



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat de Turisme

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# Plan de gestión de riesgos en Turismo

Marta Morey Garcia

**Grau de turisme**

Any acadèmic 2013-14

DNI de l'alumne: 43193644N

Treball tutelat per Vicente Ramos Mir  
Departament d'Economia



S'autoritza la Universitat a incloure el meu treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Paraules clau del treball:  
Crisis, Planificar, Recuperación.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>pág:5-6</b>
<b>2. LA GLOBALIZACIÓN EN EL TURISMO</b>	<b>pág:7-9</b>
<b>2.1. ANÁLISIS</b>	
<b>2.2 CONSECUÉNCIAS DE LA GLOBALIZACIÓN</b>	
2.2.1 Crecimiento, incertidumbre y vulnerabilidad	
<b>3.CRISIS Y CATÁSTROFES EN EL TURISMO</b>	<b>pág:10-17</b>
<b>3.1 CONCEPTO</b>	
<b>3.2 CLASIFICACIÓN Y COMPRENSIÓN DE LAS         CRISIS Y CATÁSTROFES</b>	
<b>3.3 PREVENCIÓN DE CRISIS Y SU MITIGACIÓN</b>	
<b>3.4 PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE ESTRATÉGIAS         DE CRISIS Y CATASTROFES</b>	
<b>3.5 ORGANIZACIÓN COLECTIVA O INDIVIDUAL         PARA LA PREVENCIÓN DE CRISIS</b>	
<b>3.6 REDUCCIÓN DE LA CRISIS</b>	
<b>4.PLAN DE PREVENCIÓN ANTICRISIS</b>	<b>pág:18-23</b>
<b>4.1 PLANIFICACIÓN DE EMERGENCIAS</b>	
4.1.1 PRECURSORES	
4.1.2 MOBILIZACIÓN Y ALERTA DEL SISTEMA	
4.1.3 PLANES DE CONTINGENCIA Y EJERCICIOS DE SIMULACIÓN	
<b>4.2 FASES DE LA GESTIÓN DE CRISIS</b>	

### **4.3 COMUNICACIÓN Y MARKETING DE RECUPERACIÓN**

#### 4.3.1 MARKETING

#### 4.3.2 IMAGEN

### **4.4 FASE DE RESOLUCIÓN DE CRSIS Y DESASTRES**

## **5. ESTUDIO DE CASO: INCENDIO EN UN ESTABLECIMIENTO HOTELERO**

**pág:24-28**

### **5.1 CASO PRÁCTICO**

#### 5.1.1 ACTUACIONES POSIBLES

#### 5.1.2 COMUNICACIÓN A LOS MEDIOS

#### 5.1.3 ANÁLISIS DE LOS DAÑOS

#### 5.1.4 RECUPERACIÓN Y CAMBIO EN LA IMAGEN

## **6. CONCLUSIÓN**

**pág:29-30**

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

**pág:31-32**



# **Plan de gestión de riesgos en turismo**

## 1.INTRODUCCIÓN

Nos encontramos ante un mundo en el cual la globalización está a la orden del día, hoy en día podemos saber y conocer acontecimientos que ocurren a millones de kilómetros con solo minutos de diferencia. Es por eso que los acontecimientos negativos y las crisis tienen la capacidad de afectar al correcto funcionamiento de las operaciones y resultados de la economía global.

En el ámbito económico, la vulnerabilidad a la crisis ha aumentado exponencialmente como consecuencia del aumento de los sistemas interconectados asociados con la globalización, las alianzas políticas y las modernas tecnologías de la comunicación. La vulnerabilidad es, en definitiva, una mayor y más amplia exposición al riesgo y esta se da en diferentes ámbitos.

Como industria, el turismo es una de las industrias que más relacionada está con la globalización, ya que la expansión y la evolución del turismo viene determinada por la globalización y las conexiones que se han ido creando. Se puede decir que es una industria que se ve notablemente afectada por los acontecimientos negativos que ocurren, se podría llegar a decir que es uno de los sectores más sensible al cambio y a los impactos negativos.

Aunque el turismo es un sector globalmente resistente y, hasta la fecha, en continuo crecimiento, se puede considerar una actividad frágil, debido a que es altamente vulnerable a fuerzas externas y sucesos que, temporal o permanentemente, interrumpen o decrecen los flujos turísticos.

El turismo es un sector altamente susceptible a los factores externos y las presiones en el amplio entorno de operaciones, al ser un sector heterogéneo y diverso es difícil establecer qué forma de gestión de crisis debería acogerse.

El turismo es un sector que vende sensaciones y experiencias positivas. Esos mismos aspectos son los que inciden con mayor fuerza en la percepción de riesgos del turista y hacen que se convierta en un sector más vulnerable cuando se presenta una pequeña amenaza.

Los destinos turísticos de todo el mundo se enfrentan a la incertidumbre de experimentar un desastre en algún momento. A pesar de esto, muy pocos destinos han desarrollado apropiadamente planes de gestión de desastres para ayudarlos a resolver tales eventualidades. Una razón para ello es la limitada cantidad de investigación sistemática realizada sobre este tema. Se ha intentado resolver este problema con las informaciones de casos sobre gestión de

desastres, combinados con un examen más específico de las estrategias de desastres en el turismo.

Hay que tener en cuenta que hay diferentes grados de severidad, están los desastres naturales, económicos, político, etc. Estas crisis serían de carácter externo ya que no ocurren dentro del ámbito turístico, pero también encontramos crisis de grado interno como pueden ser enfermedades, accidentes, etc.

Pero es importante tener en cuenta que sea cual sea el carácter de la crisis, afectará al turismo de todas formas, es por eso que es importante que las empresas y organizaciones tomen conciencia de crear planes de gestión de crisis, ya que metodicamente es una buena manera de evitar futuros incidentes.

La confección de un plan de crisis es particularmente necesario en las organizaciones a pesar de que el plan no se lleve a cabo finalmente, ya que se pueden evitar futuros imprevistos. En este caso la Organización Mundial de Turismo afirma que una tercera parte del total de planes turísticos nunca se llegan a poner en marcha y más de 40% de los planes diseñados es imposible implementarlos, sin embargo el análisis previo y la concepción del plan de crisis ha contribuido a ser más prudentes y a tomar acciones más seguras (WTO, 1980).

