

## RESUMEN AMPLIO

# PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES SOBRE LOS IMPACTOS Y ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN A APLICAR ANTE UNA CRISIS TURÍSTICA SEVERA: EL CASO DEL COVID-19 EN ESPAÑA<sup>1</sup>

*Germán Ortega Palomo*

Universidad de Málaga  
gortega@uma.es

<https://orcid.org/0000-0002-9884-7474>

*Enrique Navarro Jurado*

Universidad de Málaga  
enavarro@uma.es

<https://orcid.org/0000-0002-5603-1864>

*Alfonso Cerezo Medina*

Universidad de Málaga  
alfcermed@uma.es

<https://orcid.org/0000-0001-9269-8810>

## 1. INTRODUCCIÓN

La actividad turística ha sufrido diversas crisis por fenómenos naturales (tsunamis, volcanes, etc.), grandes incendios o atentados terroristas (Faulkner, 2001; Mair, Ritchie y Walters, 2016); sin embargo, nunca fuimos testigos de tal cierre, de un bloqueo tan repentino y global. La pandemia provocada por el COVID-19 es de tal magnitud que las previsiones que se planteaban al inicio de la crisis eran altamente especulativas. Sin embargo, lo que los individuos hacen en el presente está, en cierta medida, influido por su visión del futuro (Moreira, 2008).

El turismo es uno de los sectores más afectados por la crisis sanitaria porque limita las bases del sistema turístico: la circulación de personas y la aglomeración en los espacios más utilizados por los visitantes. Diversas investigaciones y estudios institucionales (Exceltur, 2020c; Gössling, Scott y Hall, 2020; OECD, 2020; UNWTO, 2020d; WTTC, 2020) habían previsto un retroceso decisivo en 2020 y los próximos años. Sin embargo, hay una diferencia notable entre esta pandemia y otras crisis, la propagación del COVID-19 no destruye infraestructuras ni arrasa físicamente el territorio, lo cual es positivo porque se puede relanzar la actividad en un período más corto.

---

<sup>1</sup> Este estudio se enmarca dentro del proyecto “Saturación turística en destinos costeros españoles. Estrategias de decrecimiento turístico. Una aproximación desde la dimensión social” (RTI2018-094844-B-C33), financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades del Gobierno de España (Plan Nacional I+D+i).

En este contexto, a pesar de la incertidumbre, los países deben ser prácticos y rápidos en sus diagnósticos y estrategias. Aquellos destinos proactivos que anticipen la respuesta y coordinen a los diferentes actores públicos y privados en la gestión de crisis pueden incrementar los impactos positivos y disminuir los negativos (Faulkner, 2001; Evans y Elphick, 2005; De Sausmarez, 2007; Mair *et al.*, 2016); Chan, C. S., Nozu, K. y Cheung, T. O. L., 2020).

Los destinos turísticos se caracterizan por la diversidad de actores con diferentes intereses y unidos por relaciones competitivas y/o cooperativas. Según Freeman (1984), una parte interesada es cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de la organización. La literatura reconoce diferentes tipos de actores, (Getz y Timur (2005) proponen seis categorías —turistas, empresas, comunidad local, gobierno, grupos de interés especial e instituciones educativas—, Swarbrooke (2001) propone cinco —turistas, empresas turísticas, comunidades anfitrionas, gobiernos y otros sectores—, la OMT (1999) propone cuatro —profesionales del turismo, gobierno público, prensa y otros medios—. Es fundamental involucrar a esos actores en los procesos de decisión, especialmente cuando la sostenibilidad es una de las claves (Waligo, Clarke y Hawkins, 2015; Chan, Nozu, y Cheung, 2020). En consecuencia, debemos conocer las percepciones de los grupos de interés lo antes posible para establecer estrategias de recuperación del turismo.

La investigación se propone analizar, al inicio de una crisis, las percepciones de los actores sobre los impactos de la pandemia y las estrategias de recuperación del turismo español. Es fundamental señalar que en los primeros meses de una crisis existe un alto grado de incertidumbre y pocos datos objetivos y fiables por lo que los diagnósticos que se realizan sobre el impacto, como las estrategias de recuperación, se basan en muchos casos en las diferentes percepciones de los actores involucrados. Nuestra hipótesis de partida propone que, dependiendo del tipo de actor, al comienzo de las crisis turísticas, existen diferencias significativas en las percepciones de los impactos y las estrategias de recuperación.

