posibles riesgos sólo suelen estudiarse con más detenimiento cuando ya son competencia de la gestión de crisis. En las empresas turísticas también se observa que la gestión de crisis es cada vez más relevante y se asigna al más alto nivel directivo. Esto es importante porque los problemas sólo pueden resolverse si la situación que puede llevar a una crisis se considera en su totalidad. (Glaeßer, 2007, 38-39)

El objetivo de la gestión de crisis es evitar una actuación precipitada debido a la gran presión de rendimiento a nivel de dirección y, en cambio, con las posibilidades disponibles, mostrar un comportamiento conceptualmente bien pensado en caso de crisis. Sin embargo, también debe tener un efecto preventivo para contrarrestar el estallido de una crisis lo más eficazmente posible antes de que se produzca. La gestión de crisis abarca un amplio abanico de tareas, ya que hay muchos tipos diferentes de crisis. En primer lugar, debe mitigar el curso de una crisis en la medida de lo posible. Sin embargo, también debe asumir un papel constructivo, lo que significa que ve una crisis como una oportunidad a través de la cual se puede llevar a cabo una reorganización o cualquier otro cambio para evitar que se produzca otra crisis. (Müller-Stewens, 1989, 640-641)

4.2. Causas y evolución de las crisis

Las crisis surgen dentro de la propia empresa o son causadas externamente. Si la causa es interna a la empresa, se subdivide en desencadenantes operativos, estructurales y estructurales de la empresa. Desde el punto de vista operativo, la causa es una productividad demasiado baja, una calidad deficiente de los productos, la falta de innovación de los mismos, una política de precios equivocada o una gestión defectuosa de los costes y las inversiones. Los desencadenantes estructurales son cosas como la insuficiente innovación de los procesos, un sistema de planificación y control inexistente y una cultura organizativa deficiente. Las causas estructurales se derivan de la falta de capacidad de comunicación tanto a nivel interno como externo. Esto suele provocar dificultades de motivación por parte de los empleados y una falta de innovación. (Herbst, 1999, 2)

Si el desencadenante es externo a la empresa, se distingue entre la evolución cíclica no deseada y los cambios estructurales. En el caso de las evoluciones cíclicas no deseadas, suele tratarse de una falta de adaptación en la comunicación externa por parte de la empresa, por ejemplo si ésta no presta atención a las nuevas tecnologías o a las crisis medioambientales, lo que puede suponer una desventaja competitiva

frente a sus competidores. En la práctica, sin embargo, los límites son fluidos y pueden producirse varios desencadenantes simultáneamente. (Herbst, 1999, 2)

Al principio de una crisis, es importante captar la situación correctamente y comunicarla en su totalidad a los miembros del equipo de gestión de crisis en forma de informe de situación para garantizar una impresión completa del problema. Si esto se hace en una fase temprana, la gestión de la crisis suele tener más opciones para calmar la situación y limitar los daños. Para evaluar una situación, los responsables deben valorar cuál es la naturaleza específica de la situación, qué consecuencias pueden derivarse de ella, si éstas dan lugar a riesgos, cuáles son las consecuencias y si es necesario actuar con urgencia. Si este es el caso y se produce una situación de crisis, el equipo de crisis debe reunirse inmediatamente e iniciar medidas inmediatas para calmar la situación lo mejor posible. (Teetz, 2012, 3-5) Básicamente, el curso de una crisis puede dividirse en cuatro fases:

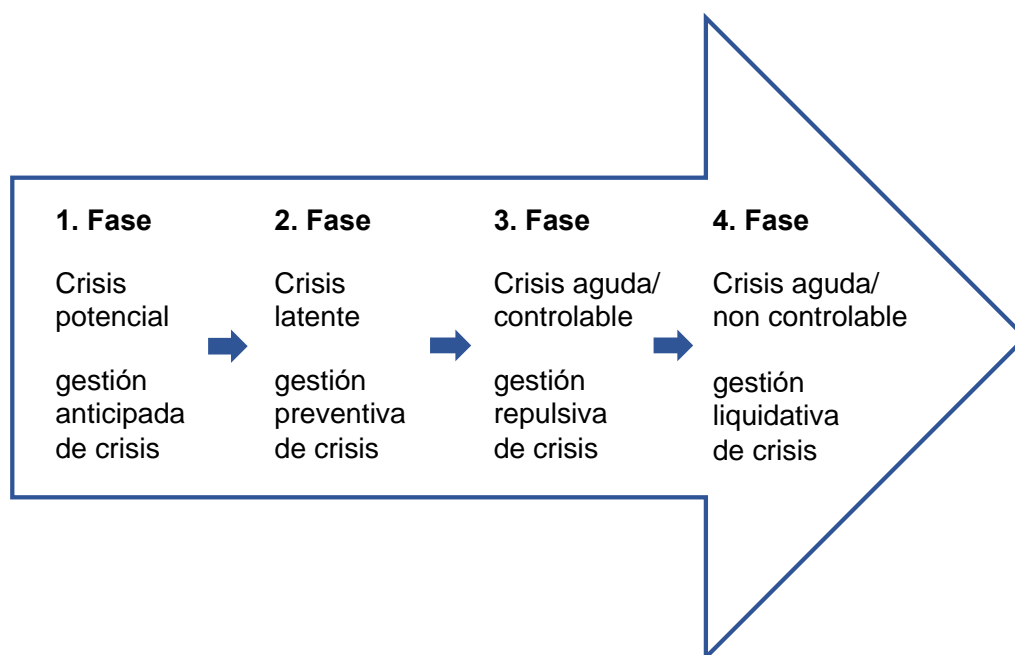


Figura 1: Fases del curso de una crisis
(Representación propia basada en Krystek, 1987, 29-31)

En la primera fase, la empresa se encuentra en un estado normal y sólo existe la posibilidad de que surja una crisis. En esta etapa, la gestión de crisis puede preparar ya las posibles crisis que puedan surgir en el futuro. La segunda fase describe a la empresa en una situación en la que una crisis sólo puede ser detectada por los sistemas de alerta temprana, pero no por los sistemas de información clásicos. En la tercera fase ya hay señales claras de que hay una crisis. En este caso, ya existe una gran presión de tiempo y las decisiones para combatirla deben tomarse lo antes posible, ya que el margen de acción se reduce cuanto más tardan los actores. La última fase se caracteriza porque la crisis ya está fuera de control y la empresa ya no es capaz de controlar la situación por sí misma. Esta fase suele conducir a la disolución de la empresa. (Krystek, 1987, 29-31)

