

PRÁCTICAS HOTELEIRAS NA XESTIÓN DE CRISE POR CATÁSTROFES: O CASO DE GALICIA

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

Recibido: 18 de maio de 2010

Aceptado: 26 de xullo de 2010

Resumo: Este estudo avalía as medidas de xestión que os aloxamentos hoteleiros deben poñer en práctica nunha situación de crise orixinada por unha catástrofe, analizando a importancia e o nivel de utilización destas medidas na fase de recuperación. Para isto, realízase unha análise empírica mediante unha enquisa dirixida aos hoteis de Galicia de tres, catro e cinco estrelas. Suxírese que a redución de custos en partidas diferentes á prestación de servizo, a orientación ao mercado e o emprego de instrumentos web son prácticas importantes que cómpre considerar para facerlles fronte aos reveses da crise.

Palabras clave: Xestión de crise / Xestión hoteleira / Toma de decisións por múltiples atributos.

HOTEL PRACTICES IN DISASTER CRISIS MANAGEMENT: THE CASE OF GALICIA

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

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

1. INTRODUCCIÓN

Os destinos turísticos poden sufrir catástrofes que, ademais de danar os recursos, a oferta turística complementaria e as infraestruturas do territorio, poden chegar a afectar a imaxe do destino. Nestas situacións xorden escenarios imprevistos, sobre os que se ten pouca capacidade de control, que provocan perdas económicas e un aumento da atención dos medios de comunicación. Estas son as características propias das crises no turismo (Pechlaner *et al.*, 2007). As crises non son problemas exclusivos de destinos puntuais ou de asuntos confinados a unhas áreas específicas en aparencia máis conflitivas, senón que se deben tratar coma un feito global e chegan a ser a cara emerxente da sostibilidade dos destinos turísticos (Beirman, 2003; Rodríguez-Toubes, 2009).

O obxectivo principal deste estudo é proporcionar unha serie de medidas de xestión da crise que deben ter en conta os responsables dos aloxamentos turísticos dun destino que se veu afectado por unha catástrofe. Pretendemos identificar as prácticas nas que é conveniente apoiarse, así como aquelas medidas que se deben evitar co fin de que o aloxamento hoteleiro logre unha rápida recuperación, ou que mesmo alcance unha maior posición competitiva tras a crise. Para alcanzar este obxec-

tivo realizóuselles unha consulta aos responsables dos hoteis de Galicia de tres, catro e cinco estrelas sobre a importancia e utilización que lle conceden a unha serie de medidas de xestión da crise. Escolleuse Galicia como base poboacional do estudo por ser un destino turístico que se veu afectado nos últimos anos por sucesos catastróficos importantes. Mareas negras e incendios azoutaron Galicia cunha frecuencia e intensidade superior a calquera outra zona xeográfica de Europa. Ambos os dous sucesos tiveron importantes repercusións no medio ambiente e no ecosistema galego, e amplos sectores da poboación e da economía víronse afectados por estes desastres. O sector turístico tamén sufriu as consecuencias destes sucesos catastróficos, sendo as repercusións máis evidentes o descenso no curto prazo na chegada de turistas a Galicia, tanto cando tivo lugar o afundimento do *Prestige* (Rodríguez-Toubes, 2006) coma no caso dos incendios (Loureiro e Barrio, 2009). O turista pode chegar a percibir Galicia coma un destino marcado por este tipo de desastres que, no caso dos incendios, se producen con maior frecuencia na temporada alta.

Baseado na achega teórica de diferentes autores, neste traballo propónse a incorporación –na categoría de *comercialización*– de tres novas prácticas ao cuestionario inicial proposto por Israeli e Reichel (2003). A incorporación de dúas destas prácticas considérase acertada, xa que se sitúan entre as máis importantes segundo a valoración dos hoteleiros. Ademais, móstrase como as prácticas relacionadas coa redución de gastos, sempre que non supoñan unha redución de servizos, son prácticas centrais na xestión da crise, en opinión dos hoteleiros. Á vez, vese conveniente que, para que efectivamente se leven a cabo prácticas que se consideran importantes, é necesaria a tutela dunha entidade externa relacionada co turismo, con capacidade e autonomía suficientes. Esta entidade tería a función de liderar o proceso colaborador cos hoteis, de maneira que asegure a realización efectiva destas prácticas.

2. MARCO TEÓRICO

A aparición de novos elementos que propician ou aumentan a probabilidade de sufrir unha crise fai que cada vez sexa máis necesario prepararse ante os sucesos que ameazan os destinos e o sector turístico. As condicións cambiantes e convulsas da contorna, o ritmo constante do crecemento da poboación e a súa maior mobilidade, a proliferación de empresas e novos negocios e intereses son algúns motivos da aparición de situacións ante as cales o individuo e as organizacións non tiveran que enfrontarse ata agora (Faulkner, 2001). Desde o primeiro momento, é necesario establecer o desenvolvemento de campañas de promoción e comunicación para recuperar e fortalecer un destino ou unha organización que se enfronta a unha situación de crise provocada por algunha catástrofe –fortuíta ou provocada–.

O turismo é un sector sensible e vulnerable ás crises (Murphy e Bayley, 1989; Faulkner, 1999; Nankervis, 2002; Sharpley, 2005) pero, á vez, posúe unha alta ca-

pacidade de recuperación, servindo de sector tractor na recuperación para outras industrias (Faulkner, 2001; Pike, 2004; WEF, 2005; De Sausmarez, 2007). Normalmente, o impacto dos sucesos negativos non alcanza o longo prazo se se poñen en funcionamento as debidas estratexias de xestión e recuperación de crises.