Para poder realizar un estudio exhaustivo de las causas que han llevado a cabo las crisis, antes tendremos que haber hecho un plan, una organización, de esta manera el daño será el mismo pero se verá menos repercutido y la manera de llevar a cabo su mitigación será efectiva y rápida.

A pesar de la vulnerabilidad del turismo, su rápida capacidad de recuperación y su conexión estrecha con otros sectores de la economía hacen que sea más eficaz para la administración pública concentrar inicialmente sus inversiones en este sector antes que dispersarlas por variados sectores de la economía. El retorno de la inversión es más rápido y los beneficios del turismo se reparten por todo el escenario económico del destino debido a las conexiones transversales que mantiene con diferentes sectores. No obstante hay que tener en cuenta que no es fácil establecer un plan de crisis, ya que son muchos los factores que interactúan.

## **2. LA GLOBALIZACIÓN EN EL TURISMO**

### **2.1. ANÁLISIS**

En esencia el turismo es un sistema de conexiones que permite relacionar a consumidores de cualquier punto del planeta con unos productos y servicios situados en el otro extremo del mundo, su estudio se compone de diferentes partes que hay que tener en cuenta para poder hacer un buen análisis.

Dichas partes del estudio se basan en las relaciones existentes entre los elementos que componen la totalidad del proceso turístico, desde que se inicia el viaje o la visita, hasta su final.

En los últimos años hemos visto como el turismo ha crecido de una forma brutal y ha pasado a ser una de las partes más importantes de la economía, debido a la globalización, el turismo ha dado a conocer muchos lugares del mundo que han podido evolucionar y crecer económicamente, este hecho ha ocasionado que muchas destinos se hayan querido poner en la cabeza de las listas de destinos turísticos y han hecho muchos cambios.

Sin embargo este proceso de globalización tiene muchos puntos positivos, pero también ha facilitado que la expansión de los riesgos sea más rápida y eficaz, es decir una crisis hoy en día puede llegar de forma más fácil y más rápida, porque todo está conectado.

Todo esto ha dado lugar a una mayor exposición al cambio político, económico, social y tecnológico de los países que requiere mayor esfuerzo para el turismo para hacer frente eficazmente a las crisis y a los desastres.

El turismo es altamente susceptible a los factores y presiones externas y a los cambios de la sociedad. Una serie de factores externos puede influir en el turismo y en la demanda.

### **2.2 CONSECUENCIAS DE LA GLOBALIZACIÓN**

#### **2.2.1 Crecimiento, incertidumbre y vulnerabilidad**

En la medida que pasan los años el turismo se esta convirtiendo en una de las actividades económicas mas importantes del mundo, ya que esta creciendo a un ritmo muy rápido.

Las características del turismo crean un sistema integrado y abierto con su entorno y sus participantes, que se ve afectado por factores externos e independientes, que lo hace muy vulnerable a las crisis y a los desastres.

Además hay que tener en cuenta que aunque la actividad en otros sectores tiene que reconocer el entorno operativo externo (como las manufacturas) y hacer frente al cambio constante, son capaces de hacerlo con menor esfuerzo que el turismo y la industria de viajes, esto se debe a que el turismo es altamente dependiente de muchos y diferentes factores, y no hay lugar en esta industria para esconderse de un mundo en constante cambio.

La globalización de la industria del turismo dio lugar a una rápida expansión de las empresas turísticas en un entorno internacional propicio, con el fin de ampliar su cuota de mercado y rentabilidad, sin embargo, este proceso de globalización también ha abierto las empresas hasta un conjunto más amplio de riesgos mundiales, además hay una serie de factores: cambio político, económico, social y tecnológico, que afectan en menor o mayor medida y esto requiere un gran esfuerzo por parte de las empresas para poder hacer frente de una forma eficiente y rápida creando el menor impacto posible sobre la actividad.

Los principales factores que pueden aumentar la vulnerabilidad del turismo:

-Psíquicos:

La construcción inadecuada de edificios, la mala previsión de las infraestructuras y el rápido crecimiento de la población ha llevado a la gran aglomeración de personas en un mismo lugar dando lugar a la existencia de un caos total, colapsando infraestructuras y transportes y la deficiencia de los servicios para cubrir las necesidades de toda la población, añadiendo la degradación del medio ambiente producida por estos factores.

-Culturales/Sociales:

La educación en cuanto a desastres naturales es muy limitada y pobre, la sociedad hoy en día está poco informada sobre cómo poder prevenir y actuar en caso de emergencia.

Continuos flujos de migración a las áreas más urbanas y pobladas, junto con brotes de marginación social de algunos grupos e individuos.

-Económicos:

Creciente divergencia en la distribución de la riqueza, la búsqueda de beneficios con poca consideración por las consecuencias, recursos escasos para la planificación y gestión de la prevención de desastres.

-Tecnológicos:

El constante crecimiento tecnológico tiene como causa que cualquier infraestructura o servicio quede obsoleto en cuestión de un corto espacio de tiempo, creando la continua necesidad de crear nuevas infraestructuras y servicios.

Estos diferentes factores influyen tanto de manera negativa como positiva. Por un lado pueden llegar a proporcionar distintos riesgos de vulnerabilidad turística aunque también pueden influir proporcionando oportunidades para los destinos turísticos y las empresas, en función de la gestión que se lleve a cabo por parte de las organizaciones y empresas relacionadas en el sector.

En particular, con respecto a las crisis y los desastres, el desarrollo físico-económico, la comunicación y los factores político-legales, pueden tener un impacto distinto en el turismo y en los viajes. La lista anterior incluye factores que los gerentes de empresas y organizaciones turísticas necesitan tener en cuenta para poder crear una base reguladora como parte de la gestión estratégica y planificación de sus organizaciones.

Las crisis de gran escala y los desastres que suelen ser físico-económicos y/o político-legales son quizás ignorados por los administradores debido a su escasa frecuencia y la mentalidad de gestión reactiva o pesimista.

Sin embargo, a pesar de que las crisis económicas o los incidentes físicos pueden no ser muy frecuentes, los gerentes y los destinos deben estar preparados para cualquier posible riesgo.

