



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

LAS REPERCUSIONES DE LA PRIMAVERA ÁRABE EN EL TURISMO EN EGIPTO Y POSIBLES VÍAS DE SOLUCIÓN PARA LA RECUPERACIÓN

Autor: Sherin Ahmed El-Badry Sadek

Director: Gonzalo Gómez Bengoechea

Madrid

Marzo 2015



LAS REPERCUSIONES DE LA PRIMAVERA ÁRABE EN EL TURISMO EN EGIPTO Y POSIBLES VÍAS DE SOLUCIÓN PARA LA RECUPERACIÓN

Sherin
Ahmed El-Badry
Sadek

RESUMEN: La evolución del turismo en los últimos años ha puesto de manifiesto su gran relevancia para el crecimiento económico. El objetivo del presente trabajo científico es analizar las repercusiones de la Primavera Árabe de 2011 en el sector del turismo en Egipto. Tras una revisión de la literatura sobre la importancia del turismo para una economía y el impacto de *shocks* exógenos, el estudio se centra en un análisis aplicado a la industria turística de Egipto. El contraste empírico entre los datos Pre-Primavera Árabe y Post-Primavera Árabe subraya el impacto significativo de los acontecimientos en Egipto no solo en el turismo, sino a través del multiplicador, en la economía egipcia entera. Ante la necesidad de la recuperación del turismo se elaboran una serie de políticas recomendadas. Además de la información completa y precisa y la concienciación de todos los actores implicados sobre la necesidad de actuar, se concluye que será preciso implementar una hoja de ruta para la recuperación con el fin de crear una política de gestión sostenible del turismo.

Palabras clave: turismo, Primavera Árabe, *shocks* exógenos, vulnerabilidad, modelo input-output, percepción de riesgo, crisis, recuperación, eslabonamientos, multiplicador, sostenibilidad, enfoque pro-activo, gestión de crisis, responsables políticos

ABSTRACT: The evolution of tourism over the past few years demonstrated its great importance for economic growth. The aim of the present scientific paper is to analyze the impacts of the Arab Spring 2011 on the tourism sector of Egypt. After a review of the literature on the importance of tourism for economies and the impact of exogenous shocks, the paper focuses on an applied analysis of the tourism industry in Egypt. The empirical contrast between data of pre-Arab Spring and post-Arab Spring, highlights the significant impact of the revolutions in Egypt not only on the tourism sector, but through the multiplier, on the whole Egyptian economy. In light of the need for recovery of the tourism, a series of policy recommendations are developed. In addition to providing complete and precise information and raising awareness among all the actors concerned of the need for action, it is concluded that it should be implemented a roadmap for recovery in order to develop a sustainable tourism management policy.

Keywords: tourism, Arab Spring, exogenous shocks, vulnerability, Input-Output model, risk perception, crisis, recovery, linkages, multiplier, sustainability, proactive approach, crisis management, policy maker.

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	VII
1. Introducción.....	9
2.1 Metodología.....	12
2.2 El turismo como motor de crecimiento económico.....	14
3. El impacto de <i>shocks</i> exógenos.....	24
3.1 Caso I: El 11 de Septiembre – Ejemplo del Turismo Internacional.....	26
3.2 Caso II: La Epidemia de Ébola.....	29
4. La Primavera Árabe – un reto para el turismo en Egipto	35
4.1 Resumen de la evolución de las revueltas en Egipto	35
4.2 El turismo como sector clave de la economía egipcia.....	37
4.2.1 Evaluación del impacto económico del turismo: Análisis Input-Output ...	37
4.2.2 Análisis Pre-Primavera Árabe	39
4.2.3 Análisis Post-Primavera Árabe	49
4.3 Resultados	58
5. Políticas recomendadas.....	60
5.1 Ejemplos de políticas adoptadas después de <i>shocks</i> exógenos.....	60
5.2 Requisitos para una gestión sostenible del turismo.....	62
6. Conclusiones	78
7. Bibliografía	80
8. Anexos.....	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Llegada de Turistas Internacionales 1950-2030.....	15
Gráfico 2: Llegada de Turistas Internacionales por regiones entre 2010 - 2014.....	16
Gráfico 3: Llegada de Turistas Internacionales en 2013 por Regiones.....	17
Gráfico 4: Cadena de valor del turismo.....	18
Gráfico 5: Contribución del turismo al PIB en 2013.....	20
Gráfico 6: Contribución del Turismo a la Creación de Empleo en 2013	21
Gráfico 7: Eslabonamientos en el Sector del Turismo	22
Gráfico 8: Impulsores de cambio internos y externos	24
Gráfico 9: Ingresos del Turismo Internacional en EE.UU. 1995 - 2005	28
Gráfico 10: Riesgo de Difusión Internacional de Ébola desde África del Oeste	30
Gráfico 11: Países afectados por el brote de Ébola	31
Gráfico 12: El impacto a medio plazo según el nivel de Ébola al PIB	32
Gráfico 13: Llegadas de turistas internacionales 2013 y 2014.....	33
Gráfico 14: Ingresos del turismo internacional (en millones de dólares).....	40
Gráfico 15: Llegadas de turistas internacionales a Egipto, 1995 - 2010	41
Gráfico 16: Ingresos de turistas internacionales en Egipto, 1995 - 2008	42
Gráfico 17: Llegadas de turistas por grupos.....	43
Gráfico 18: Número de pernoctaciones de turistas.....	44
Gráfico 19: Gastos internos del turismo en Egipto, 1988 - 2010	45
Gráfico 20: Contribución del turismo al PIB, 1988 – 2010	46
Gráfico 21: Contribución del turismo al empleo en Egipto, 1988 - 2010	47
Gráfico 22: Exportaciones de turistas en Egipto, 1988 – 2010	48
Gráfico 23: Índice de Competitividad Turística y Viajes de Egipto, 2009	49
Gráfico 24: Llegadas de turistas internacionales a Egipto, 2010 – 2018e.....	51

Gráfico 25: Contribución del turismo al PIB, 2010 – 2016e.....	52
Gráfico 26: Ingresos de turistas internacionales en Egipto, 2010 – 2018e.....	53
Gráfico 27: Índice de competitividad Turística y de Viajes de Egipto, 2013	54
Gráfico 28: Contribución del turismo al empleo, 2010 – 2016e	55
Gráfico 29: Llegadas de turistas por grupos.....	56
Gráfico 30: Exportaciones de turistas en Egipto, 2010 – 2016e	57
Gráfico 31: Pasos para una gestión eficiente de la crisis.....	63
Gráfico 32: Marco para la reducción de riesgos en el turismo.....	67
Gráfico 33: Modelo PPRR de la gestión de crisis	68
Gráfico 34: Pilares de la Hoja de Ruta	71
Gráfico 35: Organigrama de los organismos de turismo en Egipto	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Representación esquemática de una Tabla Input-Output	38
Tabla 2: Llegadas de turistas internacionales e ingresos del turismo por regiones.....	55
Tabla 3: Indicadores principales del turismo.....	57
Tabla 4: Marco de una gestión de crisis en el turismo	65