Aínda que a xestión de crises é unha área de investigación que vén sendo obxecto de estudo desde hai máis de tres décadas, porén é relativamente pouco o que se investigou en relación coa resposta do sector turístico ante diferentes tipos de crises (Aktas e Gunlu, 2005; Pforr, 2006). No ámbito do aloxamento hoteleiro, diversos estudos analizan as medidas que se puxeron en marcha en distintos escenarios de crises. Israeli e Reichel (2003) elaboran un cuestionario con prácticas de xestión de crises, que pondera o uso destas medidas coa importancia que lle atribúen os directores de hotel mediante un sistema de ponderacións simples. Estas medidas estrutúranse en catro categorías: esforzos organizados por todo o sector turístico, mantemento e redución de gastos, comercialización e redución de prezos. Israeli e Reichel (2003, p. 371) sinalan que “*é bastante posible que en diferentes países sexa necesario engadir ou suprimir prácticas*”. Desta forma, entenden a súa proposta como o primeiro paso dunha serie de fases encamiñadas a contrastar a fiabilidade e a validez en estudos posteriores e en aplicacións concretas.

No ámbito das medidas que cómpre implementar na xestión de crises dentro da área de comercialización, o emprego de ferramentas baseadas nas TIC son claves para algúns autores. Rittichainuwat (2006) considera internet como a principal fonte de información para os visitantes ao destino na xestión de crises, defendendo en termos de rendibilidade as promocións realizadas a través das *websites* dos hoteis e dos mecanismos de reserva *on-line*. Koenig e Bischoff (2004) e Glaessser (2003) tamén consideran necesario, para tomar unha posición de vantaxe, a actualización da información da oferta de servizos do establecemento a través de internet.

Outra medida de comercialización é a orientación cara aos axentes de viaxes dos nosos principais mercados emisores. Os axentes de viaxes e os *tour* operadores teñen unha grande importancia na xestión de crises debido a que actúan como “grandes actores” con capacidade para crear unha imaxe dun destino na mente dos potenciais clientes e turistas. Porén, na crise os *tour* operadores toman as decisións de estratexia de mercado en función doutros factores alleos aos hoteis, como poden ser as predicións sobre a duración da crise, os danos producidos no longo prazo, ou os intereses mobiliarios que teña o propio *tour* operador no destino (Cavlek, 2002), polo que a influencia das medidas dos hoteleiros ten que ser matizada.

Na táboa 1 expóñense algunhas das medidas e as estratexias operativas e de marketing desenvolvidas polos hoteis en diferentes crises, de acordo cos estudos sobre o tema desenvolvidos nos últimos anos.

Táboa 1.- Medidas implementadas polos hoteis para facerlle fronte á crise

ATENTADOS DO 11-S NOS HOTEIS DE ESTADOS UNIDOS (Taylor e Enz, 2002)
- Redirixir vendas e esforzos de marketing
- Recortar horas dos empregados
- Venda de estadias en fins de semana aos residentes da zona
- Descontos nas tarifas de cuartos
11-S E O SEU IMPACTO NOS HOTEIS EN ESTADOS UNIDOS (Goodrich,2002)
- Variación no marco da política de prezos
HOTEIS DE WASHINGTON, D.C. TRAS O ATAQUE DO 11-S (Stafford <i>et al.</i> , 2002)
- Financiamento, desenvolvemento e lanzamento dunha campaña de marketing coa axuda das Administracións Públicas
IMPACTO DO TERRORISMO EN HOTEIS DE ISRAEL (Israeli e Reichel, 2003)
- Cuestionario de varias medidas por categorías
ATENTADOS TERRORISTAS (Pizam, 2003)
- Descontos en prezos e promocións
- Redución de impostos e axudas ao sector
IMPACTO DO VIRUS DO SARS NOS HOTEIS DE HONG KONG (Chien e Law, 2003)
- Redución dos custos: evitar investimentos en capital non necesarios, peche de plantas e suspensión de servizos prescindibles, cerre de temporada
- Aprazamento de promocións de viaxes intercontinentais
- Oferta de paquetes turísticos con redución nas tarifas de hotel
VIRUS DO SARS NA INDUSTRIA HOTELEIRA DE SINGAPUR (Henderson e Ng, 2004)
- Redución de custos
- Accións de marketing, promoción de paquetes turísticos orientados aos mercados interiores
- Presión para recibir axudas oficiais
VIRUS DO SARS NO SECTOR TURÍSTICO DE HONG KONG (Pine e Mc Kercher, 2004)
- Promocións
- Redución do período de liberación de prazas
CRISE DA FEBRE AFTOSA EN GALES (Koenig e Bischoff, 2004)
- Maior esforzo de marketing
- Actualización da información da oferta de servizos do hotel a través de internet
CRISE PRODUCIDA POLO SARS NOS HOTEIS DE HONG KONG (Lo <i>et al.</i> , 2006)
- Redución de custos
- Axuda e apoio de institucións tales como o Goberno local ou as asociacións hoteleiras
- Fomento do espírito emprendedor e da innovación
RECUPERACIÓN DO TURISMO EN TAILANDIA TRAS O TSUNAMI (Rittichainuwat, 2006)
- Promocións realizadas a través da páxina web dos hoteis e os mecanismos de reserva <i>on-line</i> aproveitando a súa vantaxe en termos de custo-eficacia
INCENDIOS FORESTAIS (Hystad e Keller, 2008)
- Incremento da intensidade das campañas de comercialización
- Diversificación dos mercados obxectivo

FONTE: Elaboración propia.

Dous grandes desastres afectaron a Galicia nos últimos dez anos. O primeiro deles foi o afundimento do petroleiro *Prestige* o 19 de novembro de 2002 a uns 250 km da costa de Galicia. En total, o *Prestige* botou ao océano Atlántico unha carga de 77.000 toneladas de fuel, provocando unha densa marea negra que afectou ás costas de Galicia, do norte de Portugal, a toda a cornixa cantábrica e á costa atlántica francesa. Este suceso non foi un feito illado na historia de Galicia, xa que se trata da sétima catástrofe que se produce nos últimos trinta anos (táboa 2). Galicia sufriu cinco das once maiores catástrofes petroleiras de Europa e un 10% dos vertidos por mareas negras de todo o mundo (Loureiro e Vázquez, 2006).