Hay que mentalizarse que es muy importante tener un plan de riesgos porque podría evitar muchos problemas que a la larga podrían afectar mucho y degradar tanto el destino como la compañía, dejándolos sin poder competir en el sector o directamente fuera de mercado.

## **3.CRISIS Y CATÁSTROFES EN EL TURISMO**

### **3.1 CONCEPTO**

Una Crisis se puede definir como mutación importante en el desarrollo de otros procesos, ya de orden físico, ya históricos o espirituales Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese.

Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes.

### **3.2 CLASIFICACIÓN Y COMPRENSIÓN DE LAS CRISIS Y CATÁSTROFES**

En la actualidad los tipos de crisis y desastres que existen pueden llegar a tener un impacto muy relevante en la industria del turismo. Estos incidentes pueden ir desde cuestiones globales a cuestiones de pequeña escala, como municipales o empresariales, que van desde la enfermedad del personal, las averías y/o mala organización a factores externos tales como los desastres naturales, el cambio ambiental global y los incidentes terroristas.

En el campo de la gestión de crisis y los desastres a menudo la literatura se centra en explicar y intentar mitigar y reducir estos hechos y sus consecuencias, pero la industria del turismo es tan compleja que podemos encontrar diferentes grados de desastres que pueden afectar a la viabilidad de una organización o un destino.

Pero hay que poder entender y saber clasificar los tipos de crisis y desastres, ya que el grado puede ser menor o mayor.

Se puede clasificar el tipo de crisis debido a las causas que lo generan, ya que hay que poder poner remedio según el grado de responsabilidad que tenga, pero también hay que tener en cuenta que es difícil predecir o poder responder a las crisis y a los desastres.

Los diferentes tipos de crisis vendrán determinadas por las causas que lo generan y estas pueden ser:

-Causas naturales

Son muchos los destinos que hoy en día están afectados por problemas y desastres naturales, existen zonas donde el riesgo de la existencia de este

tipo de catástrofes es mucho más elevado que en otras, por ejemplo la aparición de tsunamis o terremotos

Pero también es importante destacar como hoy en día la fuerza del hombre ha hecho mella en la naturaleza. Se encuentran problemas como una gran deforestación, cambio climático, la contaminación, la extracción masiva de algunos materiales primarios, etc.

Por ejemplo; Tailandia sufrió el devastador tsunami en diciembre de 2004, en el que murieron más de 5.000 personas, la mitad de ellas turistas

#### -Causas políticas

Aun hoy en día son muchos los países que sufren grandes crisis internas políticas, donde las dictaduras, la pobreza y las guerrillas están en la orden del día

Estas causas afectan mucho al lugar de destino ya que la inseguridad es una de las principales causas por las cuales el turista decide no viajar a ese lugar, ya que pone en peligro su integridad.

Hoy en día podemos hacer una larga lista de países donde es imposible viajar o donde las infraestructuras hoteleras están muy por debajo de las condiciones necesarias para poder dar actividad turística.

Como ejemplo podemos citar la ciudad del Cairo, lugar de culto para la cultura mundial, se vio afectada por una gran inestabilidad política que influyó negativamente en el turismo, tanto las compañías como los propios turistas decidieron que no era un lugar apropiado o seguro para viajar.

#### -Causas Económicas

Las causas económicas, quizás sean las causas más complejas que llevan a cabo crisis.

Hoy en día se puede citar la crisis económica que está afectando a gran parte del mundo, muchas compañías hoteleras no han podido modernizar o realizar correctamente rutinas de reformar y adaptación a las nuevas necesidades.

### **3.3 PREVENCIÓN DE CRISIS Y SU MITIGACIÓN**

La prevención y mitigación de desastres en turismo es un factor central en la crisis y la gestión de desastres. Reducir el riesgo y la mala gestión de los recursos, hace posible que surjan menos situaciones de crisis y que sean manejadas de manera más eficaz.

Es importante tener en cuenta un cambio de pensamiento mediante la planificación y la gestión de desastre, ya que se ha comprobado una reducción de posibles crisis. Es por eso que hoy en día abogar por crear unos planes de crisis te diferencia en gran parte del resto de las organizaciones, se ha comprobado que las empresas que tiene planes de gestión de riesgos tiene ventaja competitiva en comparación con las que no lo tienen, es por eso que es muy importante que las organizaciones turísticas cada vez se interesen por la creación de estos planes, ya que como hemos mencionado anteriormente el factor humano es uno de los elementos claves en el turismo, y es el factor que más se ve afectado cuando suceden crisis.

A la hora de cubrir una crisis, si a priori se ha creado un plan, la organización se verá involucrada pero la manera de hacerle frente será muy diferente, con un margen de maniobra mayor. Además, a día de hoy la información viaja a gran velocidad, y los desastres mundiales son los que están a la orden del día, una mala actuación o planificación delante de una crisis puede convertirse en un punto en contra añadido en cuestión de minutos alrededor del planeta.

### **3.4 PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE ESTRATÉGIAS DE CRISIS Y CATASTROFES**

La planificación se puede definir como el diseño de un futuro deseado para la organización y las formas eficaces de poder hacerlo realidad, se puede decir, que la planificación se trata de la recopilación de información y la elaboración de un plan de acciones para prevenir crisis o desastres.

A la hora de llevar a cabo la planificación de un plan de crisis, es importante tener en cuenta la coordinación y cooperación entre los diversos agentes públicos y privados como un elemento clave en la preparación del plan anti-crisis en el turismo y, al mismo tiempo, absolutamente fundamental para conseguir rapidez y eficacia en la recuperación.

Se deben tener en cuenta tres requisitos para llevar a cabo un plan eficaz de gestión de desastres en el turismo: coordinación, debate y compromiso

Si estos tres requisitos se llevan a cabo , el plan de gestión será mucho más eficaz y real.

-El desarrollo e implementación de los planes de gestión de catástrofes en el turismo requiere una coordinación eficaz debido a que son muchas las organizaciones públicas y privadas que están directa o indirectamente implicadas en la prestación de servicios a los turistas. La designación de un equipo de gestión de crisis asegura la utilización de un tratamiento coordinado.