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

BMI	Business Monitor International
CAPMAS	Central Agency for Public Mobilization and Statistics
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIHRS	Cairo Institute for Human Rights Studies
FMI	Fondo Monetario Internacional
HH.MM.	Hermanos Musulmanes
MDG	Millenium Development Goals
META	Mediterranean Travel Association
OAG	Oficial Airline Guide
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Organización Mundial del Turismo
SIS	Egypt State Information Service
TRC	Tourism Recovery Committee
TTCI	Travel and Tourism Competitiveness Index
WEF	World Economic Forum
WTO	World Tourism Organization
WTTC	World Travel and Tourism Council

1. Introducción

El objetivo del presente trabajo de investigación académico se centra en analizar la importancia estratégica del turismo en Egipto para la recuperación de la economía tras la Primavera Árabe. A través del estudio de dos casos concretos, se pretende mostrar de qué manera los *shocks* exógenos afectan al sector del turismo y en qué medida son vulnerables ante estos. Para ello, es necesario plantearse las siguientes preguntas:

¿Qué impacto tuvo la Primavera Árabe en el sector del turismo y cuáles serían las medidas idóneas para lograr una gestión de crisis turística más eficiente?

En 2007, la cuota del turismo en Egipto suponía el 23% del total del turismo del Medio Oriente, el 1,2% del turismo mundial y el 1% de los ingresos obtenidos del turismo internacional. Además ofrecía servicios para más de 11 millones de turistas que pasaron en total más de 112 noches. Estas cifras convirtieron a Egipto en el primer destino en Oriente Medio y África del Norte y le situaron en el rango 24 de los destinos más importantes del mundo (*Suez Canal Authority*). En el año 2010, Egipto ocupó el rango 18 entre los mejores destinos del mundo (Organización Mundial del Turismo, OMT).

Las revoluciones de la denominada Primavera Árabe han puesto freno a un sector turístico floreciente durante muchos años, de tal manera, que las cifras llegaron a sus peores niveles en la historia del país. Según cálculos de la Asociación del Turismo (*META*), se han dejado de recibir entre 17 y 20 millones de llegadas internacionales debido a las revoluciones y la desconfianza de los turistas. En el Índice de Competitividad Turística y Viajes de 2013 del Foro Económico Mundial, Egipto ocupó el último rango en términos de seguridad y protección.

La reducción de los costes de transacción ha llevado a la internacionalización y la globalización del sector turístico. La expansión del turismo internacional viene acompañada del nacimiento de nuevos mercados y destinos turísticos emergentes suponiendo una paulatina redistribución de los flujos turísticos a nivel mundial. En muchos países, el turismo supone la principal actividad económica, como sucede en Egipto, donde el sector tiene un gran peso en el PIB, es la primera fuente de ingresos por divisas y representa 1 en 7 empleos.

Sin embargo, la globalización provocó no solo un entorno más complejo y fragmentado, marcado por las interdependencias de las economías, sino también un aumento de crisis internacionales o bien de carácter natural o bien causado por el propio ser humano. Este aumento a su vez, contribuyó a un incremento tremendo de costes psíquicos, visibles como mayor temor de viajar en algunas regiones.

La creación de incertidumbre en los consumidores potenciales de servicios turísticos supone un gran obstáculo para los viajes. Por lo tanto, desde la perspectiva económica se puede interpretar como un incremento de los costes de transacción. Un aumento rápido y fuerte de los costes de transacción – lo cual es muy típico en el caso de disturbios políticos como las revoluciones árabes – puede provocar una crisis del sector turístico afectado (Steiner, 2008). El turismo es por su naturaleza más vulnerable ante las crisis que otros sectores económicos, ya que normalmente viene asociado con aspectos positivos e incide con mayor fuerza en la percepción de riesgos. El reciente caso de Ébola pone de manifiesto que es un sector altamente susceptible ante *shocks* exógenos. Por su carácter transversal con otros sectores, cualquier acontecimiento lleva a una concatenación de efectos sucesivos. Esto, a su vez, provoca un efecto multiplicador en dirección positiva o negativa.

Como se ha demostrado en el trabajo y además fue confirmado por el Servicio de Información del Estado Egipto (SIS), el sector del turismo en Egipto constituye una ventaja competitiva, con un paisaje turístico muy diversificado. Sin embargo, viene acompañado de una deficiencia estructural: Depende altamente del mercado europeo, sobre todo de Rusia, Alemania e Inglaterra. La demanda del producto turismo depende en primer lugar, de la comunicación sobre el riesgo de seguridad y de salud. En el contexto del periodo posterior al 9 de septiembre de 2001 y la crisis económica mundial, las revoluciones árabes han suscitado más desconfianza que solidaridad entre los turistas europeos. Como sector más propenso ante *shocks* exógenos, también puede recuperarse mejor y de forma más rápida, actuando como elemento tractor y catalizador en la recuperación general de la economía (Rodríguez-Toubes y Álvarez de la Torre, 2013: 139).

Estos *shocks* exógenos, a los que el mundo globalizado se enfrenta cada vez más, afectan a la actividad turística, hecho que se muestra en el primer lugar de destino turístico del mundo que es París tras los atentados turísticos que tuvieron lugar el 7 de enero de 2015. Acontecimientos imprevistos como el terrorismo islamista constituyen, por su magnitud, un fenómeno difícil de combatir y por lo tanto, suponen una serie preocupante para los dirigentes europeos. Las consecuencias sobre el turismo y posibles extensiones en el futuro se van a tratar en las conclusiones de este trabajo.

Otro evento actual que demuestra la vulnerabilidad del turismo, es la última decisión del Banco Central Europeo en su rueda de prensa el 22 de enero de 2014 de comprar bonos soberanos por 60 mil millones de euros al mes hasta septiembre 2016. Con la expansión monetaria cuantitativa, o *quantitative easing (QE)* en inglés, se produce el efecto de la depreciación de la divisa europea. Un euro más débil tiene consecuencias favorables en el turismo, ya que supone un claro incentivo económico para los turistas provenientes de países con otras divisas.

En primer lugar, se pretende explicar el papel que juega el sector del turismo en una economía de manera general. En segundo lugar, se persigue analizar la importancia que tiene el turismo para Egipto y el impacto que tuvo la Primavera Árabe. La importancia estratégica del turismo para la recuperación de la economía egipcia tras la Primavera Árabe y su vulnerabilidad ante *shocks* exógenos, requiere además un estudio profundo de la situación antes y después de la revolución, permitiendo la elaboración de una guía para una gestión de crisis del turismo más eficiente.

2. Marco Teórico

2.1. Metodología

Cabe destacar la metodología que se ha empleado para el desarrollo del tema a tratar en el trabajo. El presente trabajo se enmarcó dentro de los siguientes tipos de investigación: por un lado, la parte teórica, donde se llevó a cabo una revisión de la literatura, utilizando tanto publicaciones de instituciones nacionales e internacionales como también libros y artículos científicos de expertos en este ámbito de estudio.