Para ello, se realizó una encuesta entre profesionales del sector turístico español —públicos, privados e investigadores— durante las primeras semanas de la crisis en España. Esta investigación proporciona un conocimiento temprano de la percepción de los actores al inicio del confinamiento cuando una idea inicial del impacto comenzaba a configurar las políticas públicas.

Tras esta breve introducción, se revisará la literatura sobre crisis, identificando los tipos de crisis y las variables involucradas. Posteriormente se analizan las estrategias aplicadas en pandemias anteriores. La tercera sección presenta brevemente algunos informes sobre los efectos del COVID-19 en la actividad turística y cómo evolucionaron sus pronósticos en un contexto de incertidumbre. La metodología se describe en la cuarta sección. Los resultados permiten conocer los impactos y preferencias del sector en las estrategias e identificar diferencias entre actores. Estos resultados pueden ayudar a compararlos con investigaciones *ex-post* (después de la recuperación) y a tener conclusiones sobre los procesos de toma de decisiones y el diseño de estrategias en esta crisis exógena. La discusión concluye con algunas reflexiones.

## 2. OBJETIVOS

Este artículo tiene como objetivos: analizar otras crisis similares e identificar los procesos de recuperación llevados a cabo por los diferentes destinos; conocer en las primeras

fases de la crisis la percepción de los actores turísticos sobre los impactos que se iban a generar; identificar las preferencias de dichos actores frente a las diferentes estrategias recuperación planteadas para el sector; y establecer si existen diferencias significativas entre las percepciones de las diferentes tipologías de actores y si a su vez existen discrepancias con las previsiones realizadas por gobiernos e instituciones.

### 3. METODOLOGÍA

La investigación consta de dos partes: (1) el estudio documental de las consecuencias de la crisis del turismo -con especial atención a las pandemias- e informes sobre los efectos del COVID-19 en el turismo; (2) Se realizó una encuesta a 285 profesionales del sector turístico en España, entre el 27 de marzo y el 30 de abril de 2020. El muestreo tiene un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo de  $\pm 5\%$ , con un grado intermedio de heterogeneidad poblacional ( $pq = 75\%$ ) dado que son profesionales del mismo sector. Se consideran profesionales los que se desempeñan en el sector privado, en las administraciones públicas, incluidos los cargos políticos, y los que se dedican al estudio del turismo (docencia e investigación). La distribución es representativa del sector:

#### DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR TIPOLOGÍAS DE ACTORES

Actores privados	58%
Investigadores	25%
Gestores públicos de destinos	14%
Otros (sindicatos y organizaciones privadas sin ánimo de lucro)	3%

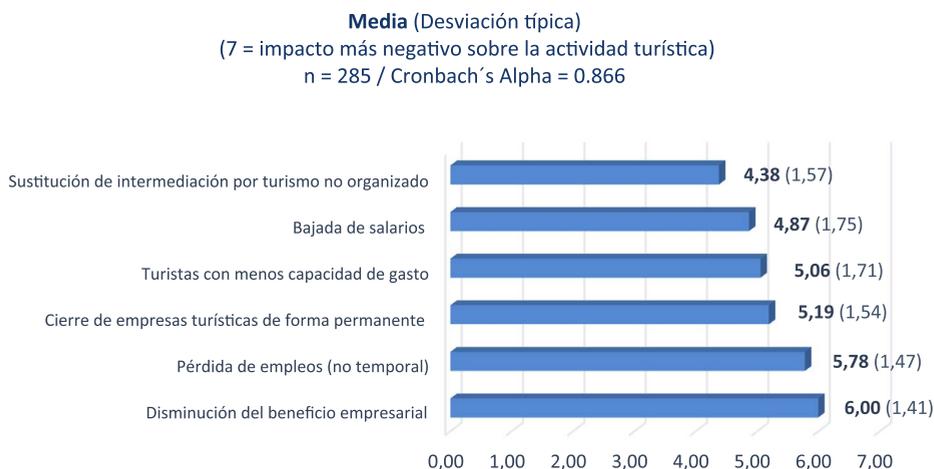
Fuente: Elaboración propia.

La encuesta aborda seis temas: (1) los impactos que puede generar la pandemia, según el estudio de otras pandemias; (2) la evaluación del impacto generado por los mercados emisores; (3) en qué tipología de espacio turístico - costero, interior y urbano - el impacto será mayor; (4) la posibilidad de que esta crisis pueda generar algún efecto positivo (pregunta abierta); (5) evaluar la efectividad de las estrategias de recuperación, con base en el estudio de otras pandemias; (6) y la evaluación de posibles escenarios futuros.