-El plan se debe diseñar por medio del diálogo o debate. Se debe alcanzar la máxima cohesión dentro del sector turístico, y entre éste y el resto de la sociedad. El plan debe estar contrastado y tener en cuenta planes de otras áreas estratégicas, como la urbanística o la de promoción general del destino, de tal manera que se abra un proceso de consulta que integre la valoración de otras áreas y elementos diferentes. Esta tarea de diálogo y debate es un requisito también muy útil de cara al proceso de coordinación ya que contribuye a que surja la sintonía necesaria entre los distintos agentes que será crucial en los momentos de urgencia del impacto.

-El plan debe estar avalado por el compromiso de las partes. Debe incluir protocolos para articular estrategias de comunicación y programas de formación dirigidos a asegurar que todas las partes, grupos y personas, son informadas y son conscientes de lo que se espera de ellas.

Uno de los principales motivos por el cual no se ejecutan o redactan estos planes anti-crisis es que el turismo se trata de un sector altamente diversificado por ello la tarea de planificación de los destinos turísticos es complicada debido a la interdependencia de los múltiples “*stakeholders*” y el fragmentado control sobre los recursos del destino. Las organizaciones y municipios no familiarizados con la cooperación presentan cierto rechazo a unirse con otras entidades en este proceso colaborativo ya que perciben el riesgo a perder el control sobre los aspectos de planificación, desarrollo y gestión del destino turístico. Esto se debe a que con frecuencia las diversas entidades y organizaciones están implicadas en la competencia por la obtención de fondos limitados y por atraer inversiones privadas.

Desde un punto de vista empresarial la planificación es un proceso que se tiene que tener en cuenta a la hora de establecer las bases de la creación de unas actuaciones estratégicas. La planificación es necesaria ya que los recursos necesarios son limitados y hay que hacer un uso eficaz de ellos, esto solo se consigue con unas bases de actuación redactadas y consensuadas.

De esta manera la información para poder crear una buena planificación debe ser recopilada y hay que tomar decisiones sobre la asignación de los recursos, de cómo puede ser mejor utilizados, pero hay que tener en cuenta que en la planificación encontramos diversos elementos que son difíciles de aislar por sí solos, ya que se pueden incluir cosas de concepción humana como, la negociación, el compromiso, los valores, la elección y la política

La planificación del turismo como un proceso, basado en la investigación y la evaluación, busca optimizar la contribución potencial del turismo para el bienestar humano y la calidad del medio ambiente. El papel de la planificación del turismo, por lo tanto, es promover el desarrollo, la regulación ordenada y tratar de aumentar los beneficios positivos a través de la organización.

Sin embargo, este proceso es difícil debido a la naturaleza del sistema turístico, el hecho de que la mayoría de planificaciones turísticas se lleva a cabo por diferentes organismos gubernamentales.

Diferentes autores proponen diferentes maneras de poder realizar una correcta planificación:

- Un plan estratégico que puede incluir diferentes elementos como un plan de marketing, un plan financiero, etc.
- Una estrategia o una estrategia a corto plazo con objetivos tácticos tales como la amenaza de bajar los precios para influir en los competidores
- Un patrón de comportamiento, donde una organización busca un comportamiento coherente y este desemboca en buscar una diferenciación en las posiciones, como un líder de bajo coste similar a la línea aérea, o una perspectiva, que puede ser cambiar la cultura de una organización para estar más enfocada o más flexible, para poder acomplarse mejor a los cambios

En el proceso de planificación encontramos la etapa de análisis estratégico, en este proceso es donde los recursos internos de una organización o destino, incluidos los recursos tangibles como los recursos humanos y financieros, así como los recursos intangibles como la buena voluntad y la imagen corporativa, se examinan y se comparan con los recursos externos. Como parte de la gestión estratégica de procesos de implantación se pueden tener que realizar cambios tanto en la estructura y la cultura organizacional, con el fin de ayudar en la implantación de las estrategias elegidas.

### **3.5 ORGANIZACIÓN COLECTIVA O INDIVIDUAL PARA LA PREVENCIÓN DE CRISIS**

A pesar de que hoy en día sea un gran logro reducir los riesgos, el reto de las organizaciones tiene que ser llegar a controlar tanto el entorno operativo externo como el interno, con el fin de predecir posibles problemas y hacer frente a esos problemas antes de que se conviertan en crisis.

Hay una serie de sistemas de negocio y técnicas adecuadas para ayudar a proporcionar la identificación temprana y la alerta de posibles problemas, shocks y crisis en el ámbito político, económico, social y tecnológico.

Estas técnicas que enumeramos a continuación, a priori no requieren mucha inversión sino que requieren más un cambio de mentalidad. Este cambio de mentalidad por parte de las organizaciones y empresas sería poder dar respuesta a la crisis, pero la falta de información, experiencia y preparación, junto con la intensidad y la velocidad de este tipo de eventos hace difícil poder crear un buen plan por parte de muchas empresas.

Por eso hay que intentar dar un soporte para el desarrollo de creación del plan anti-crisis, como el uso de sistemas y técnicas para la obtención de información, la verificación de si hay crisis y desastres naturales.

Hay una serie de pasos relacionados entre sí en el desarrollo de la planificación de crisis y preparación:

- La exploración de cuestiones o señal de que podría llegar a convertirse en crisis potenciales a través de la utilización de indicadores específicos (política, económica, social ...)

- Examinar los posibles riesgos, previsiones y escenarios de este tipo de crisis y sus posibles impactos en la industria turística.

- La creación de prevención y planes de contingencia que podrían incluir un sistema estratégico de gestión de crisis que incluye un equipo de gestión de crisis capacitado para dar soporte a la administración de los recursos naturales, económicos y sociales.

### 3.6 REDUCCIÓN DE LA CRISIS

Teniendo en cuenta el riesgo y la vulnerabilidad que sufren las compañías o los destinos turísticos, el riesgo no puede eliminarse por completo.

Sin embargo, puede ser mejor administrado de manera que la vulnerabilidad a dicho riesgo se reduzca, para poder llegar a reducir este riesgo tiene que haber previamente una evaluación y gestión, a fin de reducir el elemento de riesgo o vulnerabilidad a la propiedad humana o la vida, como consecuencia de un peligro natural, económico o social.