En la parte analítica se recogieron los datos antes y después de la Primavera Árabe para poder analizar el impacto que tuvieron las revoluciones en el sector del turismo en Egipto. Dentro de la parte analítica se recurrió además a una valiosa herramienta para el estudio de sistemas productivos: El análisis *input-output*. Este método constituye una parte integrante de la contabilidad nacional y permite analizar de forma detallada y, a la vez global, el impacto que las actuaciones sobre una actividad productiva tiene sobre la economía. La tabla input-output sirve como soporte estadístico y permite la integración de estudios económicos de corte agregado o macroeconómico y estudios desagregados o microeconómicos, dotándoles coherencia. A través de una serie de ecuaciones lineales, se define la interdependencia existente entre los diferentes sectores que componen el sistema. El valor de los coeficientes numéricos se obtiene de la tabla estadística input-output. El resultado ofrece a políticos información valiosa y útil que le ayuden a tomar decisiones. El análisis input-output se ha utilizado para este trabajo porque supone un enfoque coherente, desagregado e integrador en el estudio de un sistema económico.

Una vez definido tanto la base teórica como la evaluación de los datos, se aplicó un enfoque deductivo donde se realizó el diseño de una hoja de ruta para la recuperación.

Cabe mencionar que para el desarrollo del marco teórico se recurrió a un análisis aplicado. Se considera que, para la comprensión de los conceptos fundamentales, es necesario establecer un vínculo entre la literatura y el análisis empírico, siendo el análisis de datos un apoyo a la teoría. Por lo tanto, el trabajo no separa estrictamente la parte teórica de la parte analítica, sino que aprovecha sinergias potenciales entre ambas herramientas científicas.

En primer lugar, se estudia la importancia del turismo para la economía y su aportación al crecimiento y el desarrollo económico. Para ello se han utilizado trabajos y estudios previos con fundamento científico, de los cuales destacan informes de la Organización Mundial del Turismo (*WTO* con sus siglas en inglés), del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) y de las Naciones Unidas. Los artículos e informes afirman que actualmente, el turismo es una de las actividades económicas más importantes para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país. Se destaca la diversidad de actividades favorables que traen prosperidad económica, convirtiendo este sector en un instrumento generador de divisas. Asimismo, impulsa un mercado de empleos diversificado con una inversión baja en comparación con otros sectores económicos, además de contribuir a una balanza de pagos favorable.

Después, se va a analizar el impacto de *shocks* exógenos en el turismo, de los que la Primavera Árabe forma parte. A fin de ilustrar los efectos en el sector turístico, se van a estudiar dos casos concretos: el 11 de septiembre como ejemplo del terrorismo internacional y la epidemia de Ébola. Los dos casos están basados en literatura primaria y propios análisis basados en datos de las autoridades turísticas oficiales de los países en cuestión.

Antes de analizar el impacto de las revoluciones en Egipto, se resume brevemente la cronología de la Primavera Árabe en Egipto y se recurre a un modelo input-output. Este modelo matemático permite calcular el multiplicador del turismo en la economía egipcia. Es un indicador para medir la importancia que tiene el turismo para la nación. El análisis pre-Primavera Árabe se basa además en estudios previos realizados. Los autores principales son: Richter y Steiner (2008), Ibrahim y Zayed del Consejo Nacional de Competitividad de Egipto (2008) que todos confirman la importancia del turismo para la economía egipcia. El propio portal del Servicio de Información del Estado (SIS) destaca las principales magnitudes macroeconómicas del turismo en Egipto: unos 40% del total de las aportaciones del sector de servicios, un 19,3% de divisas, un 10% del PIB y generando empleo para un 12,6% de la población activa.

La base teórica y los estudios previos a la Primavera Árabe permiten analizar, en un siguiente paso, el impacto del *shock* exógeno “Primavera Árabe” sobre el turismo y, con este análisis, se elaboran, en la última parte del trabajo, los requisitos necesarios para una gestión sostenible del turismo y una hoja de ruta para la recuperación de este sector de extraordinaria importancia para la economía egipcia.

2.2. El turismo como motor de crecimiento económico

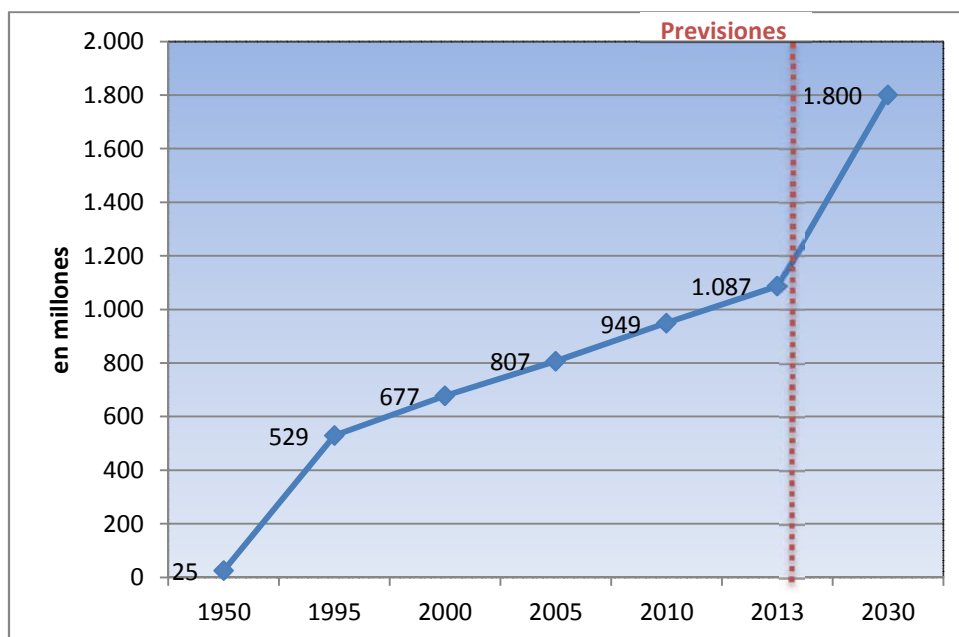
Desde un punto de vista contable, la actividad turística genera movimientos de capital, ya que aporta divisas que provienen de los gastos que realizan los turistas extranjeros en el país. Por lo tanto, el turismo tiene una incidencia directa sobre la balanza de pagos de los países, que registra las transacciones entre los residentes de una economía y los no residentes. Dentro de la balanza de pagos, el turismo se incluye en la cuenta de servicios que, a su vez, forma parte de la cuenta corriente. Como se va a confirmar en este trabajo, para muchos países el turismo es una fuente de divisas muy importante, que ayuda a compensar los déficits por cuenta corriente.