El curso de una crisis también puede verse desde una perspectiva pública. En este caso, se puede distinguir entre crisis eruptivas, crecientes y periódicas:

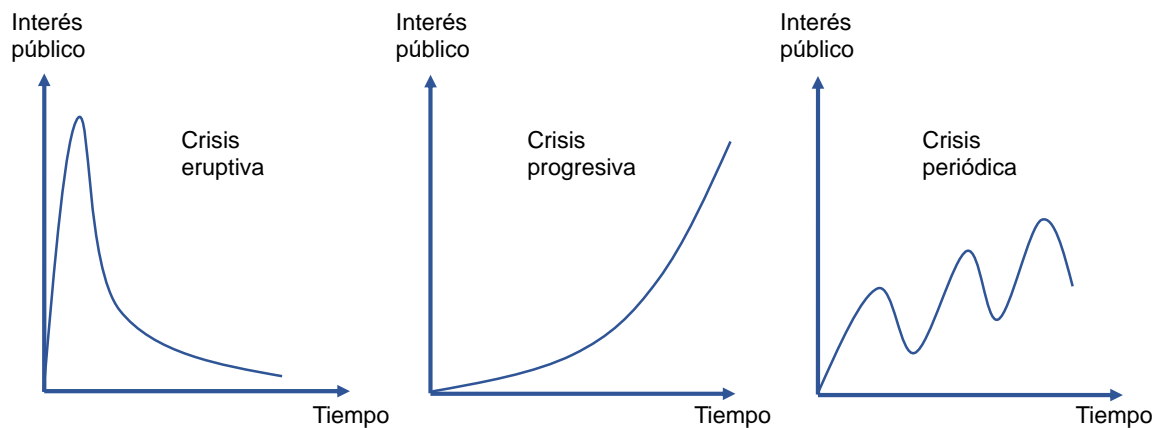


Figura 2: Procesos de crisis desde la perspectiva del interés público
(Representación propia basada en Töpfer, 1999, 275)

Mientras que en el caso de una crisis eruptiva el interés del público aumenta bruscamente con el inicio de la crisis, pero vuelve a caer en el transcurso de la gestión de la misma, la crisis sigilosa tiene el curso contrario. En este caso, el interés del público aumenta exponencialmente hasta alcanzar un pico. En la mayoría de los casos, se puede concluir que no había ninguna gestión de crisis, o que ésta era inadecuada. En el caso de las crisis periódicas, el interés del público sube y baja una y otra vez, dependiendo de la atención general que se le preste. Las empresas en las que esto ocurre no muestran ningún desarrollo posterior ni efecto de aprendizaje, ya que la crisis se repite una y otra vez y, por tanto, el interés del público también sube y baja una y otra vez. (Töpfer, 1999, 275)

4.3. La gestión de crisis como proceso

4.3.1. Prevención

La prevención es la primera de las tres fases del proceso de gestión de crisis y se considera relativamente autónoma. Para las otras dos fases, la transición es más bien fluida. (Schreyögg/Ostermann, 2014, 129)

En la mayoría de los casos, las crisis pueden evitarse mediante una planificación meditada y una gestión concienzuda. Para ello, la gestión de crisis debe abordar los riesgos que pueden dar lugar a una crisis en la fase más temprana posible. En cualquier gestión de crisis planificada, la gestión estratégica de crisis debe identificar la crisis en una fase temprana y analizar el desencadenante en detalle. Esta es también la razón por la que se utilizan varios sistemas de alerta temprana con diferentes factores. (Schreyögg y Ostermann, 2014, 129; Krisen: Ursachen und Bewältigung, s.a.) Sin embargo, debido a las múltiples formas en que puede manifestarse una crisis, es difícil tener en cuenta todas las eventualidades que pueden ocurrir. Por ello, estos sistemas suelen trabajar con situaciones simplificadas y abstractas, lo que puede dar lugar a errores. Además, se descuidan acontecimientos que la empresa no considera probables, lo que también puede crear lagunas. Esto puede acarrear problemas, ya que la empresa se adormece en una sensación de seguridad debido a las medidas preventivas. (Schreyögg/Ostermann, 2014, 129) Un ejemplo de prevención en el caso del terrorismo sería evitar que los jóvenes musulmanes se unan a organizaciones como el Estado Islámico en una etapa temprana y se deslicen así hacia el radicalismo.

A pesar de todas las medidas y la prevención, a menudo las crisis sólo se reconocen cuando ya es demasiado tarde para prevenirlas y sólo se pueden limitar los daños. (Schreyögg/Ostermann, 2014, 129)

4.3.2. Gestión

La gestión operativa de crisis entra en juego en la fase de crisis inmediata. Su tarea es reaccionar rápidamente ante las crisis que se producen para minimizar los posibles daños. Una situación crítica debe estabilizarse lo más rápidamente posible mediante un enfoque estructurado. Para garantizar el éxito de la gestión de la crisis operativa, hay algunas recomendaciones que se pueden seguir para calmar mejor la situación. Entre otras cosas, se aconseja a los directivos que estén presentes físicamente en el lugar del incidente para demostrar que la situación se toma muy en serio. Al mismo tiempo, deben mantenerse las rutinas de trabajo regulares en la medida de lo posible para proporcionar una sensación de normalidad y evitar los brotes de pánico. A menudo, una formación o educación previa también ayuda a afrontar la situación de la mejor manera posible. También es importante comunicar con claridad, posiblemente a través de nuevos canales si la crisis se ha extendido también a los canales de comunicación originales. Si la comunicación es inadecuada, a menudo se produce una desinformación que puede debilitar aún más a la empresa.