Pocas empresas turísticas están preparados para manejar los impactos de tales amenazas. La comprensión del riesgo y el turismo son vitales, para poder hacer frente a largo plazo a los cambios socioculturales, naturales y financieros.

Aunque el número de desastres globales ha aumentado en las últimas décadas y el número de la población amenazada por este tipo de incidentes ha aumentado, cabe destacar que la tasa de mortalidad casi se ha reducido a la mitad a causa de las implantaciones de las estrategias de reducción riesgos o de prevención.

No obstante, se debe de trabajar más en la mitigación y prevención de desastres, en particular su impacto en los destinos turísticos.

Desde una perspectiva turística, hay una necesidad de considerar la reducción de desastres para salvar los negocios de turismo o el destino. Hay que tener en cuenta que las consecuencias de un desastre tiene impactos muy importante sobre el destino (especialmente un país en desarrollo), tiene un impacto aun mayor si la población depende de los ingresos de la actividad turística, es decir las condiciones relacionadas con la población crea una mayor susceptibilidad al riesgo, ya que la industria turística básicamente trabaja con el factor humano.

Para poder hablar del impacto en la vulnerabilidad en turismo, hay tener en cuenta los aspectos a largo plazo.

Las prácticas inadecuadas, los cambios ambientales globales, el crecimiento demográfico, la urbanización, la injusticia social, la pobreza, y la visión económica. Todos estos atributos pueden crear sociedades más vulnerables .

Las estrategias deben ser desarrolladas para hacer frente a la vulnerabilidad anterior y potenciar a través de una combinación de medidas estructurales y no estructurales a la reducción de la vulnerabilidad a los impactos del cambio climático y aumentar la resistencia y la capacidad de sobreponerse

Si la prevención o mitigación de las crisis y los desastres no son posibles entonces el plan de contingencia tiene que ser desarrollado y probado, para hacer posteriormente frente a estos incidentes a nivel de organización y de destino.

Para poder hacer una evaluación de los riesgos y la posible prevención y mitigación de los desastres se tienen que tener en cuenta tres pasos:

- Una identificación de los peligros que pueden dar lugar a desastres.
  
- Una estimación del riesgo de este tipo de eventos.
  
- Una evaluación de las consecuencias sociales de los riesgos derivados.

## **4.PLAN DE PREVENCIÓN ANTICRISIS**

La existencia de un plan de comunicación de crisis hace posible que la organización pueda evitar los errores más comunes y peligrosos que se suelen cometer en las situaciones de estrés y que suelen venir provocados por la falta de tiempo para decidir y actuar adecuadamente.

El plan de comunicación de crisis tiene que estar preparado de antemano. En las situaciones de emergencia que suelen provocar, especialmente, las crisis accidentales no hay tiempo que perder y muchas de las actividades necesarias pueden y deben tenerse planificadas por adelantado.

La preparación previa a los desastres implica el desarrollo de un plan de emergencia, sistemas de alerta y otras actividades aprobadas antes de un desastre para ayudar a su gestión.

En una crisis de nivel organizacional, los planes de contingencia deben ser desarrollados, incluyendo la formación, la elaboración de manuales de procedimientos, la capacitación del personal y los ejercicios de simulación.

Todas estas actividades puede ayuda a garantizar a que una organización está preparada y capaz de responder con mayor eficacia a los incidentes.

### **4.1 PLANIFICACIÓN DE EMERGENCIAS**

Junto con el análisis de riesgos y evaluación de ellos, y el desarrollo de las estrategias de reducción o mitigación, encontramos el desarrollo de estrategias de preparación o los planes de emergencia que ayudan a la actuación en caso de desastre o emergencia. Esta preparación es un área clave para proporcionar la fuerza y la resistencia ante los desastres.

#### **4.1.1 PRECURSORES**

Los precursores de la planificación son el sector público y privado que están directa e indirectamente involucrados en el sistema turístico, el desarrollo y la implementación de una estrategia de desastres turismo requiere un enfoque de un equipo coordinado.

El Equipo de Manejo de Desastres de turismo designado debe trabajar en conjunto con otras agencias y proveedores de servicios de emergencia con el fin de garantizar que el plan de acción del turismo encaje.

Por lo tanto, cualquier plan también debe incluir protocolos claros con respecto a la activación de la estrategia y un programa de comunicación y educación destinado a garantizar que todas las partes entiendan lo que se espera de ellos, lo cual es especialmente importante para aquellas organizaciones y el personal que participa directamente un poco con los turistas.

#### 4.1.2 MOBILIZACIÓN Y ALERTA DEL SISTEMA

Las empresas turísticas intentan detectar y evaluar las consecuencias de un evento a medida que aparece y evoluciona. Los principales factores a los cuales intentan adelantarse son la ubicación, la duración y la magnitud de dicho evento, para prevenir las consecuencias que producirá. Sin embargo, el tiempo entre que se detecta y aparece un evento es generalmente corto y la previsión se limita, generalmente, a las advertencias dadas al público en general.

Son tres etapas principales de una movilización de advertencia:

##### -Evaluación

Esta etapa implica detectar el peligro, estudiar la magnitud y la intensidad junto con la emisión de una advertencia si existe algún tipo de riesgo. La tarea de evaluación normalmente está asociada con una agencia nacional, como una agencia meteorológica.

##### - Difusión

La transmisión del riesgo se lleva a cabo por parte de una agencia especializada que da a conocer el riesgo, y por lo general, se hará mediante un medio de comunicación.

##### - Respuesta:

Las personas que se encuentran en las zonas expuestas al riesgo deberían emprender acciones para poder reducir el riesgo al máximo, por ejemplo, evacuando al personal o salir de la zona de peligro.

### 4.1.3 PLANES DE CONTINGENCIA Y EJERCICIOS DE SIMULACIÓN

Un plan de contingencia es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas. El plan de contingencia propone una serie de procedimientos alternativo al funcionamiento normal de una organización, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa.