Durante las últimas seis décadas, el turismo ha experimentado un crecimiento continuo, consolidándose como uno de los sectores más fuertes y con más rápido crecimiento económico en el mundo. Un creciente número de destinos en todo el mundo se han abierto y han invertido en el turismo, convirtiendo este sector en un motor clave para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible. Es una de las mayores fuentes de ingresos de exportación, de creación de empleo y de desarrollo de la infraestructura. En los países en desarrollo, que suelen depender de gran medida del turismo, la contribución directa al PIB, al empleo y a la entrada de divisas es mayor que en las economías avanzadas. En algunos de ellas, representa más del 25% del PIB. Esto se debe a que el turismo creció más rápido por el aumento del ingreso disponible y por la globalización, que llevó a una reducción de costes de viajes y a una mayor tendencia de viajes intrarregionales.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2014a), el turismo generó en 2013 un 9% del PIB internacional, creó 1 en 11 empleos, supuso 1,4 mil millones de dólares en exportaciones y explicó un 6% de las exportaciones internacionales.

La llegada de turistas internacionales aumentó de 25 millones en 1950 a la cifra récord de 1087 millones en 2013, aportando 1559 mil millones de dólares. Según las estimaciones de *Tourism Towards 2030* de la OMT (2011), las llegadas de turistas internacionales van a alcanzar 1,8 mil millones en 2030 (véase gráfico 1).

Gráfico 1: Llegada de Turistas Internacionales 1950-2030



Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT)

Además, en las economías emergentes este crecimiento va a suponer el doble (+4,4% al año) del crecimiento en economías avanzadas (+2,2%). Como consecuencia, las llegadas en las economías emergentes van a exceder las llegadas en las economías avanzadas antes de 2020. Se estima que en 2030, el 57% proviene de los destinos en economías emergentes y el 43% de las economías avanzadas.

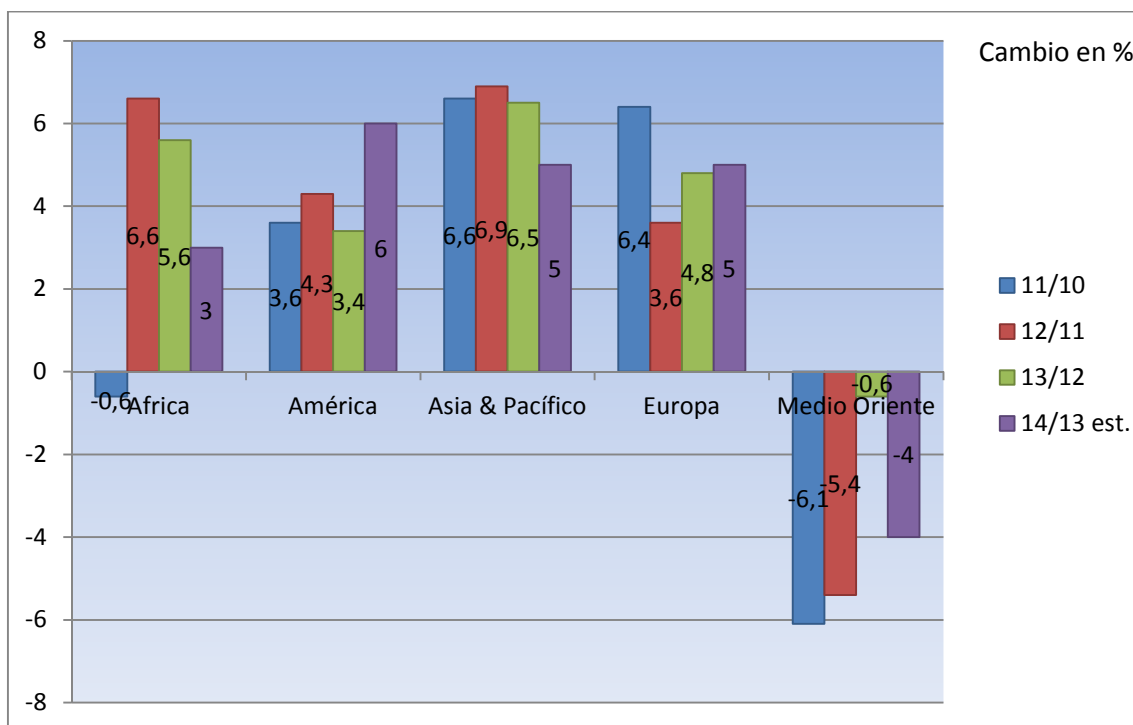
En los siguientes dos gráficos numerados como 2 y 3 se pueden ver los resultados por regiones. La región más visitada sigue siendo Europa con 29 millones llegadas adicionales en 2013, aumentando su total a 563 millones, lo que supone más de la mitad del total (52%).

En términos relativos, Asia y Pacífico experimentaron el mayor crecimiento (+6%), consiguiendo 248 millones de llegadas en 2013. Los resultados en el Medio Oriente han sido mixtos y bastante frágiles, debido a las tensiones en algunas regiones.

Mientras que Dubai creció a un sólido ritmo del 11%, otros destinos enfrentaron una caída. Egipto registró un crecimiento de doble dígitos en la primera parte del año 2013, sin embargo experimentó una caída significativa en el segundo semestre debido a nuevas tensiones políticas en el país. La región del Medio Oriente se quedó en 52 millones de turistas internacionales, lo cual supone un 5% de la cuota (OMT, 2013a).

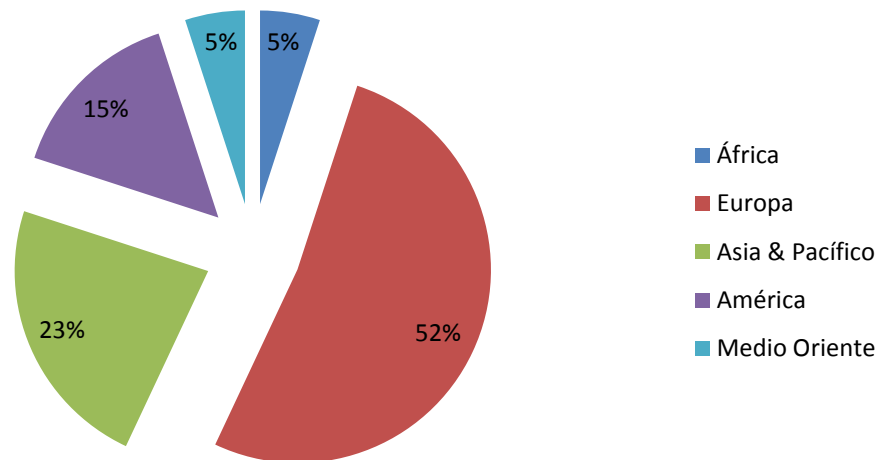
Se estima que de 2013 a 2014, el mayor crecimiento de la demanda para el turismo internacional experimentará América (+6%), seguido por Asia y Pacífico y Europa (+5% respectivamente). Se estima que las llegadas de turistas internacionales a la región del Medio Oriente se reducirá por un 4% respecto a 2013 (OMT, 2014b)