A diferencia de la gestión de crisis operativa, que suele actuar de forma inmediata y bastante intuitiva para poder evitar los daños lo antes posible, la gestión de crisis estructural es mucho más reflexiva. En primer lugar, se realiza un análisis sistemático de los factores desencadenantes de la crisis, seguido del desarrollo de un concepto que describe la mejor manera de eliminar los problemas estructurales. También forma parte de este ámbito determinar si la crisis puede evitarse en absoluto o si ya no pueden evitarse daños económicos irreversibles. La dirección estratégica es la más adecuada para el análisis estructural de la situación de crisis, ya que conoce la situación de los recursos y la situación actual de la empresa y puede evaluar mejor si la empresa puede seguir existiendo en el mercado. A menudo, en las situaciones de crisis, la gente tiende a actuar de forma emocional y no quiere dejar de lado las viejas cosas probadas, lo que puede provocar problemas en la gestión estratégica de las crisis. Muchas empresas tienden a centralizar la toma de decisiones en una crisis, lo que puede conducir a un horizonte reducido a la hora de elaborar alternativas. Sin embargo, en última instancia, la estrategia de gestión de crisis que decide la dirección estratégica determina las medidas individuales para combatir la crisis. Aquí hay varias opciones, como una reducción radical de personal o una estrategia de giro para impulsar la innovación.

Tras combatir inmediatamente la situación de crisis, muchas empresas tienden a restablecer directamente el estado normal anterior. A menudo esto resulta ser un error, ya que la empresa sólo ha conseguido combatir los síntomas, pero la causa real de la crisis aún no se ha eliminado. Esta es una de las tareas centrales de la asistencia posterior. (Schreyögg/Ostermann, 2014, 130-131)

4.3.3. Cuidado posterior

Para poder evitar una crisis a largo plazo, es importante asumirla y aprender de ella. No se trata de encontrar culpables y pedirles cuentas, sino de establecer un proceso de aprendizaje y comprensión de la organización. La gestión de la crisis debe averiguar qué es lo que realmente la ha desencadenado y cómo se ha afrontado para evitar los mismos errores en el futuro y cambiar o eliminar ciertos patrones. Además

del seguimiento y la evaluación de la crisis, también hay que analizar el marco cultural en el que se desarrolló la crisis. Para ello, debe existir una actitud básica de apertura que permita a los miembros de la organización abordar los patrones de comportamiento defectuosos en la empresa de forma imparcial. Esto significa que los miembros de la gestión de crisis deben crear un marco en el que todos se sientan cómodos, no pueda surgir ningún sentimiento de culpa y exista una sensación de bienestar hasta el punto de que incluso los hechos desagradables puedan abordarse libremente. Las secuelas de una crisis no suelen ser una situación agradable. A menudo surgen conflictos, que también pueden tener un impacto negativo en la comunicación. Para garantizar el éxito del aprendizaje a pesar de todo, los conflictos no deben ser reprimidos, sino abordados abiertamente y tratados de forma ordenada. (Schreyögg/Ostermann, 2014, 132)

5. El terrorismo con el ejemplo de Turquía como destino

5.1. Turquía de perfil

Turquía tiene una superficie de aproximadamente 783.562km² con una población total de 82.482.383 habitantes. La capital del país es Ankara, que es una de las mayores ciudades del país, junto con Estambul e Izmir. La mayor densidad de población se encuentra en el noroeste del país, cerca de Estambul. Los habitantes de las zonas del este y el sureste del país se llaman kurdos y representan el 19% de la población. Hablan su propia lengua, pero la mayoría no se considera un país aparte. Más del 99% de la población turca pertenece a la religión musulmana, mientras que el 0,2% de la sociedad es cristiana y judía. El país está situado en el sureste de Europa y en Oriente Próximo. Limita con el Mar Negro, Bulgaria, Georgia, Armenia, Irak, Irán y Siria, abarcando así dos continentes, Europa y Asia. Debido a su situación geográfica, Turquía tiene la capacidad de influir en el Bósforo, así como en otras regiones de Oriente Medio. (Republik Türkei, s.a)

En la década de 1980 se fundó el Partido Comunista de los Trabajadores del Kurdistán, o PKK, con el objetivo de establecer un Estado kurdo socialista soberano en el sureste de Turquía. Aunque fue prohibida relativamente pronto por el gobierno, siguió operando en la clandestinidad. Los kurdos fueron reconocidos como minoría étnica en 1991, pero un Estado kurdo independiente ha sido rechazado por Turquía hasta el día de hoy. A partir de la década de 1990, el PKK luchó cada vez más contra el ejército turco. Especialmente después del encarcelamiento del líder del PKK, Öcalan, decenas de miles de personas murieron debido a los conflictos entre las dos partes. (Türkei Geschichte, s.a.) Cuando el 15 de julio de 2016 se produjo un intento de golpe de Estado por parte de algunos militares contra el presidente Erdogan, murieron 286 personas. En el marco del contragolpe del presidente turco, se detuvo 2.000 personas y miles de ciudadanos, entre ellos policías, fiscales y jueces, perdieron su empleo. Erdogan los calificó de purgas en Turquía. (Gedenken an Putschversuch vor drei Jahren, 2019)

5.2. Las mayores organizaciones terroristas de Turquía

Desde 2015, han aumentado los atentados terroristas en Turquía, por lo que se han emitido avisos de viaje para los turistas, recomendando que eviten las grandes ciudades, las multitudes y las atracciones más concurridas.

El PKK, y el IS, son responsables de la mayoría de los ataques terroristas en Turquía. El PKK es una organización clandestina militante que aboga por la autonomía política de las regiones kurdas de Turquía. Para ello, querían establecer su propio Estado kurdo, incluyendo las zonas del sureste de Anatolia en Turquía, el norte de Irak, partes del oeste de Irán y regiones del norte de Siria. Se fundó en 1978 y está representada a través de publicaciones, en la televisión y en Internet, lo que demuestra lo importante que es la presencia en los medios de comunicación para una organización de este tipo. Aunque ahora afirman haber abandonado sus objetivos separatistas de un Estado kurdo separado, siguen trabajando para que todos los kurdos estén unidos transnacionalmente. Siguen queriendo alcanzar sus objetivos mediante la violencia y el uso de armas en las zonas de combate, especialmente en Siria y Turquía. (Arbeiterpartei Kurdistans (PKK), s.a.)