Según la OMC, los planes de contingencia para desastres turismo podría incluir las siguientes medidas:

- La coordinación de los empleados, estos deberán llevar a cabo sus roles establecidos con anterioridad. Proteger y asistir a los huéspedes.
- La coordinación de refugios de emergencia: sirven como refugio de emergencia, ya sea antes o inmediatamente después de un desastre
- La preparación de publicidad y la comunicación de prensa, necesidad de preparar advertencias y estrategias de comunicación antes de cualquier desastres.

## 4.2 FASES DE LA GESTIÓN DE CRISIS

La gestión de una crisis atraviesa por tres etapas: la pre crisis, la crisis y la pos crisis.

1. La pre-crisis es la etapa preventiva, donde se establecen las líneas de actuación ante los diferentes escenarios posibles. Estas líneas se estipulan en un manual que define de manera simple y comprensible, paso a paso, las acciones a realizar durante la crisis. La mejor forma de corroborar que las acciones a seguir y las decisiones a tomar durante el acontecimiento son viables mediante la realización de simulacros y el nombramiento de responsables.

1.1 Pre planificación de desastres: Un ejemplo de esta etapa son las instrucciones que la tripulación de cabina de los aviones nos dan sobre las

salidas de emergencia, la ubicación de chalecos salvavidas y el uso de máscaras de oxígeno antes de despegar.

1.2 Preparación: tales como la preparación de avisos de emergencia y el grado de alerta de los funcionarios para implementar un plan de evacuación

2. Durante la crisis, el manejo de la información es un factor clave. Es recomendable seguir, en la medida de lo posible, las indicaciones establecidas en el manual y aplicar las medidas y acciones realizadas durante los simulacros. La crisis puede suceder en cualquier momento y lugar. Por otro lado, es cierto que los errores humanos son imprevisibles, pero los fenómenos meteorológicos son cíclicos y estacionales, en teoría deberíamos tener suficiente tiempo de preparación para afrontar la crisis

2.1 Respuesta: tratar un poco con eventos inmediatamente antes y después de que hayan pasado, incluyendo reacciones a las advertencias y acciones de socorro de emergencia.

3. La post-crisis está caracterizada por la etapa de recuperación pasado el riesgo, en ella se realiza el rescate y la búsqueda de desaparecidos; se recibe ayuda y solidaridad; se realiza la evaluación cualitativa y cuantitativa de los daños ocasionados, se hace un censo de las personas afectadas y damnificadas, y en general, de la magnitud del acontecimiento. Finalmente, pasada la crisis, se recomienda, a manera de retroalimentación, hacer un análisis de las acciones realizadas durante la crisis y lo estipulado en el manual de gestión de crisis.

3.1 Recuperación y reconstrucción: actividades a largo plazo para devolver un área de nuevo a la normalidad después de la devastación.

Todos los establecimientos reglamentados y que estén a la orden del día en cuanto a la legislación tienen que seguir un plan de emergencia como el que se ha comentado anteriormente, de esta manera se procura que el daño sea lo más pequeño posible, y poder poner a salvo las personas.

## 4.3 COMUNICACIÓN Y MARKETING DE RECUPERACIÓN

### 4.3.1 MARKETING

Uno de los elementos más importantes para poder hacer frente eficazmente a una crisis o a un desastre es el momento de comunicar la crisis.

Es decir la manera en que la empresa comunica lo ocurrido y las formas en que va intentar resolver el problema, este momento es crucial, ya que esa comunicación tiene que ser muy clara, concisa y tiene que estar muy bien ordenada, además tiene que llegar al receptor de la mejor forma porque eso determinará el futuro de la resolución de los problemas.

Se debe tener en cuenta que es necesaria que la comunicación de la crisis sea eficaz, para poder hacer frente a los grupos de interés internos y externos de las partes interesadas.

Un punto muy importante es el papel que juegan los medios de comunicación, ya que estos pueden favorecer el flujo y la intensidad de una crisis o desastre o incluso pueden ayudar a un incidente o problema en una crisis debido a la cobertura negativa, es por eso que la comunicación entre compañía y medios de comunicación tiene que ser muy clara y satisfactoria, es decir se necesitan trabajar con los medios de comunicación para asegurar que se transmita un mensaje coherente y preciso, porque si no se puede agravar las crisis, ya que como se sabe, la globalización hace posible que las noticias vayan muy rápido, y que podamos saber acontecimientos que ocurren a miles de kilómetros.

### 4.3.2 IMAGEN

La imagen es un componente importante para la reputación de la compañía. La imagen es definida como la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de un destino, la imagen depende de la percepción de los turistas y de su capacidad para satisfacer sus necesidades.

La parte cognitiva es la que percibimos sobre el destino potencial. La etapa cognitiva de creación de imagen puede contener hechos creencias sobre el destino, que pueden ser en parte como resultado de la percepción de los consumidores o actitudes formadas por una crisis o un desastre en un lugar de destino. Sin embargo, las modificaciones a la imagen pueden ocurrir como resultado de las comunicaciones de crisis y relaciones públicas, ayudando a desarrollar una imagen positiva de destino o negativa,

En particular, los medios de comunicación tienen un papel importante que desempeñar a la hora de la comunicar la crisis. La gestión de las percepciones y la recuperación de esta, los desastres e incluso ayudar a un incidente o problema en una crisis debido a la cobertura negativa o positiva de los medios

Un plan de crisis o de desastres debe ser flexible dependiendo de la naturaleza de la crisis y la respuesta de las partes interesadas.

Una comunicación bidireccional puede ser la mejor manera de comunicarse con el público durante la etapa de emergencia y el intermedio de una crisis o desastre.

Durante este proceso se requiere una comunicación y que las organizaciones rápida donde se tiene que dar un mensaje clave través de un portavoz, proporcionando acceso a la información para las partes interesadas y este mensaje debería ser abierto, honestos y expresando condolencias a las víctimas en todo momento.

#### **4.4 FASE DE RESOLUCIÓN DE CRISIS Y DESASTRES**

El tiempo requerido entre la recuperación a largo plazo y la fase de resolución puede variar en función del tamaño, la complejidad y la naturaleza de una crisis o desastres, así como la comprensión de las dimensiones temporales de resoluciones.

La transformación positiva y negativa a largo plazo puede darse en una organización, en un destino y a nivel humano, como resultado de una crisis del turismo o desastre.