Gráfico 2: Llegada de Turistas Internacionales por Regiones entre 2010 - 2014



Fuente: Elaboración propia con datos de la OMT

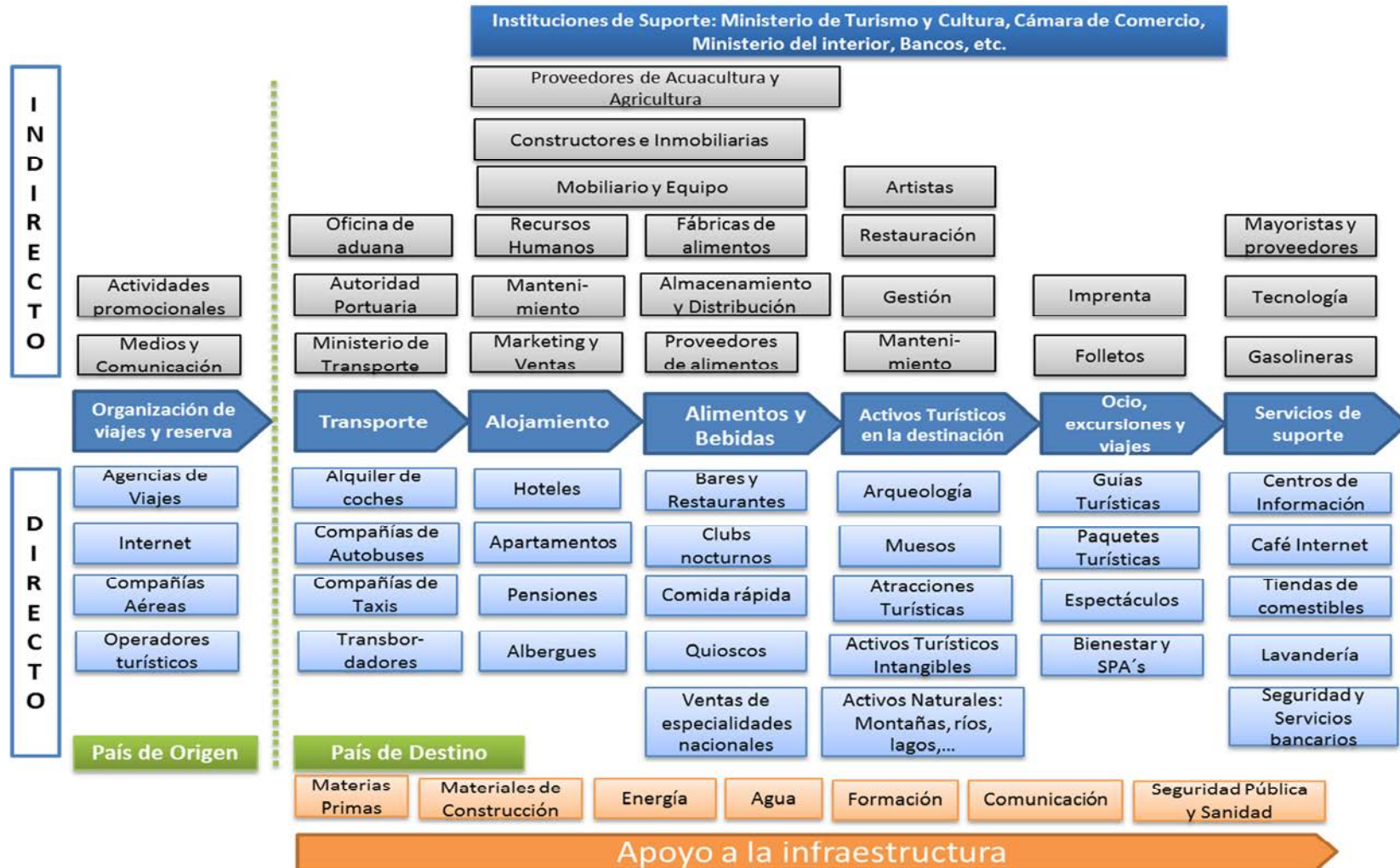
Gráfico 3: La llegada de Turistas Internacionales en 2013 por Regiones



Fuente: Elaboración propia con datos de la OMT, 2013^a

Dadas estas cifras y sus dimensiones, el sector del turismo ha adquirido un considerable potencial de crecimiento económico y en la diversificación de la economía, ya que crea vínculos intersectoriales en la economía. El turismo internacional es una fuente de divisas muy valiosa y aporta una contribución esencial a la balanza de pagos y la estabilidad macroeconómica.

Gráfico 4: Cadena de valor del turismo



Fuente: Elaboración propia con apoyo al guía “Sustainable Tourism for Development” de la OMT (2013b)

La relación del turismo con el crecimiento económico y el desarrollo sostenible de la economía depende en un alto grado de su capacidad de crear encadenamientos con otros sectores como la agricultura, el sector de servicios, la infraestructura y de estimular la creación de empleo. La diversidad del sector es muy ambivalente, ya que requiere la intervención de múltiples actores. La vinculación intersectorial le otorga efectos multiplicadores de mayor amplitud que otras actividades económicas, por lo cual, puede servir de catalizador en la economía.

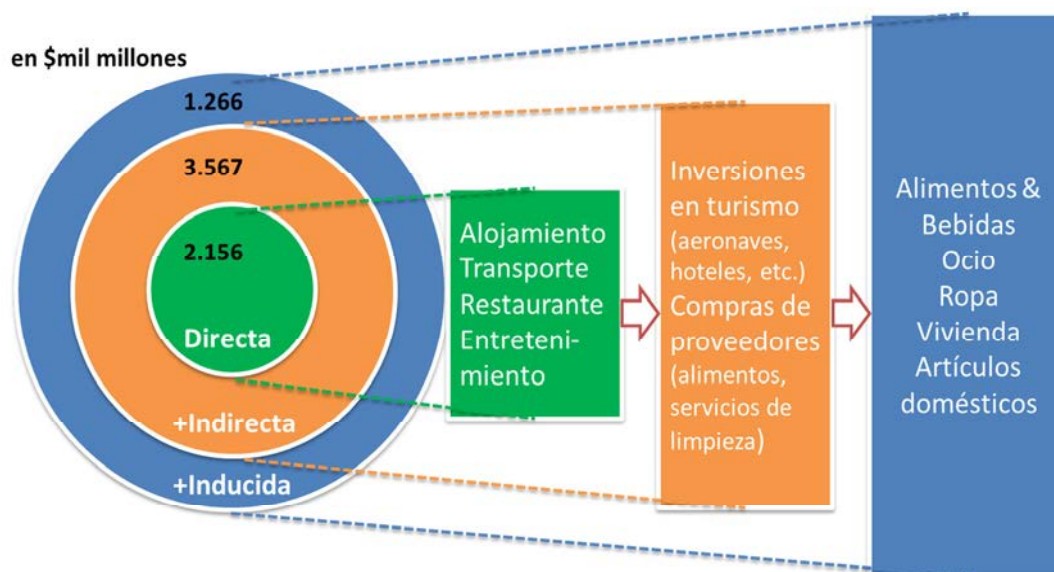
La cadena de valor del turismo representada en el gráfico 4, es un conjunto complejo que engloba todos los bienes y servicios de muchos sectores económicos, que entran en el suministro de productos turísticos. Por un lado, puede tener considerables efectos directos en la demanda de productos manufacturados que el sector de transporte y construcción necesitan para prestar servicios turísticos de alta calidad. Por otro lado, la expansión del sector impulsa la construcción de hoteles, puertos, aeropuertos y el suministro de medio de transporte. Esta vinculación genera un efecto multiplicador en sectores tan diversos como la minería, energía, el suministro de agua, etc. (Naciones Unidas, 2013: 8-10).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2001), los efectos del turismo sobre la economía se pueden analizar de dos maneras. En primer lugar, la contribución de forma directa, indirecta e inducida en la economía. El efecto directo se refiere al impacto que se produce sobre las empresas que atienden directamente la demanda turística. Son aquellos gastos que los turistas realizaran en el destino, es decir, el paquete turístico completo incluyendo el transporte, alojamiento, los “tours” y el entretenimiento, entre otros. El efecto indirecto tiene lugar a través de la cadena de relaciones intersectoriales, que se originan a partir del impacto directo. Son los gastos en bienes y servicios realizados por aquellas empresas que han recibido los gastos turísticos directos, es decir, son relacionados hacia sus proveedores. Los insumos intermedios han de producirse o importarse, lo cual desencadena una demanda adicional de factores de producción, tales como recursos, trabajo y capital. La cadena se debe a las interconexiones sucesivas de las industrias. El efecto inducido tiene su origen en el gasto de la renta que se ha generado como consecuencia de los efectos directos e indirectos.