El EI, pronunciado Estado Islámico, es una milicia suní que ha reunido a decenas de miles de miembros a su alrededor y está convencida de un régimen yihadista, lo que hace referencia a una corriente militante y extremista del islamismo que propugna la

aparición y expansión del Estado islamista utilizando la violencia. Utilizan los innumerables crímenes cometidos contra la humanidad en su beneficio, documentándolos y dándoles publicidad como parte de su campaña de imagen estratégica. Las personas que se sienten pertenecientes a IS se describen a sí mismas como los verdaderos creyentes que se levantan en nombre de Dios para la ejecución de su palabra en la tierra. La organización tuvo sus inicios en 2004, cuando surgió su vanguardia AQL. Bajo su dirección se formó una organización paraguas que poco después dio lugar a los grupos Estado Islámico en Irak, o ISI, y después de algún tiempo Estado Islámico en Irak y Siria, abreviado como ISIS. El ISIS tuvo éxito y consiguió ocupar la ciudad de Mosul, en el norte de Irak, así como poner en fuga a los grupos rebeldes sirios en su tierra. Tras estos acontecimientos, el nombre de ISIS cambió a IS, sin ninguna restricción geográfica. El EI cree que los iraquíes no tienen derecho a Irak y los sirios no tienen derecho a Siria, ya que pertenecen a todos los musulmanes, que también están obligados a unirse al EI. La organización terrorista también lleva a cabo acciones estratégicas. Por ejemplo, la atención mediática que quieren conseguir sirve para desmoralizar a los partidos contrarios. Sus partidarios ideológicos se dejan movilizar por el fanatismo y el deseo de cambio radical, lo que a su vez convence a otros partidarios que, aunque no tengan intenciones revolucionarias, están motivados por motivos mundanos como el ejercicio del poder. El objetivo de los dirigentes del EI es maximizar su esfera de influencia, lo que ya estuvieron un poco más cerca de conseguir en mayo de 2015 con las conquistas de Ramadi en Irak y Palmira en Siria. Aunque tanto los combatientes kurdos como Rusia y otros actores están actuando contra la organización terrorista, la idea básica de esta comunidad no puede ser eliminada exclusivamente por medios militares. En cambio, el apoyo en la lucha contra el EI debe venir también del lado político y social. Mientras tanto, el IS se ha convertido en una mezcla de milicia de guerra civil, organización terrorista y movimiento de masas. (Said, s.a.)

5.3. Los atentados terroristas en Turquía y su impacto

Fecha	Destino	Muertos	Perpetrador
20.07.2015	Centro cultural en Suruc	34	IS
10.10.2015	Demostración en Ankara	102	IS
12.01.2016	Turistas en Estambul	13	IS
17.02.2016	Convoy militar en Ankara	29	TAK/PKK
13.03.2016	Plaza pública en Ankara	38	TAK/PKK
19.03.2016	Calle comercial en Estambul	5	IS
07.06.2016	Autobús policial en Estambul	7	TAK/PKK
28.06.2016	Aeropuerto de Estambul	44	IS
20.08.2016	Boda en Gaziantep	50	IS
04.11.2016	Policía en Diyarbakir	9	desconocido
10.12.2016	Estadio de fútbol en Estambul	45	TAK/PKK
19.12.2016	Embajador de Rusia en Ankara	1	desconocido
01.01.2017	Club nocturno Reina en Estambul	39	desconocido

Tabla 1: Atentados terroristas en Turquía
(Representación propia basada en *Chronologie des Terrors in der Türkei*, 2016)

El 28 de junio de 2016, tres terroristas suicidas matan a más de 44 personas, 19 de ellas extranjeras, en el aeropuerto de Ataturk. Hay 200 heridos. El primer ministro turco, Binali Yildirim, atribuye este acto al IS. El 1 de enero de 2017, otro asesino dispara a 39 personas, entre ellas al menos 16 extranjeros, en la discoteca Reina, uno de los lugares más populares de Estambul, mientras que muchas decenas resultan heridas. (Gaziantep, Diyarbakir, Istanbul - der Terror geht weiter, 2016).

En concreto, el atentado de junio de 2016 se considera una de las peores acciones de la historia de Turquía. Tras estos dos atentados, el número de turistas que llegaron se redujo en un 30% en comparación con el año anterior. Turkish Airlines, que en los últimos años se ha caracterizado por ser una flota en alza, no ha podido mantener su éxito, por lo que 30 aviones, el 9% de toda la flota, se han quedado en tierra sin utilizar por la falta de demanda y 22 destinos a los que la aerolínea servía han tenido que ser eliminados de su oferta sin reemplazarlos. Por primera vez desde el año 2000, la

aerolínea tuvo que registrar una pérdida neta de 13 millones de euros en su balance anual de 2016. La empresa de catering Do&Co también tuvo mucho menos éxito debido a la disminución de pasajeros y a la pérdida de Turkish Airlines. Debido a la falta de demanda y a la grave caída del valor de la unidad monetaria turca, la lira, frente al euro, la empresa tuvo que informar de un descenso de las ventas del 24,1%, lo que también tuvo un fuerte impacto negativo en el negocio global de la empresa matriz. En el primer trimestre de 2017/18, el grupo obtuvo alrededor de un 13,6% menos de ingresos que en el año anterior. (Sec, 2017)

En 2017, Turquía solo aterrizó en el décimo puesto del top ten de los destinos vacacionales más populares y más reservados, mientras que en 2015 seguía ocupando el tercer puesto. En el operador turístico Thomas Cook, el destino Antalya también tuvo un 70% menos de visitantes en 2016. Al año siguiente, la tendencia a la baja se detuvo, pero las cifras no alcanzaron el nivel de 2015, antes de los atentados terroristas. No obstante, el número de veraneantes extranjeros en Estambul volvió a aumentar un 14,5% en los seis primeros meses de 2017. En julio, el número de viajeros superó en un 43,1% al del mismo mes del año pasado. Sin embargo, el Estado tuvo que pagar estas cifras positivas con grandes sumas de dinero. La lira sufrió una fuerte pérdida de valor externo, mientras que los precios internos en liras disminuyeron al mismo tiempo. Los ingresos de los operadores hoteleros y otros proveedores de servicios en el destino se vieron afectados por ello. De enero a julio de 2017, las tarifas de las habitaciones de hotel disminuyeron casi un 22% en comparación con el año anterior.