A causa de las crisis, las organizaciones pueden aumentar su vitalidad y la longevidad, se debe examinar las relaciones con las partes interesadas de la industria y los clientes, desarrollando así nuevos productos, mercados y programas para poder reducir su coste, el espíritu de equipo de organización y cohesión también se pueden establecer a la cohesión de destino, dentro de la industria del turismo y los grupos asociados.

Las infraestructuras puede ser reconstruidas y también se pueden introducir nuevas medidas de planificación. La transformación humana y de la comunidad también puede ser debida al resultado del agotamiento físico y mental, al estrés post-traumático generado por la crisis.

## **5. ESTUDIO DE CASO: INCENDIO EN UN ESTABLECIMIENTO HOTELERO**

La posibilidad que ocurra un accidente en un hotel en muchos casos es muy probable ya que hay mas riesgos y mas condiciones vulnerables para que ocurra el problema, se podria decir que hay posibilidad por igual que ocurran diferentes tipos de crisis,tanto crisis de nivel externo como de nivel interno, hay que tener en cuenta que en un hotel el factor humano es el protagonista y juega con diferentes elementos, asi como con las infraestructuras.Si que es cierto que hay algunos casos que suelen ser mas problables y que casi siempre pueden ocurrir, pero tambien hay algunos acontecimientos que pueden llegar a podrucirse en un hotel, ya que para llevar un buen plan de crisis tienes que saber ante que riesgo te puedes encontrar y como mitigarlo, tambien nos encontramos ante situaciones que son poco probalbles que se lleven a cabo pero hay que valorarlas y tratarlas como una crisis mas.

Es muy importante que el hotel cuente con un equipo de emergencias interno, la figura del jefe de emergencias es muy importante, es el punto intermedio entre interior y exterior.

La existencia de riesgos en un establecimiento hotelero son muchos, los más frecuentes y preocupantes son:

- Escape/fuga de gas
- Derrumbamiento
- Incendio
- Robo a mano armada
- Secuestro
- Balconing
- Muerte por asfixia
- Intoxicación.

### **5.1 CASO PRÁCTICO**

En un hotel de Mallorca un incendio obliga al desalojo de unas 400 personas, entre clientes y trabajadores.

El incendio originado por la mañana en un almacén del hotel, donde había colchones, somiers, cortinas y demás material. Al empezar a salir humo se

empieza a activar el protocolo previsto en caso de incendio y al desalojo del hotel, que tiene 271 habitaciones y está al completo estos días, debido a la temporada en la que nos encontramos.

### 5.1.1 ACTUACIONES POSIBLES

En primer lugar hay que tener en cuenta que un hotel de por si cuenta con una serie de medidas que se tienen que tomar en caso de emergencia.

Se tienen que analizar y definir claramente las prioridades y responsabilidades delante de un caso de máxima emergencia

En primer lugar, todo establecimiento hotelero debe tener un protocolo de actuación en caso de incendio o explosión, este protocolo tiene que tener un protocolo de evacuación para los diferentes stakeholders que componen el hotel, desde un protocolo para el jefe de intervención hasta un protocolo para los huéspedes.

Lo primero que hay que tener claro es que hay que seguir las indicaciones que el protocolo dicta, siempre si son viables y realizarlas con mucha calma y en la medida que sean posibles.

Si recepción o jefe de emergencias comunican que hay un incendio o explosión:

1- Acudir en la medida que sea posible al lugar de las salidas de emergencia y mantener siempre la calma. Los trabajadores y personal de empresas deben dirigirse hacia el punto de reunión (zona entrada principal) y dar aviso a los equipos externos

2-Ayudar a las personas que puedan tener lesiones físicas o psíquicas. Los equipo de emergencia del hotel debe estas en contacto directo con el exterior, solicitando axial ayuda a los servicios de emergencias y demás entidades colaboradores para que acudan al lugar de la emergencia.

Siempre comprobar que no quede nadie en el interior del establecimiento y cerca del foco del incendio

3-Si existe presencia de humo denso respirar a través de un pañuelo, si es posible húmedo y si es posible caminar arrodillado. Los equipos de emergencia del hotel tienen que intentar controlar la emergencia con los medios disponibles: extintores y bies, si es necesario ordenador al personal de mantenimiento e bloqueo de los ascensores, corte del suministro

eléctrico de la zona afectada , gas o agua, todo esto si es posible.

4-Por parte del equipo de emergencia del hotel se debe coordinar las actuaciones en el lugar de la emergencia y controlar siempre el acceso al lugar de la misma

5-Si es necesario, se debe colaborar con los equipos externos en la evacuación.

Es muy necesario que el hotel de antemano haya creado una buena planificación ya que como hemos mencionado anteriormente, la buena planificación hará que la crisis tenga menos repercusiones a nivel interno y también a nivel externo.

### 5.1.2 COMUNICACIÓN A LOS MEDIOS

La póstuma comunicación de lo ocurrido a los medios de comunicación sobre el incendio ocurrido, es una de las partes mas importantes del plan de gestión de riesgos, ya que como se lleve a cabo esta comunicación, la claridad y transparencia con la que se explique será muy importante, ya que los medios harán una valoración de lo sucedido , y a la compañía le interesa que esta sea en la medida de lo posible positiva, ya que el futuro de una empresa después de una crisis depende mucho de cómo se trate ante la sociedad, sino tenemos ejemplos de cómo grandes compañías han tenido que cerrar sus puertas después de sufrir alguna crisis, sin ir mas lejos la aerolínea española Spanair tuvo que cerrar después del accidente de uno de sus boings ocurrido en el año 2008

La compañía hotelero, pone a disposición de los medios un representante o portavoz, esta figura es la unión entre la dirección del hotel y los medios de comunicación.

Se hará un comunicado vía, radio y vía prensa sobre lo ocurrido y las medidas preventivas que se llevaran a cabo durante el incendio, además se explicara con claridad el origen del incendio y como las personas que se encontraban en el hotel fueron desalojadas.

Esta comunicación calmara los ánimos entre la sociedad y la empresa dará una imagen de seriedad y de responsabilidad. Las posibles indemnizaciones y análisis de los daños se llevaran a posteriori de dar el comunicado es por eso que estas informaciones no podrán ser exactas.