El aumento de los ingresos de los empleados y propietarios de capital derivado de la demanda de los turistas lleva a un aumento en el consumo privado, lo cual genera una demanda adicional. En resumen, genera una cadena de efectos inducidos en una gran diversidad de bienes y servicios.

La relación entre la inyección inicial y la subsiguiente generación de valor agregado, a través de los impactos indirectos e inducidos, nos lleva al denominado efecto multiplicador.

Gráfico 5: Contribución del turismo al PIB en 2013



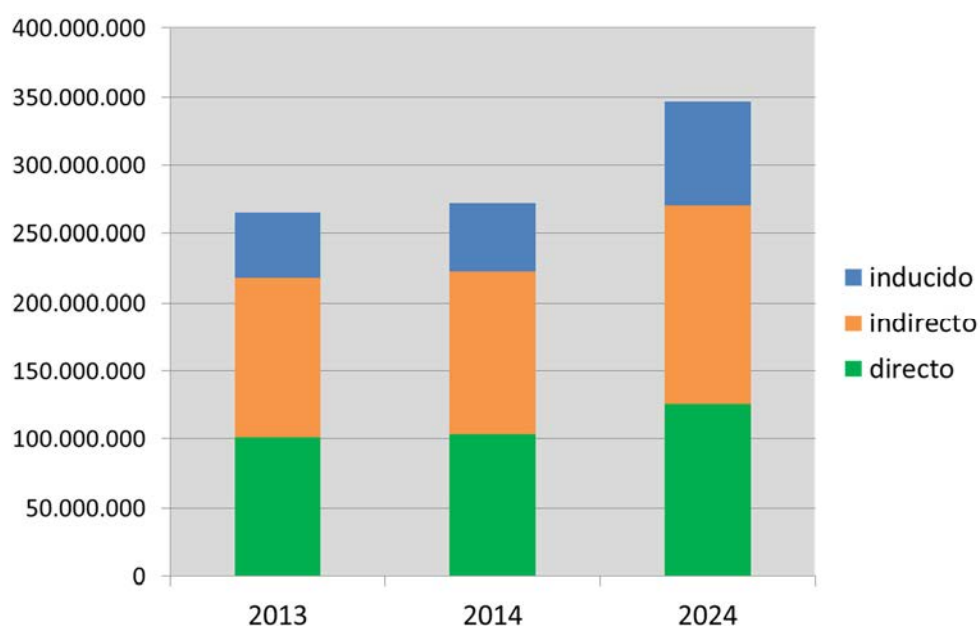
Fuente: Elaboración propia basada en datos del WTTC, 2014a

Como se puede ver en el gráfico 5, la contribución directa del turismo al PIB en 2013 era 2.156 mil millones de dólares, un 2,9% del PIB total. La contribución indirecta suponía 3.567 mil millones de dólares y la contribución inducida 1.266 mil millones de dólares. Según estimaciones del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, 2014a), la contribución directa aumentará un 4,3% hasta 2.248 mil millones de dólares en 2014 y hasta 3.379 mil millones de dólares hasta 2024 (3,1% del PIB total). En cuanto a la contribución total del turismo al PIB, en 2013 suponía 6.990 mil millones de dólares (9,5% del PIB), y se estima que crecerá un 4,7% hasta 7.289 mil millones de dólares en 2014 y a 10.965 mil millones de dólares en 2024, constituyendo un 10,3% del PIB total.

El turismo no solamente tiene un efecto considerable en la productividad y el crecimiento económico. Es más, según estimaciones de las Naciones Unidas (2013: 6), cada empleo en la industria del turismo crea unos 1,5 empleos adicionales.

Es un sector altamente intensivo en mano de obra y es una fuente valiosa de creación de empleo, tanto directo como indirecto, también para mujeres, jóvenes, migrantes, trabajadores informales y de baja cualificación. Por lo tanto, se considera como mayor palanca para la mitigación de la pobreza y el alcance de los objetivos de Desarrollo de Milenio (*Millenium Development Goals, MDG*). El Foro Económico Mundial (WEF) confirmó que la mayoría de los nuevos empleos en los países en desarrollo han sido creados por el turismo.

Gráfico 6: Contribución del Turismo a la Creación de Empleo en 2013



Fuente: Elaboración propia con datos del WTTC

El gráfico 6 muestra la contribución del turismo a la creación del empleo directo, indirecto e inducido. En 2013, generó 100.894.000 nuevos empleos directos (un 3,4% del empleo total). Incluye la ocupación en hoteles, agencias de viajes, aerolíneas, servicios de transporte de los pasajeros, y restaurantes, entre otros. La contribución total del turismo a la creación de empleo, incluyendo efectos más amplios de la inversión, la cadena de suministro, y los efectos inducidos por la renta generada, llegó a 265.855.000 puestos de trabajo en 2013, lo que supone un 8,9 % del empleo total.

Los datos ponen de manifiesto que el turismo es uno de los mayores generadores de empleo, puesto que es más intensivo en mano de obra que otros sectores. El impacto del turismo en el empleo depende principalmente de los gastos efectuados por los turistas y el tamaño del multiplicador de empleo.

Además, de su gran potencial de crear empleo para trabajadores altamente cualificados en posiciones de gestión y dirección, el sector es una fuente rica de puestos de trabajo para trabajadores con menor cualificación y constituye un vehículo rápido para jóvenes y mujeres en regiones urbanas y rurales para acceder al mercado laboral (Organización Mundial del Turismo, OMT y Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2013: 3ss.).