Táboa 2.- Catástrofes marítimas petroleiras en Galicia nos últimos trinta anos

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

FONTE: Loureiro e Vázquez (2006, p. 200).

Outra gran catástrofe foron os incendios do ano 2006. Entre o 1 e o 13 de agosto de 2006 produciuse en Galicia unha vaga de incendios que devastou neses trece días 93.887,57 hectáreas nun total de 6.997 incendios (Consellería do Medio Rural, 2009), o que supón o 3,1% da superficie rexional e o 4,7% da superficie catalogada como forestal (Chuvienco *et al.*, 2006), polo que este suceso supuxo un dos períodos máis intensos en incendios das últimas décadas. Para darse conta da magnitude deste desastre, na táboa 3 preséntase a estimación realizada pola Unión Europea da superficie queimada nos países con maior incidencia de incendios no ano 2006. Nese ano só na Comunidade Autónoma de Galicia arderon máis hectáreas de superficie que en ningún outro país de Europa.

Táboa 3.- Incendios forestais en Europa (2006)

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

FONTE: Elaboración propia a partir da Comisión Europea (2007).

Aínda que o ano 2006 foi especialmente trágico polo que respecta aos incendios, este tipo de desastre é habitual na Comunidade galega. No período 1999-2009 rexistráronse en Galicia 82.786 incendios, que supuxeron unha superficie total queimada de 311.467,67 hectáreas (*La Región*, 2009). O continuo goteo anual de incendios que se produce en Galicia non ten parangón en ningunha outra comunidade autónoma de España.

Os efectos dos desastres sufridos en Galicia producíronse predominantemente no curto prazo, e a recuperación conseguiuase con relativa rapidez. Para avaliar a recuperación do destino despois da crise, Rodríguez-Toubes (2006) considera os indicadores propostos por Seaton, Mathews e Woodward (2004) nun estudo que realizaron para a Organización Mundial de Turismo (WTO, 2004): o número de visitantes e a mellora na percepción do destino.

O desastre do *Prestige* ten lugar en novembro de 2002, e na temporada alta do ano 2003 –de xuño a setembro– hai un rechamante aumento de visitantes a Galicia con respecto ao ano anterior. O número de pernoitas totais aumentaron en Galicia un 5,3% con respecto ao ano 2002, fronte ao incremento do 3,9% do total de España. Aínda que o incremento é maior no turismo doméstico, tamén crecen neste período as pernoctacións de residentes no estranxeiro: un 3,7% en Galicia e un 1,7% en España; é dicir, o descenso na chegada de visitantes a Galicia limitouse ao curto prazo e non se prolongou moito no tempo.

No curto prazo perdéronse reservas e contratos con *tour* operadores, principalmente pola imaxe que se daba de Galicia como destino afectado pola marea negra ou polos incendios. Malia os esforzos das organizacións turísticas no destino en precisar e localizar a zona de risco ou de crise, os medios de comunicación con frecuencia tenden a dar unha imaxe indiscriminada da localización do impacto e a perpetuar un certo mito de zona de desastre (Quarantelli, 1996). Como consecuencia, para o turista a percepción de risco amplíase a todo o destino turístico. Este proceso viviuno Galicia, polo que podemos dicir que todos os hoteis de Galicia se viron afectados polos sucesos por estar localizados na área de crise.

3. ESTUDO EMPÍRICO

Os aloxamentos hoteleiros son os *stakeholders* do sector máis influentes para as organizacións de promoción turística no destino (DMO) (Sheehan e Ritchie, 2005). Para a realización da investigación seleccionáronse os aloxamentos hoteleiros de Galicia de tres, catro e cinco estrelas, excluíndose do estudo os hoteis de menor categoría debido á súa menor capacidade de reacción e de operacións fronte á crise e á súa menor representación no total de prazas ocupadas¹. Os hoteis de maior tamaño, cun maior grao de diferenciación departamental e cunha estrutura organizativa máis extensa, desenvolven unha mellor preparación fronte aos diversos tipos de crise que poden ocorrer e, á vez, teñen en conta en maior medida o abano de riscos aos que están sometidos (Burby e Wagner, 1996). A relación de hoteis activos de tres a cinco estrelas en Galicia alcanza unha poboación total de 226 hoteis, distribuídos por categorías en 8 hoteis de cinco estrelas, 82 hoteis de catro estrelas e 136 de tres estrelas. A campaña de recollida de datos realízase entre maio e xuño de 2009 mediante o envío dun cuestionario por correo postal aos directores e xerentes dos hoteis.

Desde o inicio do proceso de recollida de datos ata o final procurouse alcanzar a aleatoriedade das respostas, tendo en conta que a consulta se facía á totalidade da poboación. Podemos considerar que a mostra obtida é representativa da poboación

¹ Do total de prazas ocupadas en aloxamentos hoteleiros en Galicia durante o ano 2007, o 67,3% correspondeu a prazas en hoteis de tres a cinco estrelas (IGE, 2009).

polos seguintes motivos: a distribución dos hoteis que responden e dos que non responden ao cuestionario é semellante tanto por provincia como por categoría; entre os hoteis que responden ao cuestionario obsérvase unha boa representatividade por provincia e categoría das respostas obtidas (táboa 4).

Táboa 4.- Porcentaxe de resposta por provincia e categoría

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

Non se atopa desviación ningunha nas condicións persoais e no grao de adestramento dos entrevistadores, xa que o procedemento e os medios utilizados foron exactamente iguais para todos os entrevistados. A recollida de datos realizouse de forma continuada durante xuño de 2009, a análise das primeiras respostas fronte ás últimas non mostra evidencias de desviación na non-resposta (Armstrong e Overton, 1977). Realizadas as consideracións anteriores sobre as características da non-resposta nesta investigación, dos 226 hoteis aos que se lles enviou a folla-cuestionario recibíronse 72 cuestionarios válidos, o que representa unha porcentaxe total de resposta do 32%, mostra que consideramos suficientemente representativa para a análise empírica que imos realizar.