### 5.1.3 ANÁLISIS DE LOS DAÑOS

Después del desastre por el incendio y de la comunicación, la junta directiva tendrá que reunirse para poner en común los daños ocasionados por el incendio, se tendrá que hacer una valoración de las infraestructuras afectadas, y de cómo se podrán llegar a recuperar, esta parte es muy importante ya que depende de esto se podrá determinar las magnitudes del desastre, y de si la recuperación será lenta o rápida.

El análisis socio-económico es el análisis más complejo, ya que es donde se analizarán los equipos físicos del hotel.

Los daños en la estructura siempre son los más complejos, son porque muchas veces hay que volver a reconstruir muchas partes, y esta recuperación suele ser lenta, afectando así a los ingresos del hotel, ya que cuanto más tiempo esté el hotel cerrado, mayor será la pérdida económica para la compañía.

La toma de medidas de seguridad nuevas en consecuencia con lo ocurrido, permite a la compañía hotelera una mejora en el plan antiguo.

Este análisis permite comprobar a la compañía si durante el incendio alguna medida de seguridad o del protocolo no fue suficiente, y hay que mejorarla.

Es muy importante que el hotel tenga conciencia de tener que modificar y mejorar estas medidas, ya que siempre surgen de mejores, y en este momento de poder manifestarlas e implantarlas en el plan de prevención.

El protocolo establecido durante la crisis, siempre sufre cambios durante su curso, ya que no siempre se puede llevar todo a cabo.

### 5.1.4 RECUPERACIÓN Y CAMBIO EN LA IMAGEN

La fase de recuperación y de imagen, es la parte más compleja y difícil de saber a corto plazo, ya que esta se sabrá a medida que pase el tiempo y las infraestructuras se vayan arreglando, en mi caso el establecimiento hotelero solo ha sufrido un incendio en el sótano, parte del hotel no habitada por los huéspedes y que es de fácil acceso y de fácil reconstrucción.

Para dar una buena imagen el establecimiento hotelero pone en marcha una serie de medidas para poder mejorar y anticiparse a otro incendio o causa de

crisis, en mi caso no es necesario dar un cambio a la imagen del hotel, pero si que sera necesario hacer saber a los clientes futuros que se han llevando medidas de mejoras pero que la esencia del hotel es la misma.

Me parece muy intersante llevar a cabo un seminario post-crisis para los trabajadores del hotel, para poder hacer frente a futuros acontecimientos negativos y para darles una motivación extra delante lo ocurrido y ayudarlos con el shock traumático que hayan podido padecer.

## 6.CONCLUSIÓN

Haber trabajado sobre el tema de planificación de riesgos en la industria turística, me ha hecho comprender lo importante que es tener implantando un buen plan de riesgos para poder prevenir futuros acontecimientos negativos.

Toda las organizaciones hoy en día están expuestas a sufrir algún tipo de contratiempo, ya sea de característica interna o externa, esto facilita que es un momento dado alguna empresa pueda sufrir algún tipo de crisis.

La industria turística vende sensaciones, momentos, ilusiones ect.

Esto hace que el factor humano sea el factor que cuando ocurre un acontecimiento negativo sea el que se vea más perjudicado.

Personalmente pienso que las empresas turísticas tendrían que tener implantando de antemano un buen plan de riesgos que les permitiese ahorrarse situaciones negativas para su futuro, es decir prevenir es la mejor forma de mejorar y de proporcionarte un buen futuro empresarial.

La empresa que a día de hoy tenga instaurado un plan de riesgos se está proporcionando un futuro seguro y prospero.

En muchos casos estos planes son costosos y necesitan la verificación por parte de muchos grupos de intereses, pero personalmente pienso que su creación es necesaria y posible.

Cuando empecé este plan no podía llegar a imaginarme lo costoso, económicamente y socialmente, que era llegar a tener un buen plan de riesgos e incluso me atrevería a decir que desconocía la importancia que era tenerlo, ya que muchas personas como yo antes, dabamos por hecho que los planes de riesgos vienen por sí solos, o se crean en la medida que ocurre el riesgo, y esto no es así, ya que he podido comprobar mediante este trabajo, que las empresas que tienen buenos planes de gestión de riesgos se auguran un buen futuro empresarial y son las empresas que hoy en día pueden liderar las listas de buenas conductas.

En mi opinión el mundo del turismo, es un mundo muy complejo y que aun le falta mucho para evolucionar, hay muchas empresas que han crecido bajo el legado de principios básicos y se han ido enriqueciendo poco a poco y con eso les ha bastado, pero a día de hoy vivimos en un mundo que todo lo que tiene que ver con las personas está muy evolucionado y cuestionado, cada vez queremos más y lo queremos de mejor calidad.

Mucha flota hotelera mallorquina ha nacido bajo esta concepción, es decir con poco inversión, alta rentabilidad, esto ha hecho que los grandes empresarios vean como sus patrimonio económico asciende, y no importante ir modernizando las infraestructuras y ni es necesario tener en cuenta planes de riesgos, para mi esta postura es errónea, porque un destino como Mallorca se tiene que ir revalorando y tenemos que ser los líderes en cuanto a la mejora turística, y tendríamos que ser los pioneros en establecer planes de riesgos, ya que la satisfacción del cliente y del mallorquín tendría que ser uno de los puntos más importantes de la industria turística mallorquina.

## 7.BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- *Crisis and disaster management for tourism*, Brent W. Ritchie. Channel View Publications, 2009
- *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial. Rodríguez-Toubes Muñiz, Diego1 Álvarez de laTorre Jaime2 Universidad de Vigo Universidad de Coruña
- *Marketing Preventivo La Comunicacion de Crisis en La Empresa*-Alfonso Gonzalez Herrero

### Documento

- Charla post-crisis del Comité de reactivación del turismo, región del bio bio, únete más por el turismo. Gobierno de Chile

### Páginas web

www.dialnet.es

### **Real Academia Española**

[www.rae.es/](http://www.rae.es/)

Esan business- Manejo de crisis en turismo [www.esan.edu.es](http://www.esan.edu.es)

### **Revista Encuentros Científicos - Tourism & Management Studies**

Gestión de crisis en el turismo: la cara emergente de la sostenibilidad