La segunda manera, según CEPAL (2001), para analizar los efectos del turismo en la economía, se refiere a los denominados encadenamientos inter-sectoriales. Este concepto fue desarrollado la primera vez por Albert O. Hirschman en su libro *La estrategia del desarrollo económico* (1958). Hirschman estudió las causas de los desequilibrios regionales y llegó a la conclusión de que el subdesarrollo es una situación de equilibrio en varios círculos viciosos. Por consecuencia, propuso el crecimiento desequilibrado como mecanismo de inducción para impulsar inversiones en ciertos sectores que, a su vez, provocan nuevas inversiones en otros sectores. Inicialmente, la idea se aplicó a la industrialización. (Cypher, 2014).

Por su carácter multisectorial y dinámico, el concepto de eslabonamientos hacia atrás y hacia adelante se puede aplicar al turismo para analizar su impacto en la economía.

Gráfico 7: Eslabonamientos en el Sector del Turismo



Fuente: Elaboración propia

Los eslabones hacia atrás son los vínculos entre las empresas turísticas y sus proveedores (Gráfico 7). Por ejemplo, un hotel necesita para su funcionamiento el suministro de alimentos y bebidas, la infraestructura de telecomunicación, servicios de limpieza, etc. Pero también crea demanda para electricidad, la industria de construcción y de manufacturación textil para uniformes y ropa de cama.

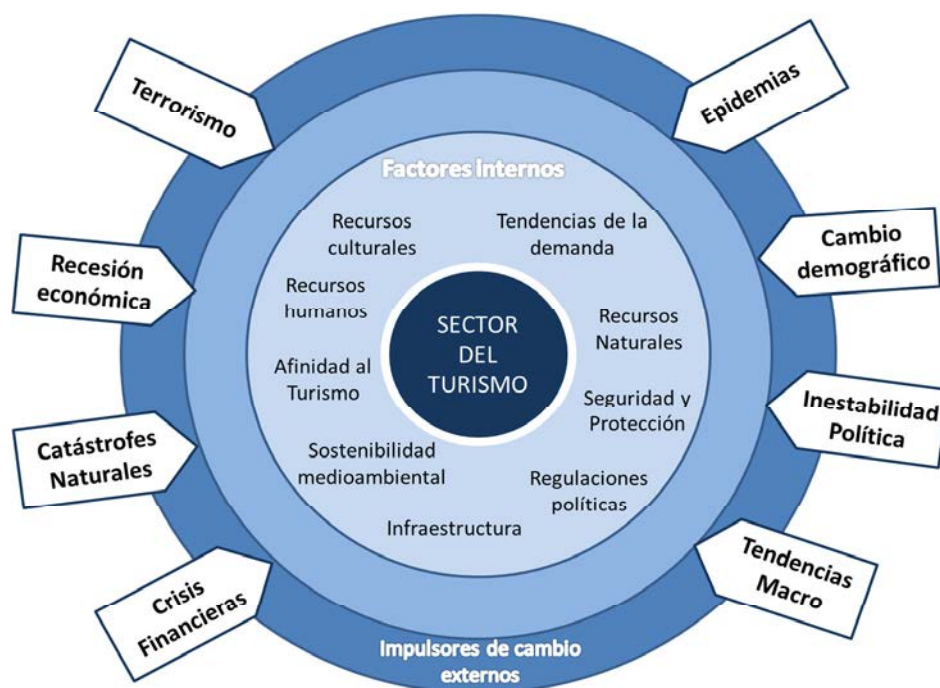
Los eslabones hacia adelante se refieren a los efectos inductivos que se crean en otros sectores no directamente relacionados con el turismo, pero que se benefician de una afluencia turística. Por ejemplo, un centro comercial con ropa, un supermercado y minoristas de artículos de regalo se benefician de los gastos de los turistas. Pero también los servicios financieros y sanitarios constituyen eslabonamientos hacia adelante (Inkson y Minnaert, 2012).

3. El impacto de *shocks* exógenos

¿Qué significa realmente sufrir una crisis para un destino turístico? El apartado anterior ha mostrado que las nuevas dinámicas provocadas por la globalización han convertido el turismo en un poderoso motor para el crecimiento económico. Por su carácter multisectorial y de rápido crecimiento en términos de divisas y de empleo, se ha consolidado como la principal actividad económica en muchos países, como es el caso de Egipto. Sin embargo, la globalización también conlleva un aumento en la volatilidad de nuestro entorno, lo que supone un gran reto para el turismo. Las crisis financieras como la del 2007/2008 se extienden a una crisis global, la inestabilidad política está creciendo y desastres medioambientales tienden a agravarse en los impactos a corto plazo. En resumen, todas estas fuerzas continúan transformando el mundo (Ringbeck y Pietsch, 2013: 43).

El turismo está sujeto a cambios permanentes, tanto en el mercado doméstico como por el entorno (véase gráfico 8). El dinamismo, junto con los cambios en el perfil de los viajeros, tiene impactos significativos en los destinos turísticos. Analíticamente, se puede distinguir entre crisis provocadas por impulsores de cambio internos y externos.

Gráfico 8: Impulsores de cambio internos y externos



Fuente: Elaboración propia basado en Ringbeck y Pietsch, 2013

Una crisis se define como un acontecimiento grave, percibido o real, que distorsiona actividades turísticas y que, a corto plazo, afecta de manera negativa al atractivo de una región como destino turístico (Tourism Victoria, s.f.: 3). Las crisis causadas por factores internos, por ejemplo una adaptación omitida a nuevas tendencias de la demanda, restricciones normativas, sociales, ecológicas y políticas suelen frenar la inversión en la infraestructura necesaria. Las crisis provocadas de manera externa obstaculizan con acontecimientos imprevisibles y de repente. Por lo tanto, el destino no tiene ninguna influencia sobre su aparición. Estos fenómenos se conocen como *shocks* exógenos. Los *shocks* exógenos plantean problemas muy graves para la industria turística, ya que no tienen ninguna influencia en su emergencia y su evolución, pero tienen un impacto transfronterizo (Steiner, 2008: 152). Los economistas definen un *shock* como exógeno, cuando este ocurre debido a causas que no se originan en la economía, sino fuera de la misma. Por su naturaleza, el turismo es más vulnerable ante estos *shocks* que otros sectores económicos.

Una crisis en el turismo es un elemento provocador, el resultado de un suceso inesperado o la sucesión de eventos que se desarrollen en un corto periodo de tiempo y con potencial para provocar un cambio sustancial. Suponen un desafío para la estructura existente o la supervivencia del destino turístico (Aktas y Gunlu, 2005 en Rodríguez y Álvarez de la Torre, 2013: 141). Una crisis viene acompañada de las siguientes características:

1. Amenaza a las operaciones habituales y la dirección de los negocios relacionados con el turismo.
2. Daño infringido en la seguridad, el atractivo y el confort por la percepción negativa de la imagen de los visitantes.
3. Descenso en las ventas del sector del viaje y turismo local por la reducción de la llegada y salida de turistas (Sönmez et al., 1999: 13-14).