No desenvolvemento deste estudo empregamos a relación que existe entre importancia dunha práctica e a súa realización. A análise *performance-importance* (Martilla e James, 1977) é unha técnica orientada á medida da importancia e á utilización dunha serie de prácticas que foron propostas con anterioridade. Esta análise asume o feito de que os directivos realizan prácticas que consideran importantes e, polo tanto, o método de estudo céntrase en dous factores: 1) o recoñecemento da importancia das prácticas que axudan á organización en tempo de crise, e 2) o nivel de realización demostrado polos directivos para cada unha das medidas. Este esquema foi utilizado no contexto do sector turístico e especificamente no sector do aloxamento hoteleiro e restauración en diversos estudos (Evans e Chon, 1989; Israeli e Reichel, 2003; Israeli, 2007).

O impacto das crises no turismo non é en absoluto uniforme –nin sequera nun mesmo territorio– e as medidas de xestión necesarias para afrontar o impacto das crises varían segundo os destinos e dunhas situacións a outras (Koenig e Bischoff, 2004). Por este motivo, consideramos conveniente, de acordo coa operativa de comercialización dos hoteis en Galicia, a incorporación ao cuestionario inicial de Israeli e Reichel (2003) de tres medidas que fan referencia á distribución dos bens e servizos: o marketing orientado ás axencias de viaxes e *tour* operadores dos principais mercados emisores; unha medida que fai referencia á utilización da páxina web como mecanismo de promoción e de reserva, debido a que a gran maioría dos hoteis dispoñen desa páxina, utilizándoa como ferramenta de marketing; e unha

práctica de promoción que, de acordo coa literatura de xestión de crises, se considera de suma importancia, como son as relacións públicas e os contactos coa prensa e coas axencias públicas (Dore e Crouch, 2003; Fall, 2004). Na táboa 5 preséntanse as dezaseis prácticas incluídas no cuestionario presentado aos aloxamentos hoteleiros.

Táboa 5.- Prácticas para os hoteis na crise

CATEGORÍA: ESFORZOS DO SECTOR
1. Solicitude ao Goberno, por parte de todo o sector turístico, de axudas en gastos correntes
2. Solicitude dun período de exención no pagamento dos impostos locais e municipais
3. Solicitude dun período de exención no pagamento dos impostos xerais
4. Protesta organizada pola falta de apoio do Goberno
5. Marketing do sector dirixido a novos segmentos
CATEGORÍA: REDUCIÓN DE GASTOS
6. Redución de gastos no hotel aprazando gastos en mantemento, sistemas e instalacións
7. Redución de gastos no hotel aprazando obras e construcións non consideradas esenciais
8. Redución de gastos pola redución de servizos do hotel
CATEGORÍA: COMERCIALIZACIÓN
9. Marketing orientado ao turismo doméstico centrándose nos atributos especiais da zona
10. Marketing orientado ao turismo doméstico con campañas conxuntas co comercio local
11. Marketing orientado a turistas estranxeiros centrándose en aspectos característicos da zona e na súa seguridade
12. Marketing orientado aos axentes de viaxes dos nosos principais mercados emisores
13. Relacións públicas e contactos (prensa e axencias públicas)
14. Promocións a través da páxina web e utilización de mecanismos de reserva <i>on-line</i>
CATEGORÍA: REDUCIÓN DE PREZOS
15. Promocións e ofertas especiais
16. Rebaixas na lista de prezos

Pídeselles aos hoteleiros que valoren nunha escala de Likert de 1 a 7 o nivel de importancia e a utilización destas prácticas no ámbito da xestión de crise. Os resultados preséntanse na táboa 6, na que se indica o número de hoteleiros que opinan (N), a media atribuída a cada práctica –sendo 1=“nada importante ou pouco utilizada” e 7=“moi importante ou utilizada con frecuencia”–, o ranking en que se sitúa esa práctica segundo a media ($\#$), e a desviación típica (DT).

Unha primeira visión dos datos revela que o número de contestacións sobre a valoración da importancia de cada práctica é maior que as contestacións sobre o seu nivel de utilización. Resulta interesante facer notar que en todos os casos a importancia media asignada a cada práctica é superior á media da súa utilización. En xeral, a importancia que se lles outorga ás distintas prácticas é alta: a práctica 8 é a máis baixa da clasificación, puntuándose con 4,03 na escala de 1 a 7. Os hoteleiros mostran un nivel de utilización das prácticas claramente máis baixo: a práctica 3 é a que menos se utiliza, valorándose cun 2,24. Os motivos desta diferenza poden ser variados como, entre outros, a falta de medios para poñer en marcha estas prácticas: os hoteis poden atopar problemas á hora de poñer en práctica medidas concretas de marketing para facerlle fronte á crise ou, simplemente, porque consideran que é responsabilidade de terceiras partes.