El fenómeno de que los viajeros se alejan cada vez más de los destinos vacacionales inseguros y se dirigen a los seguros también es cada vez más claro para el sector de los viajes. Según una encuesta de IPK International, el 29% de los viajeros internacionales son partidarios de seguir visitando destinos extranjeros, pero sólo aquellos que se consideren seguros. Por ejemplo, muchos veraneantes se sintieron atraídos por Croacia durante la crisis de Turquía en 2016, por lo que este destino estaba completamente reservado en Ruefa, un portal de viajes online. (Sec, 2017)

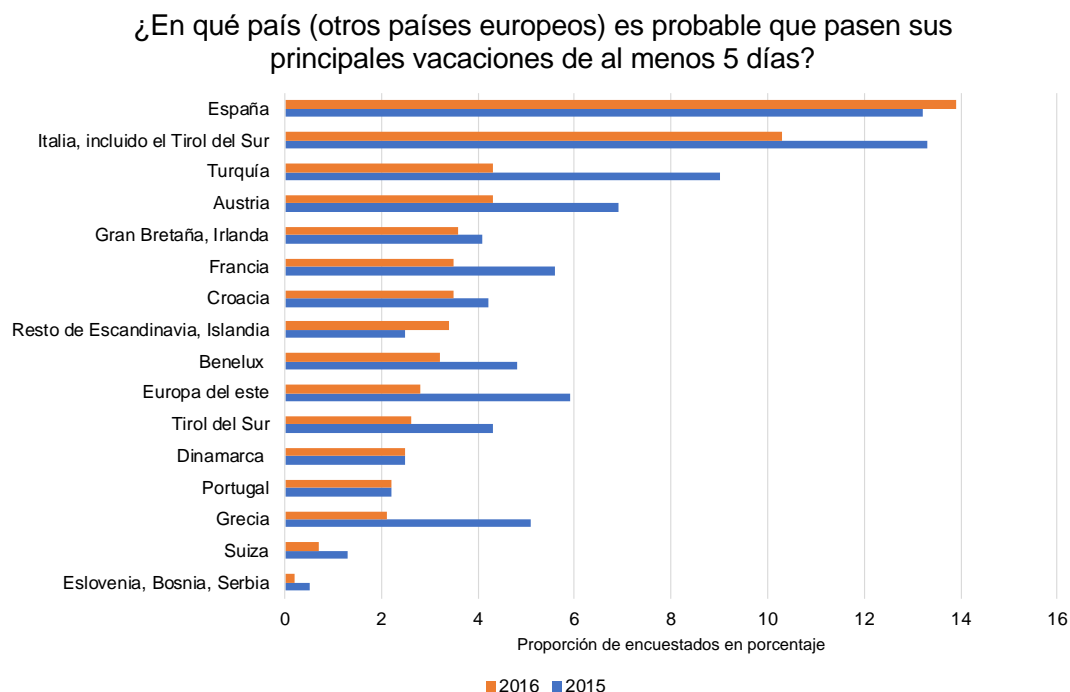


Figura 3: Encuesta sobre los destinos de vacaciones previstos por los alemanes en otros países europeos en 2016 (Representación propia basada en ADAC Reise-Monitor, 2016, 17)

6. Ejemplo práctico: el operador turístico TUI

6.1. Gestión de crisis de TUI

La gestión de crisis de TUI está organizada de forma centralizada y tiene su sede en Hannover en forma de unidad de personal. El responsable de la gestión de crisis e incidentes y de la unidad de crisis es Ulrich Heuer, que depende directamente del Consejo de Administración de TUI, al que también informa sin otros órganos intermedios. El jefe de gestión de crisis es responsable de las medidas estratégicas y operativas del Grupo y también se encarga de crear una amplia red con todos los sectores empresariales esenciales, instituciones gubernamentales y asociaciones. También forman parte de la gestión de crisis los empleados seleccionados que trabajan en las áreas de comunicación, ventas, gestión de calidad, gestión de productos, promoción y otras áreas empresariales relevantes, en función de las cualificaciones que se necesiten en la situación en cuestión. (TUI Bloggerin Kathrin, 2013; Glaeßer, 2005, 227)

La gestión de crisis tiene varias tareas principales, la primera de las cuales es el desarrollo de planes de emergencia para situaciones más frecuentes. Dentro de estos conceptos, se definen los ámbitos de responsabilidad y comportamiento y se regulan los canales de información y decisión. Se siguen desarrollando continuamente y las estructuras de datos clásicas, como los nombres de las personas y sus números de teléfono y fax, también se revisan constantemente. Las listas de comprobación para evacuaciones y accidentes aéreos están especialmente normalizadas. Se pueden utilizar en cualquier destino, independientemente del destino.

Otra actividad fundamental es el trabajo de los llamados Equipos de Atención, que se crearon en 2002 como parte de la gestión de crisis. Están formados por más de 230 miembros voluntarios que están disponibles en situaciones de emergencia y crisis. A la hora de seleccionar a los miembros del personal que están a la altura de esta tarea, se da gran importancia a los nervios de acero, la empatía y la capacidad de organización. Si se considera la inclusión en un equipo de atención, hay un curso de formación básica de tres días centrado en la psicología de crisis. Como miembro de un equipo asistencial, se está obligado a realizar un curso de actualización de un día de duración cada año. Puede ocurrir que, en caso de crisis, estos miembros del personal sean enviados también a las zonas críticas para ayudar sobre el terreno. (Glaeßer, 2005, 227-228)

Algunas salas también cuentan con personal permanente, como el centro de control de tráfico, que observa y en algunos casos coordina todos los movimientos de los vuelos. Además, la sala 4H05 de la sede de TUI Deutschland está disponible las 24 horas del día para la gestión de crisis. Esta sala cuenta con un mapamundi que incluye los husos horarios, un televisor que muestra las últimas noticias y siete relojes en tiempo real, para que el personal esté siempre informado de todos los destinos en el mundo y pueda informar a sus clientes a tiempo sobre cualquier interrupción o problema. (Glaeßer 2005, 228; TUI Bloggerin Kathrin, 2013) Para identificar las crisis y su evolución en una fase temprana, TUI utiliza un sistema de alerta e información diseñado internamente. Esto incluye información sobre las noticias del Ministerio de Asuntos Exteriores, las embajadas, los guías turísticos de TUI in situ y los datos meteorológicos. Además, los datos de las reservas de los clientes de TUI se almacenan para que sea directamente visible qué clientes se ven afectados por una crisis y cómo se les puede localizar para garantizar a sus huéspedes unas vacaciones lo más seguras y cómodas posible.