Los resultados se analizan descriptivamente, su valor promedio en una escala de 1 a 7 validado por la prueba Alfa de Cronbach (obteniendo siempre valores superiores a 0,8). También se analizan las desviaciones estándar como indicador de homogeneidad en las respuestas. En los casos de un alto grado de dispersión en las respuestas, se realizó un análisis por tipo de actor, segmentándolos en dos grupos: el sector privado ( $n = 165$ ) y el resto de la muestra ( $n = 120$ ), realizado formado por investigadores y profesionales del sector público. Aplicando la prueba t-student se buscan las diferencias entre ambos grupos; Esta segmentación, si bien no alcanza una alta representatividad estadística, es indicativa de las diferentes percepciones que tienen los grupos de actores, las cuales están relacionadas con sus intereses.

#### 4. RESULTADOS

### VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS QUE LA CRISIS DEL COVID-19 PODÍA GENERAR EN ESPAÑA EN 2020



Fuente: Elaboración propia.

### EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN ANTE LA CRISIS DEL COVID-19



Fuente: Elaboración propia.

## ANÁLISIS COMPARATIVO DE IMPACTOS POR TIPO DE PROFESIONAL

IMPACTOS	Sector Privado (n = 165)		Resto Profesionales (n = 120)		Z	d.f.	t-student
	Mean	StdDev	Mean	StdDev			( $\alpha/2$ ; df) <sup>2</sup> <sup>1</sup>
Bajada de salarios	4,695	1,866	5,110	1,528	<b>2,061</b>	279	<b>1,969</b>
Disminución del beneficio empresarial	6,154	1,363	5,780	1,427	<b>2,230</b>	250	<b>1,970</b>

Fuente: Elaboración propia.

## ANÁLISIS COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN POR TIPO DE PROFESIONAL

ESTRATEGIAS	Sector Privado (n = 165)		Resto Profesionales (n = 120)		Z	d.f.	t-student
	Media	Desv. Tip	Media	Desv. Tip			( $\alpha/2$ ; df) <sup>3</sup>
Estrategias específicas de promoción de destino (realizadas por la Administración)	5,176	1,914	4,744	1,779	<b>1,960</b>	267	<b>1,969</b>
Campañas de promoción específicas realizadas por las empresas	5,221	1,752	4,658	1,670	<b>2,751</b>	263	<b>1,969</b>
Incentivos a las compañías aéreas por parte de la Administración Turística	5,091	1,934	4,573	1,676	<b>2,417</b>	274	<b>1,969</b>
Incentivos públicos a las grandes empresas del sector (cadenas hoteleras y turoperadores)	4,799	1,875	4,385	1,568	<b>2,026</b>	277	<b>1,969</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

Este trabajo parte de la posibilidad de aprovechar una situación muy inusual, como son los primeros días de una pandemia dramática, para obtener información relevante sobre las percepciones de los actores en ese preciso momento. De la evaluación de los impactos

---

2  $\alpha = 0.05$

3  $\alpha = 0.05$

por parte de los actores se pueden extraer varias conclusiones: (1) La necesidad de apostar por el turismo nacional, por ser el mercado menos afectado. (2) Por tipo de destino, se ha valorado el binomio impacto y capacidad de resiliencia, percibiéndose los destinos urbanos como los que se recuperan mejor, posiblemente por tener más posibilidades de diversificar su oferta. Según los encuestados, estas percepciones negativas se traducen en mayores impactos para el empleador, con mermas en las ganancias empresariales frente a salarios más bajos o la precariedad de las condiciones laborales de los trabajadores. La destrucción permanente de puestos de trabajo se percibe como uno de los impactos más severos.

Las valoraciones realizadas por los actores de las diferentes estrategias llaman la atención sobre una cierta heterogeneidad -todas Dev. estándar Superior a 1,30- en las percepciones generales y muy alta importancia a alguna de las acciones propuestas -siendo 4,6 sobre 7 el valor más bajo. Esto indica que todas las estrategias fueron bien recibidas por el sector en estas primeras semanas, lo que revela una gran preocupación, considerando que es necesaria la intervención pública y la implementación de acciones para reactivar el turismo.

La idea de aprovechar la crisis para mejorar la sostenibilidad del sector no acaba de calar. Existen importantes sesgos según los intereses según el tipo de actor, por lo que sus percepciones podrían condicionar la definición de estrategias de recuperación para superar la crisis porque algunos de estos actores son precisamente quienes toman las decisiones o influyen en ella. Finalmente, es fundamental señalar que varias de estas percepciones al inicio de la pandemia no se están materializando en fases posteriores de la crisis y, en consecuencia, el diseño de estrategias a aplicar podría no ser el adecuado.