Táboa 6.- Estatísticos descritivos de prácticas en xestión de crise

	IMPORTANCIA				UTILIZACIÓN			
	N	Media	#	DT	N	Media	#	DT
P1. Solicitude ao Goberno de axudas en gastos correntes	70	5,24	10	1,619	67	2,84	13	1,755
P2. Solicitude de período de exención impostos municipais	71	5,52	8	1,655	67	2,33	14	1,664
P3. Solicitude de período de exención impostos xerais	71	5,52	7	1,611	67	2,24	16	1,508
P4. Protesta organizada pola falta de apoio do Goberno	70	4,70	14	1,844	67	2,31	15	1,588
P5. Marketing do sector dirixido a novos segmentos	70	5,90	4	1,206	66	3,82	9	1,700
P6. Redución de gastos no hotel en mantemento, sistemas e instalacións	72	4,43	15	1,949	68	3,93	7	1,887
P7. Redución de gastos no hotel en obras e construcións non esenciais	71	5,63	6	1,551	66	5,06	3	1,709
P8. Redución de gastos pola redución de servizos do hotel	72	4,03	16	2,042	68	3,65	10	1,938
P9. Marketing cara ao turismo doméstico en atributos especiais da zona	72	5,44	9	1,472	69	4,39	6	1,647
P10. Marketing cara ao turismo doméstico e campañas conxuntas co comercio local	71	5,23	11	1,278	68	3,43	12	1,798
P11. Marketing cara aos turistas estranxeiros en atributos da zona e en seguridade	72	5,81	5	1,252	69	3,61	11	1,841
P12. Marketing cara aos axentes de viaxes dos principais mercados emisores	71	5,90	3	1,232	68	4,68	5	1,714
P13. Relacións públicas e contactos (prensa e axencias públicas)	72	5,18	12	1,485	69	3,83	8	1,706
P14. Promocións web e mecanismos de reserva <i>on-line</i>	72	6,46	1	0,934	70	5,76	2	1,334
P15. Promocións e ofertas especiais	71	6,25	2	1,052	69	5,80	1	1,346
P16. Rebaixas na lista de prezos	72	4,93	13	1,826	69	4,91	4	1,968

A valoración das prácticas incluídas na categoría *esforzos do sector* é significativamente menor cás demais. As medidas 3, 4, 2 e 1 ocupan, por esta orde, os postos máis baixos na clasificación de utilización das prácticas. As prácticas 2 e 3, é dicir, a solicitude de exención no pagamento de impostos locais, municipais e xerais, valóranse cun 5,52 sobre 7 en nivel de importancia; e a práctica 1 valórase cun 5,24. Con todo, estas prácticas son as menos empregadas. Para poñer en marcha estas primeiras medidas –valoradas cunha evidente importancia, pero escasamente empregadas– consideran conveniente que interveña un organismo que acolla os intereses dos aloxamentos hoteleiros e que faga valer ante as autoridades –Administración central, autonómica ou local– ao nivel correspondente en cada caso as reclamacións do sector hoteleiro en axudas en gastos correntes e períodos de exencións impositivas nunha situación de crise.

A práctica 4 –protesta organizada pola falta de apoio do Goberno– está entre as medidas menos importantes e tamén das menos empregadas, polo que non parece ser unha medida que deba ser tida en conta. A práctica 5 –marketing do sector dirixido a novos segmentos–, pertencente á primeira categoría de medidas, é a cuarta práctica na clasificación de importancia e a máis utilizada desta categoría; con to-

do, é o ítem menos contestado dos dezaseis propostos, con 66 respostas das 72 posibles. Probablemente, non se entende a inclusión desta medida dentro da categoría *esforzos do sector*, senón como unha medida necesaria na propia empresa. Como máis adiante mostraremos, a baixa correlación entre importancia e utilización desta práctica parece confirmar esta idea.

Na categoría de *redución de gastos*, a práctica 7 –redución de gastos aprazando obras e construcións non esenciais– ocupa unha das primeiras posicións en utilización; porén, outra práctica como é a 6 –que propón a redución de gastos por aprazamento de gastos en mantemento, sistemas e instalacións– é unha medida moito menos utilizada. Tamén se observa que a práctica 8 –que recolle aqueles aspectos de redución de gastos que afectan a unha diminución dos servizos– é a medida coa valoración máis baixa da súa importancia de todas as que se presentan e, á vez, presenta unha baixa utilización. No sector de aloxamento hoteleiro, o obxectivo de reducir os gastos mediante unha redución dos servizos ofrecidos significa unha diminución de persoal. A pouca importancia asignada a esta práctica é consecuente co estudo de Israeli e Reichel (2003, p. 369), que nunha situación de crise non considera a redución dos recursos humanos como unha medida eficiente.

A categoría que inclúe máis prácticas é a de *comercialización*, a inclusión das prácticas 12 e 14 –ambas as dúas relacionadas cos medios de distribución de bens e servizos do hotel– parece acertada, xa que as dúas se sitúan nas primeiras posicións tanto en importancia como en utilización. A práctica 14 –promocións a través da páxina web e utilización de mecanismos de reserva *on-line*– considérase a práctica máis importante de todas na xestión de crise, sendo a segunda máis utilizada. Todos os hoteis consultados no noso estudo teñen páxina web, que é un mecanismo de distribución empregado habitualmente e que se segue empregando na xestión de crises, e isto é consistente cos achados de Rittichainuwat (2006). A práctica 12 –marketing orientado aos axentes de viaxes dos nosos principais mercados emisores– tamén está nas primeiras posicións en importancia, aínda que é menos utilizada. Como xa se comentou no marco teórico, a menor utilización desta práctica pode deberse á limitada influencia dos hoteis sobre os *tour* operadores (Cavlek, 2002).

A terceira práctica incorporada ao cuestionario orixinal é a 13 –relacións públicas e contactos con prensa e axencias públicas–, sendo sorprendente a baixa importancia relativa que se lle asigna a esta medida. A falta de contactos cos medios de comunicación locais terá repercusións na cobertura informativa que realizan os medios internacionais, xa que nas primeiras fases da crise estes utilizan como fonte as informacións dos medios locais. A información proporcionada polos medios internacionais é un indicador para os turistas dos mercados emisores de como se vai desenvolvendo a crise (De Sausmarez, 2007).

Dentro da última categoría, denominada *redución de prezos*, atópase a práctica 15 –promocións e ofertas especiais–, que é unha das máis importantes e utilizadas. Esta práctica utilízase de maneira habitual no sector turístico –e en particular na

hostalería–, polo que a súa utilización na xestión de crise é razoable debido ao seu coñecemento e á experiencia dos hoteis. A práctica 16 –rebaixas na lista de prezos– está entre as últimas en nivel de importancia; con todo, é das primeiras no nivel de utilización debido, probablemente, a que os hoteleiros se ven abocados ao seu uso polas circunstancias da crise.