El equipo de crisis de TUI se ha creado para situaciones de crisis graves de gran envergadura. Está formado por personal directivo de las divisiones de relaciones públicas y gestión de ventas y, si es necesario, se reúne cada pocas horas en una situación aguda para informarse de los últimos acontecimientos y elaborar cursos de acción alternativos. Tiene acceso a la información de los aeropuertos, así como de las compañías aéreas, las autoridades y los destinos. Dependiendo de la magnitud de la crisis, también se puede recurrir a personal de otras áreas de la empresa. Ulrich Heuer también puede desplegar empleados en el destino para obtener información de primera mano y estar en intercambio personal con los proveedores de servicios, las autoridades y otros actores del país en crisis. El equipo de crisis sólo entra en acción temporalmente hasta que la situación se haya calmado de nuevo y se haya superado la crisis. Mientras dure la situación de precariedad, opera en niveles no jerárquicos, informales y de toma de decisiones conjuntas. Sólo el departamento de relaciones públicas está autorizado a cooperar con los medios de comunicación, y mantiene un intenso intercambio con el equipo de crisis. También reúne la información sobre la situación en el destino de la crisis procedente de los medios de comunicación, como la prensa, la radio y la televisión, y la comunica al equipo de crisis. (TUI Bloggerin Kathrin, 2013; Dreyer/Dreyer/Obieglo, 2001, 114-115; Glaeßer, 2005, 227)

6.2. Impacto del terror en Turquía en TUI

Turquía se considera el destino más relevante para el touroperador TUI, con un 14% de las reservas. Sin embargo, el terror y sus consecuencias están causando efectos negativos en la empresa. Aunque el Ministerio de Asuntos Exteriores alemán no ha emitido una advertencia de viaje para 2016 para los veraneantes que deseen volar a Turquía, sí señala los peligros. Hay que evitar sobre todo las grandes multitudes, las atracciones turísticas y los lugares públicos. Sin embargo, dado que los conflictos políticos y los enfrentamientos que implican el uso de la violencia siguen prevaleciendo en todo el país, el Ministerio de Asuntos Exteriores afirma que debe evitarse, en particular, la zona fronteriza con Siria.

En comparación con el año anterior, TUI también registró un descenso en las reservas para los destinos de Oriente Medio en 2016. El atentado terrorista de enero en Estambul, que se cobró, entre otras, once vidas alemanas, provocó un descenso en el número de reservas en Alemania para Turquía. Aunque la situación del negocio mejoró lentamente a lo largo del ejercicio 2016 hasta septiembre, solo se consiguió la mitad de las reservas previstas anteriormente. En cambio, los clientes que querían planificar sus vacaciones con TUI a pesar de ello se decantaron por destinos como España o Canarias. Los turistas que habían decidido viajar a Turquía antes del 18 de enero de 2016 tuvieron la oportunidad de volver a reservar o incluso cancelar su viaje sin coste alguno. En cambio, el negocio fue exitoso para los proveedores de servicios españoles, ya que no hubo que ofrecer descuentos de última hora debido al aumento de la demanda. (Reiseveranstalter bieten Stornierungen an, 2016; TUI spürt den Terror in der Türkei, 2016)

¿Influyen las advertencias sobre el terror y los viajes en su comportamiento?

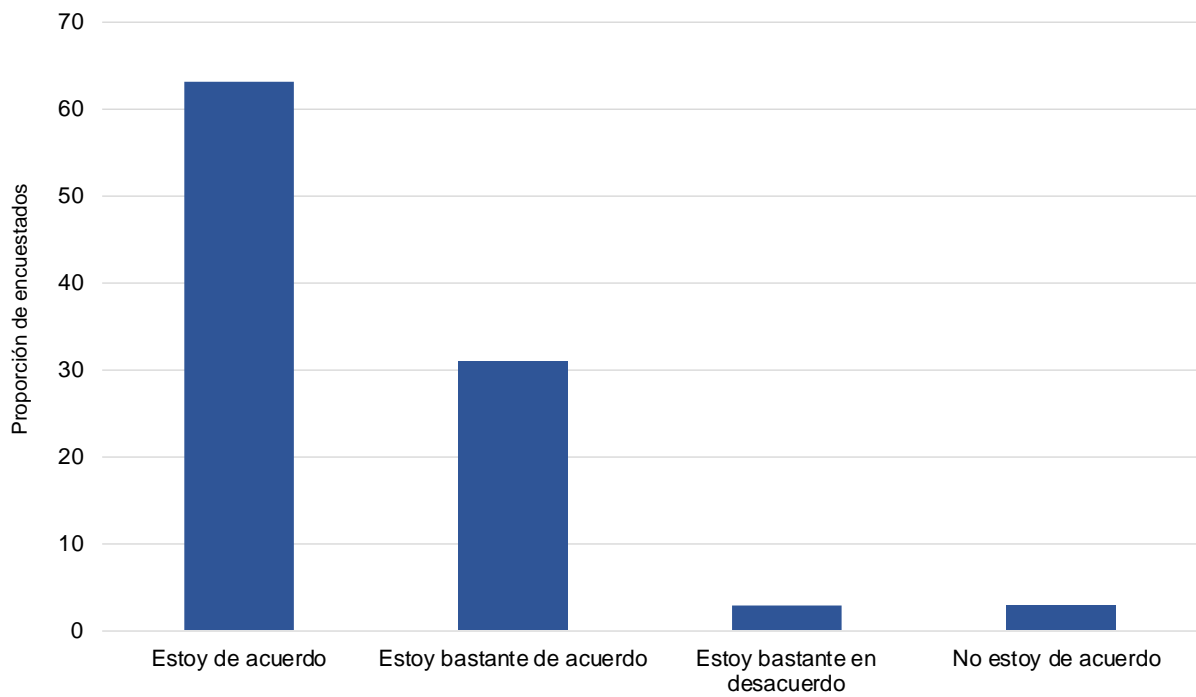


Figura 4: Encuesta sobre si las alertas de terror y de viaje influyen en el comportamiento de los viajeros (Representación propia basada en Manufacts Research & Dialog, 2016, 1)