Neste estudo asumimos que debería existir unha forte correlación positiva entre a importancia que o responsable do hotel lle asigna a unha práctica co nivel de utilización desa práctica. Esta é unha condición necesaria para unha xestión de crise racional e coherente: os hoteleiros tenden a seguir prácticas que consideran importantes. Para contrastar esta proposición empregouse o test de correlación de Pearson, presentándose os resultados na táboa 7, na que figuran en primeiro lugar as prácticas cunha máis alta correlación entre a súa importancia e a súa utilización.

Táboa 7.- Correlación entre a importancia das prácticas e a súa utilización na xestión de crises

PRÁCTICA	DETALLE DA PRÁCTICA	CORRELACIÓN IMPORTANCIA/ UTILIZACIÓN
7	Redución de gastos no hotel aprazando obras e construcións non consideradas esenciais	0,853**
8	Redución de gastos pola redución de servizos do hotel	0,842**
6	Redución de gastos no hotel aprazando gastos en mantemento, sistemas e instalacións	0,703**
16	Rebaixas na lista de prezos	0,674**
9	Marketing orientado ao turismo doméstico centrándose nos atributos especiais da zona	0,574**
13	Relacións públicas e contactos (prensa e axencias públicas)	0,551**
11	Marketing orientado aos turistas estranxeiros centrándose en aspectos característicos da zona e na súa seguridade	0,414**
15	Promocións e ofertas especiais	0,406**
14	Promocións a través da páxina web e utilización de mecanismos de reserva <i>on-line</i>	0,377**
12	Márketing orientado aos axentes de viaxes dos nosos principais mercados emisores	0,309*
10	Marketing orientado ao turismo doméstico con campañas conxuntas co comercio local	0,306*
5	Marketing dirixido a novos segmentos	0,228
4	Protesta organizada pola falta de apoio do Goberno	0,111
2	Solicitude dun período de exención no pagamento dos impostos locais e municipais	0,099
1	Solicitude ao Goberno, por parte de todo o sector turístico, de axudas en gastos correntes	0,086
3	Solicitude dun período de exención no pagamento dos impostos xerais	-0,007

**A correlación é significativa ao nivel 0,01; *a correlación é significativa ao nivel 0,05.

Obsérvase que todas as correlacións son positivas, agás a da práctica 3, que mostra unha mínima correlación negativa (-0,007). Isto suxire que a un nivel básico hai unha considerable correspondencia entre a importancia das prácticas e a súa utilización. A práctica que recibe unha máis alta correlación entre importancia e utilización é a “redución de gastos no hotel aprazando obras e construcións non consideradas esenciais” (0,853), seguida da “redución de gastos pola redución de servi-

zos do hotel” (0,842) e da “redución de gastos no hotel aprazando gastos en mantemento, sistemas e instalacións” (0,703). Estas tres prácticas forman parte da categoría de *redución de gastos*, ámbito da crise que incorpora aspectos máis racionais e sobre os que o xerente exerce un dominio directo, o que podería explicar a alta correlación para as medidas incluídas nesta categoría.

As últimas cinco prácticas pertencen á categoría de *esforzos do sector*, e presentan unha correlación realmente baixa. Para o emprego destas medidas os hoteleiros dispoñen de menos autonomía de decisión. A lista de correlacións dá a entender que se poderá establecer unha xestión de crise racional e coherente no caso de que os xerentes e directores dos hoteis dispoñan de autonomía e capacidade para poñer en marcha as medidas de acción. No caso destas últimas cinco prácticas pódese ver necesaria a presenza dunha entidade externa e distinta do hotel que poña en práctica as medidas.

Para os efectos prácticos, na táboa 8 preséntanse as prácticas mellor e peor situadas, ordenadas nun ranking segundo a súa posición –máis alta ou máis baixa– na clasificación, atendendo á súa importancia, utilización e correlación. A presentación destas medidas pode facilitar a comprensión da xestión de crise.

Táboa 8.- Prácticas mellor e peor situadas en función da importancia, utilización e correlación

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

A práctica 7 –redución de gastos no hotel aprazando obras e construcións non consideradas esenciais– presenta un alto nivel de utilización e correlación entre importancia e utilización, estando situada na zona alta da clasificación polo que respecta á valoración da súa importancia. A consistencia do seu comportamento suxire que é unha medida central para a xestión de crise. As prácticas 14 e 15 considéranse as máis importantes, sendo tamén as máis utilizadas; así e todo, a correlación que existe entre importancia e utilización nestas dúas medidas sitúase na zona intermedia da clasificación. Así, malia ser unhas prácticas que cómpre ter en conta, non parece existir un acordo polo que respecta á súa significación para a xestión de crise. A mesma consideración podería facerse da práctica 12 –marketing orientado aos axentes de viaxes dos nosos principais mercados emisores–.

Observando a parte baixa da clasificación tamén podemos extraer algunhas conclusións. A práctica 4 –protesta organizada por falta de apoio do Goberno– considérase de pouca importancia e utilízase pouco; así, a súa baixa correlación suxire

que hai unha inconsistencia con respecto ao seu potencial práctico, polo que probablemente vai ser evitada polos responsables do hotel. A mesma observación, con algunhas reservas, pode facerse das prácticas 1 e 10 –solicitud ao Goberno, por parte de todo o sector turístico, de axudas en gastos correntes, e marketing orientado ao turismo doméstico con campañas conxuntas co comercio local–. Un interesante comportamento é o que mostra a práctica 8 –redución de gastos pola redución de servizos do hotel–, xa que se trata da práctica situada no peor posto polo que respecta á súa importancia e cunha baixa utilización; con todo, a súa correlación está entre as máis altas. Este feito sitúa a práctica 8 como unha medida que definitivamente cómpre evitar.

4. CONCLUSIÓNS

Neste estudo comprobouse que nun destino turístico como Galicia, que se viu afectada por catástrofes de diverso tipo, hai unha considerable correspondencia entre a importancia asignada ás prácticas de xestión de crises e a súa utilización por parte dos responsables dos hoteis. Na categoría de *redución de gastos* observouse que, aínda que se trata de medidas que na literatura de xestión de crises se sinalan como prácticas ás que se recorre habitualmente, no noso estudo só no ámbito do apazamento das obras consideradas non esenciais se cualifica como unha medida clave. Porén, cando se trata da redución de gastos que pode provocar unha diminución na prestación de servizos ofrecidos, cualifícase como unha medida que convén evitar. A alta correlación que se observa nas prácticas incluídas na categoría de redución de gastos é debida a que se trata dun dos aspectos máis racionais da xestión de crises e sobre os que o director do hotel exerce un dominio directo.

Polo que respecta á categoría de *comercialización*, é interesante destacar o papel da distribución dos servizos do hotel como medida na xestión de crises por medio dos *tour* operadores e a utilización das novas tecnoloxías. Sen dúbida, a utilización da páxina web do hotel e o emprego en xeral da comunicación a través de internet representa na xestión de crise unha nova forma de comunicación, que permite un rápido tempo de reacción e do control da edición. Na categoría de *redución de prezos*, unha medida como as promocións e as ofertas especiais, que habitualmente é empregada polos hoteis en situacións alleas ás crises, tamén é utilizada no caso de que estas se produzan.

As prácticas incluídas na categoría de *esforzos do sector turístico* en xeral non son empregadas polos aloxamentos hoteleiros e precisarían a colaboración de entidades e/ou de asociacións que exercesen a tarefa de coordinar as forzas hoteleiras para obter apoios da Administración Pública na xestión de crises. Cómpre un certo nivel de coordinación por parte do sector turístico para que os hoteis e outros *stakeholders* do sector teñan acceso ás distintas ferramentas da xestión de crise, e capacidade para realizar unha xestión de crise eficaz. En caso contrario, a actuación dos directivos dos hoteis verase limitada ao emprego dunha serie de medidas in-

completas e, nalgúns casos, utilizadas por carecer de alternativas. O estudo de cales son as entidades idóneas para levar a cabo esta tarefa, que requisitos deben cumprir e cales son as ferramentas que hai que empregar forma parte de futuras liñas de investigación.

As conclusións deste estudo hai que entendelas dentro das limitacións que presenta unha análise de tipo transversal baseada na opinión dos responsables dos hoteis. Nun tema tan sensible como a xestión de crises, a duración do período de tempo que media entre o impacto do suceso e a realización da enquisa pode ter influencia na resposta dos enquisados, polo que sería conveniente realizar un estudo lonxitudinal como continuación deste traballo.

BIBLIOGRAFÍA

- AKTAS, G.; GUNLU, E.A. (2005): "Crisis Management in Tourist Destinations", en W.F. Theobald [ed.]: *Global Tourism*, pp. 440-457. 3ª ed. Amsterdam: Elsevier.
- ARMSTRONG, J.S.; OVERTON, T.S. (1977): "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, 14 (August), pp. 396-402.
- BEIRMAN, D. (2003): *Restoring Tourism Destinations in Crisis. A Strategic Marketing Approach*. Sidney: CABI/Wallingford.
- BURBY, R.J.; WAGNER, F. (1996): "Protecting Tourists from Death and Injury in Coastal Storms", *Disasters*, 20 (1), pp. 49-60.
- CAVLEK, N. (2002): "Tour Operators and Destinations Safety", *Annals of Tourism Research*, 29 (2), pp. 478-496.
- COMISIÓN EUROPEA (2007): *Forest Fires in Europe 2006*. Institute for Environment and Sustainability, Joint Research Centre. (<http://www.fire.uni-freiburg.de/programmes/eu-commission/EU-Forest-Fires-in-Europe-2006.pdf>).
- CHIEN, G.C.L.; LAW, R. (2003): "The Impact of the Severe Acute Respiratory Syndrome on Hotels: A Case Study of Hong Kong", *International Journal of Hospitality Management*, 22, pp. 327-332.
- CHUVIECO, E.; RODRÍGUEZ, F.; NIETO, H.; MARTÍN, P. (2006): *Evaluación de superficies quemadas en Galicia (hasta el 13 de agosto de 2006)*. Universidad de Alcalá, Departamento de Geografía/CSIC, Instituto de Economía y Geografía, Unidad Asociada GEOLAB.
- DE SAUSMAREZ, N. (2007): "Crisis Management, Tourism and Sustainability: The Role of Indicators", *Journal of Sustainable Tourism*, 15 (6), pp. 700-714.
- DORE, L.; CROUCH, G.I. (2003): "Promoting Destinations: An Exploratory Study of Publicity Programmes Used by National Tourism Organizations", *Journal of Vacation Marketing*, 9 (2), pp. 137-151.
- EVANS, M.R.; CHON, K.S. (1989): "Formulating and Evaluating Tourism Policy Using Performance Importance Analysis", *Hospitality, Education and Research Journal*, 29, pp. 176-188.
- FAULKNER, B. (1999): *Tourism Disasters: Towards a Generic Model*. (CRC Tourism Work-in-Progress Report Series, 6). Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism.
- FAULKNER, B. (2001): "Towards a Framework for Tourism Disaster Management", *Tourism Management*, 22 (2), pp. 135-147.