7. Conclusión

Este documento ha demostrado que el terrorismo tiene un impacto en varios sectores de la industria del turismo. La difusión internacional de estas organizaciones inquieta a la población de todo el mundo, por lo que los patrones de demanda han cambiado desde que comenzaron los atentados. Debido a los atentados internacionales de los últimos años, la necesidad de seguridad de las personas en particular ha aumentado y se ha convertido en una megatendencia. Para responder a esta mayor necesidad de seguridad, el uso de una gestión de crisis bien capacitada en las empresas turísticas es de gran importancia, lo que se pone de manifiesto en el estudio del ejemplo práctico en el contexto de la gestión de crisis de TUI. Además, como resultado de esta investigación, se pueden derivar algunas recomendaciones de actuación en materia de gestión de crisis, especialmente para los agentes del sector turístico. Por lo tanto, los riesgos que podrían convertirse en una crisis deberían eliminarse ya en el periodo anterior a la posible aparición de una crisis. Después de una crisis, debe haber una comunicación activa y abierta para evitar que se vuelva a producir. En lo que respecta a una crisis aguda, la evaluación rápida de los riesgos, la introducción de medidas inmediatas y la comunicación abierta, tanto interna como externa, podrían identificarse como muy relevantes. Turquía es un destino muy popular entre los viajeros internacionales antes de que las organizaciones terroristas se formaran en el país y lo volvieran inestable. A más tardar, cuando los grupos terroristas comenzaron a operar a nivel transnacional, el destino había perdido temporalmente gran parte de su atractivo.

De la gestión de la crisis de Turquía por parte de TUI, descrita anteriormente, puede deducirse que es crucial una gestión de crisis que funcione y esté bien formada, con un equipo de crisis que pueda reunirse indefinidamente en una situación excepcional. La cooperación de los distintos departamentos, así como una comunicación clara y transparente, tanto interna como externa, son también muy importantes para sobrevivir a una crisis de este tipo como empresa. Como no se ha podido encontrar ninguna valoración negativa de la gestión de crisis de TUI, no se puede hacer ninguna crítica en consecuencia.

Los operadores turísticos y otros agentes del sector deben ser conscientes de que la necesidad de seguridad es la máxima prioridad para muchas personas. Para comercializar sus productos de forma óptima, tienen que responder a los deseos de sus clientes.

Bibliografía

- ADAC Reise-Monitor (Ed.) (2016): *Trendforschung im Reisemarkt 2016*. En línea: <https://docplayer.org/22111298-Trendforschung-im-reisemarkt-2016.html> [Accedido en 13.05.2022].
- Adjouri, N./Büttner, T. (2008): *Marken auf Reisen. Erfolgsstrategie für Marken im Tourismus*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Araña, J. E./León, C. J. (2008): The impact of terrorism on tourism demand. *Annals of Tourism Research*, 35(2), pp. 299-315.
- Aschauer, W. (2009): Krisen im Tourismus als neue Forschungsrichtung. Forschungsstand zu den Ursachen und Effekten terroristischer Anschläge. *Tourismuswirtschaft*, 1(1), pp. 13-28.
- Baumgartner, J. (sin año): *Tourismuswirtschaft*. En línea: <http://soziologie.soz.uni-linz.ac.at/sozthe/freitour/FreiTour-Wiki/Tourismuswirtschaft.htm> [Accedido en 13.05.2022].
- Berg, W. (2006): *Tourismusmanagement*. Friedrich Kiehl Verlag.
- Daase, C. (2010): Der Wandel der Sicherheitskultur – Ursachen und Folgen des erweiterten Sicherheitsbegriffs. En: Zoche, P./Kaufmann, S./Haverkamp, R. (Eds.): *Zivile Sicherheit: Gesellschaftliche Dimensionen gegenwärtiger Sicherheitspolitiken* (pp. 139-158). Bielefeld: transcript Verlag.
- Deutsche Welle (Ed.) (09.02.2016): *Tui spürt den Terror in der Türkei*. En línea: <https://www.dw.com/de/tui-spürt-den-terror-in-der-türkei/a-19036747> [Accedido en 13.05.2022].
- Dreyer, A./Dreyer, D./Obieglo, D. (2001): *Krisenmanagement im Tourismus*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Frey, B. S./Lüchinger, S. (2009): Tourismus und Terrorismus aus ökonomischer Sicht. *Tourismuswirtschaft*, 1(1), pp. 63-73.
- Freyer, W. (2015): *Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie* (11. Edición). Berlin/München/Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Glaeßer, D. (2005): *Handbuch Krisenmanagement im Tourismus: Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Glaeßer, D. (2007): *Handbuch Krisenmanagement im Tourismus. Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Herbst, D. (1999): *Krisen meistern durch PR*. Neuwied-Kriftel: Luchterhand.

- Industrie- und Handelskammer zu Rostock (Ed.) (sin año): *Krisen: Ursachen und Bewältigung*. En línea: <https://www.ihk.de/rostock/starthilfe/unternehmensfuehrung/krisenmanagement-2649428> [Accedido en 13.05.2022].
- Krystek, U. (1987): *Unternehmenskrisen – Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Länder-Lexikon (sin año): *Türkei Geschichte*. En línea: https://www.laenderlexikon.de/Türkei_Geschichte#500.C2.A0v.Chr._bis_13..C2.A0Jh._n.Chr [Accedido en 13.05.2022].
- Lexas.de (sin año): *Republik Türkei*. En línea: <https://www.lexas.de/europa/tuerkei/index.aspx> [Accedido en 13.05.2022].
- Linne, M. (2016): *Grundwissen Tourismus*. Konstanz y München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Manufacts Research & Dialog (2016): *Ergebnisse April 2016. Entscheiderpanel der Reiseindustrie*. En línea: <https://custom.cvent.com/7B32F9275ECD4ED8B28FE8FBD8EC528E/files/Event/a9ce5e962e394b79888efc07820e35b7/a1110e44ceaa4d27ac95bc04880da82d.pdf> [Accedido en 13.05.2022].
- Ministerium des Inneren Landes Nordrhein-Westfalen (Ed.) (sin año): *Arbeiterpartei Kurdistans (PKK)*. En línea: <https://www.im.nrw/arbeiterpartei-kurdistans-pkk> [Accedido en 13.05.2022].
- Müller-Stewens, G. (1989): Krisenmanagement. *Die Betriebswirtschaft*, 49(5), pp. 639-645.
- ntv.de (Ed.) (11.09.2016): „Der Terror breitet sich immer weiter aus“. En línea: <https://www.n-tv.de/politik/Der-Terror-breitet-sich-immer-weiter-aus-article18597386.html> [Accedido en 13.05.2022].
- Pompl, W. (1997): *Touristikmanagement 1: Beschaffungsmanagement* (2. Edición). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Richter, C. (22.02.2019): *Erscheinungsformen des Terrorismus*. En línea: <https://crp-infotec.de/terror-erscheinungsformen-terrorismus/> [Accedido en 13.05.2022].
- Richter, L. K./Waugh Jr., W. L. (1986): Terrorism and Tourism as logical companions. *Tourism Management*, 7(4), pp. 230-238.
- Said, B. T. (sin año): *Der „Islamische Staat“ (IS)*. En línea: <https://www.kas.de/de/web/extremismus/islamismus/der-islamische-staat-is> [Accedido en 13.05.2022].

- Schattner, C. (2019): *Reiseveranstalter vs. X-Veranstalter*. En línea: <https://www.ab-in-den-urlaub.de/magazin/service/reiseveranstalter-x-veranstalter/> [Accedido en 13.05.2022].
- Schneckener, U. (2002): *Netzwerke des Terrors: Charakter und Strukturen des transnationalen Terrorismus*. En línea: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/23863/ssoar-2002-schneckener-netzwerke_des_terrors.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2002-schneckener-netzwerke_des_terrors.pdf [Accedido en 13.05.2022].
- Schreyögg, G./Ostermann, S. M. (2014): Krisenwahrnehmung und Krisenbewältigung. En: Thießen, A. (Ed.): *Handbuch Krisenmanagement* (2. Edición) (pp.119-139). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schulz, A. (sin año): *Tourismusgrundlagen. Grundlagen und Definitionen*. En línea: <https://www.tourismus-grundlagen.de> [Accedido en 13.05.2022].
- Sec, C. (2017): *Urlaub vom Terror*. En línea: https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/sm/SM_in_Media/Medienberichte11102017-exp.pdf [Accedido en 13.05.2022].
- Statistisches Bundesamt (2008): *Klassifikation der Wirtschaftszweige*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Süddeutsche Zeitung (Ed.) (29.06.2016): *Chronologie des Terrors in der Türkei*. En línea: <https://www.sueddeutsche.de/politik/tuerkei-der-terror-begann-in-suruc-1.3316595> [Accedido en 13.05.2022].
- Süddeutsche Zeitung (Ed.) (29.06.2016): *Gaziantep, Diyarbakir, Istanbul - der Terror geht weiter*. En línea: <https://www.sueddeutsche.de/politik/tuerkei-der-terror-begann-in-suruc-1.3316595-2> [Accedido en 13.05.2022].
- Süddeutsche Zeitung (Ed.) (12.07.2016): *Eine Frage der Sicherheit: Veranstalter reagieren auf Ängste*. En línea: <https://www.sueddeutsche.de/leben/tourismus-eine-frage-der-sicherheit-veranstalter-reagieren-auf-aengste-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-160712-99-653878> [Accedido en 13.07.2022].
- Tarlow, P. E. (2011): Terrorism and Tourism. En: Wilks, J./Pendergast, D./Leggat, P. (Eds.): *Tourism in Turbulent Times: Towards Safe Experiences for Visitors* (pp. 79-92). New York: Routledge.
- Teetz, A. (2012): *Krisenmanagement: Rational entscheiden – Entschlossen handeln – Klar kommunizieren*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Töpfer, A. (1999): *Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder Chance?*. Neuwied/Krieffel: Luchterhand.
- Trend vs. Issue (2016): Trends vs. Emerging Issues: What is the difference?. En línea: <https://visionforesightstrategy.wordpress.com/2016/04/03/trends-vs-emerging-issues-what-is-the-difference/> [Accedido en 13.05.2022].

TUI Bloggerin Kathrin (16.04.2013): *Der Herr der Krisen – Ein Blick hinter die Kulissen des TUI Krisenmanagements*. En línea: <https://www.tui.com/blog/der-herr-der-krisen-ein-blick-hinter-die-kulissen-des-tui-krisenmanagements/> [Accedido en 13.05.2022].

Zeit Online (Ed.) (12.01.2016): *Reiseveranstalter bieten Stornierungen an*. En línea: <https://www.zeit.de/entdecken/reisen/2016-01/istanbul-anschlag-tourismus-auswirkungen> [Accedido en 13.05.2022].

Zeit Online (Ed.) (15.07.2019): *Gedenken an Putschversuch vor drei Jahren*. En línea: <https://www.zeit.de/politik/ausland/2019-07/tuerkei-putschversuch-recep-tayyip-erdogan-jahrestag-gedenkfeier> [Accedido en 13.05.2022].

Zukunftsinstitut (sin año): *Die Megatrends*. En línea: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> [Accedido en 13.07.2022].

Zukunftsinstitut (sin año): *Megatrend Sicherheit*. En línea: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-sicherheit/> [Accedido en 13.07.2022].

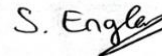
Zukunftsinstitut (sin año): *Verschiedene Trends und Trendkategorien*. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen/> [Accedido en 13.07.2022].

Declaración de independencia

Certifico que he redactado el trabajo de fin de bachelor de forma independiente, que aún no lo he sometido a examen, que no he utilizado más fuentes o ayudas que las indicadas y que he marcado las citas literales y análogas como tales.

Palma de Mallorca, 15.05.2022

Lugar, fecha


S. Englert

Salome Englert