- GALICIA. CONSELLERÍA DO MEDIO RURAL (2009): *Balance provisional dos lumes 2006*. Xunta de Galicia, Consellería do Medio Rural. (http://mediorural.xunta.es/areas/forestal/incendios_forestais/datos_2006).
- GLAESSER, D. (2003): *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford: Elsevier/Butterworth/Heinemann.
- GOODRICH, J.N. (2002): "September 11, 2001 Attack on America: A Record of the Immediate Impacts and Reactions in the USA Travel and Tourism Industry", *Tourism Management*, 23, pp. 573-580.
- HENDERSON, J.C.; NG, A. (2004): "Responding to Crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotels in Singapore", *International Journal of Tourism Research*, 6, pp. 411-419.
- HYSTAD, P.W.; KELLER, P.C. (2008): "Towards a Destination Tourism Disaster Management Framework: Long-Term Lessons from a Forest Fire Disaster", *Tourism Management*, 29, pp. 151-162.
- IGE (2009): *Galicia en cifras 2007*, cap. 9: "Servicios de mercado". Instituto Galego de Estatística. (http://www.ige.eu/estatico/html/gl/galicia_en_cifras/GaliciaEnCifras.htm). ç
- ISRAELI, A.A. (2007): "Crisis Management Practices in the Restaurant Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 26, pp. 807-823.
- ISRAELI, A.A.; REICHEL, A. (2003): "Hospitality Crisis Management Practices: The Israel Case", *International Journal of Hospitality Management*, 22 (4), pp. 353-372.
- KOENING, N.; BISCHOFF, E.E. (2004): "Tourism Demand Patterns in Turbulent Times: Analysing Welsh Accommodation Occupancy Data for 1998-2001", *International Journal of Tourism Research*, 6, pp. 205-220.
- LA REGIÓN. REDACCIÓN (2009): "Los incendios quemaron 10.097 hectáreas, un tercio de la media de los últimos 10 años", *La Región*, (18/10/09), p. 29.
- LO, A.; CHEUNG, C.; LAW, R. (2006): "The Survival of Hotels During Disaster: A Case Study of Hong Kong in 2003", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11 (1), pp. 65-80.
- LOUREIRO, M.L.; BARRIO, M. (2009): "Valoración de los daños producidos por los incendios forestales de Galicia en el año 2006", en: *Valoración medioambiental, cultural y paisajística de los espacios rurales gallegos: una perspectiva económica*. Fundación Caixa Galicia, Centro de Investigación Económica y Financiera.
- LOUREIRO GARCÍA, M.; VÁZQUEZ RODRÍGUEZ, M.X. (2006): "Incentivos y políticas de gestión de catástrofes ambientales marinas: el *Prestige*", *Cuadernos Económicos del ICE*, 71, pp. 199- 219.
- MARTILLA, J.; JAMES, J. (1977): "Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing*, (January), pp. 77-79.
- MURPHY, P.E.; BAYLEY, R. (1989): "Tourism and Disaster Planning", *Geographical Review*, 79 (1), pp. 36-46.
- NANKERVIS, A. (2002): "Dreams and Realities: Vulnerability and the Tourism Industry in Southeast Asia: A Framework for Analyzing and Adapting Tourism Management toward 2000", en K.S. Chon [ed.]: *Tourism in Southeast Asia: A New Direction*, pp. 49-63. New York: The Haworth Hospitality Press.
- PECHLANER, H.; ABFALTER, D.; RAICH, F.; DREYER, A. (2007): "Crisis Management and Tourism Organizations: a Comparative Study in the European Alps", en E. Laws, B. Prideaux e K.S. Chon [ed.]: *Crisis Management in Tourism*, cap. 12. Wallingford, UK/Cambridge, MA: CABI International.

- PFORR, C. (2006): *Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism*. (Working Paper Series, 2006-1). Curtin University of Technology, School of Management.
- PIKE, S. (2004): *Destination Marketing Organizations*. Oxford: Elsevier.
- PINE, R.; MCKERCHER, B. (2004): "The Impact of SARS on Hong Kong's Tourism Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (2), pp. 139-143.
- PIZAM, A. (2003): "Terrorism and Tourism", *International Journal of Hospitality Management*, 21, pp. 1-3.
- QUARANTELLI, E.L. (1996): "Local Mass Media Operations in Disasters in the USA", *Disaster Prevention and Management*, 5 (5), pp. 5-10.
- RITTICHAINUWAT, B.N. (2006): "Tsunami Recovery: A Case Study of Thailand's Tourism", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47 (4), pp. 390-404.
- RODRÍGUEZ-TOUBES, D. (2006): *Promoción y comunicación institucional en el sector turístico en situaciones de crisis. Análisis de la catástrofe del Prestige*. (Proxecto de investigación curso de doutoramento 2005-2006). (Inédito). Universidade de Vigo.
- RODRÍGUEZ-TOUBES, D. (2009): "La gestión de crisis en el turismo: la cara emergente de la sostenibilidad", *Congreso Internacional de Turismo Sostenible de Montaña*. Huesca.
- SEATON, T.; MATHEWS, B; WOODWARD, I. (2004): *Evaluación de las actividades promocionales de las ONT*. Madrid: World Tourism Organization.
- SHARPLEY, R. (2005): "International Tourism: The Management of Crisis", en L. Pender e R. Sharpley [ed.]: *The Management of Tourism*, pp. 275-287. London: Sage.
- SHEEHAN, L.R.; RITCHIE, J.R.B. (2005): "Destination Stakeholders: Exploring Identity and Salience", *Annals of Tourism Research*, 32 (3), pp. 711-734.
- STAFFORD, G.; YU, L.; ARMOO, A.K. (2002): "Crisis Management: How Washington, D.C. Hotels Responded to Terrorism", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (5) (October), pp. 27-40.
- TAYLOR, M.S.; ENZ, C.A. (2002): "Voice from the Field: GM's Responses to the Events of September 11, 2001", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (7), pp. 7-20.
- WEF (2005): *Disaster Response: The Tourism Dimension. Study on the Feasibility of a Global Tourism. Disaster Communication Network*, I: "Main Report". World Economic Forum & World Tourist Organization. (<http://www.weforum.org/en/media/publications/GlobalRiskReports/index.htm>).