Cabe destacar que la vulnerabilidad del turismo a la crisis ha aumentado exponencialmente como consecuencia del aumento de la interconexión de los sistemas asociados a la globalización, de tal manera, que se puede hablar del denominado “efecto onda”.

El efecto onda se basa en la teoría de la complejidad o del caos, y propone un modelo para la investigación de situaciones complejas e dinámicas donde múltiples influencias afectan a sistemas no equilibradas (Scott et al., 2008: 4).

El turismo normalmente viene asociado a aspectos positivos de tranquilidad y entretenimiento y, por lo tanto, incide con mayor fuerza en la percepción de riesgos. Pequeñas perturbaciones pueden dañar la imagen del destino, y como es una actividad basada en la confianza de los visitantes, influye de manera significativa en su decisión (Rodríguez y Álvarez de la Torre, 2013: 138-139). El hecho de que perjudiquen la confianza supone un aumento de los costes psíquicos visible como un temor de viajar en general o en países o regiones particulares. Desde un punto de vista económico, se puede considerar como un aumento en los costes de transacción y cuando estos aumentan de forma rápida y masiva, provocan una crisis en el turismo (Steiner, 2008: 151).

Dentro de los *shocks* exógenos que pueden afectar al turismo, destacan tres que tienen mayor importancia respecto al riesgo que conllevan: el terrorismo, las enfermedades infecciosas y los desastres naturales. A continuación se presentan dos casos de estudio: el 11 de septiembre y la epidemia del Ébola con sus respectivos impactos en el turismo.

3.1. Caso I: El 11 de Septiembre – Ejemplo del Turismo Internacional

«Los destinos turísticos ofrecen un instrumento eficaz y económico para hacer llegar a un público muy amplio un mensaje ideológico o político de oposición.»

(Sönmez et al., 1999: 14)

Según el artículo *«For Fear of Flying, Therapy takes to the skies»* del New York Times, (Murphy, 2007), la fobia ante los aviones después del 11 de septiembre cambió de forma radical. Encuestas llevadas a cabo inmediatamente después del evento mostraron un pico de casos con pánico de viajar en avión. Como el objetivo fue un medio de transporte, el avión, el miedo a- viajar aumentó y el impacto de este evento provocó la interrupción de todos los vuelos por varios días. Aunque ha sido una herramienta política durante muchos años, el terrorismo internacional ha aumentado en particular en los años 1960 y 1970 de tal manera, que hoy en día, la magnitud y la naturaleza son más severos y tienen un mayor alcance que en el pasado (Sönmez et al., 1999). Los destinos

más perjudicados a corto plazo son los más conocidos a escala nacional e internacional (Rodríguez y Álvarez de la Torre, 2013: 153). El 11 de septiembre creó un estado de pánico y paranoia que llevó a muchos investigadores a relacionar dos temas, los cuales hasta este momento parecían inconexos: el terrorismo y el turismo, debido a que la percepción de riesgo es el factor más importante a la hora de medir el grado de peligrosidad en un destino turístico (Korstanje, 2011: 5). No solo ha puesto en marcha el debate político y de seguridad sobre la lucha contra el terrorismo, sino que también tuvo un impacto significativo en el turismo internacional, sobre todo debido al papel global, la posición de los EE.UU y el carácter global de la red terrorista Al-Qaeda. Sin embargo, el colapso esperado no se produjo en todos los países y dependiendo de sus mercados turísticos existentes, sus estrategias y las orientaciones, diferentes conceptos han sido implementados para el desarrollo del turismo:

1. El turismo de ocio orientado hacia Europa y América del Norte (Túnez)
2. El turismo de ocio orientado a los árabes (Lebanon)
3. El turismo multi-ético (Egipto, Marruecos, los Emiratos Árabes)
4. El turismo multi-ético cultural y peregrino (Arabia Saudí, Yemen, Siria)

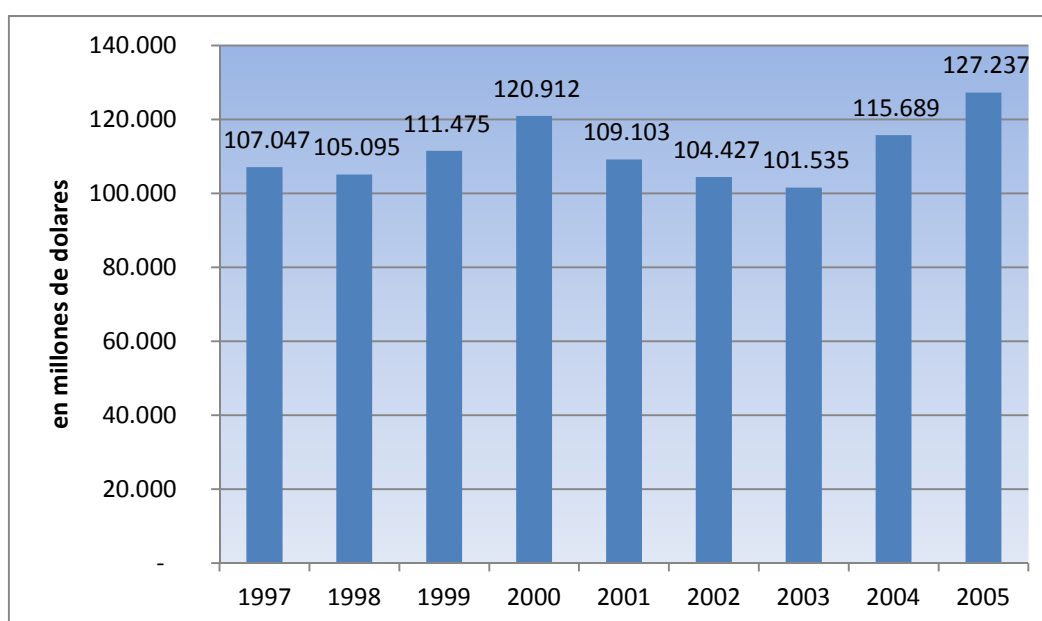
(Al-Hamarneh y Steiner, 2004: 179)

El turismo en los países completamente dependientes de Europa occidental se derrumbó, ya que tenían que bajar los precios hasta tal punto que era necesario reducir los costes de mantenimiento de la infraestructura y los salarios de los empleados. Países como Egipto con un buen número de turistas árabes han logrado redirigir las estrategias de marketing y centrarse en países árabes para compensar las pérdidas y evitar el colapso. Después del 2002, se desarrollaron nuevas tendencias del turismo islámico con tres conceptos principales: el económico o intrarregional, el cultural y el religioso conservativo (Al-Hamareh, 2013: 105).

El concepto económico destaca la importancia del turismo intrarregional para nuevos mercados emergentes y su integración en la estrategia del turismo existente. El turismo internacional es un sector muy importante para el diálogo intercultural. Los terroristas del 11 de septiembre buscaron intensificar el choque de las culturas y forzar el aislamiento cultural (Al-Hamarneh y Steiner, 2004: 181).

Como el turismo es la principal fuente de ingresos por divisas, los ataques terroristas causaron un fuerte descenso de estos ingresos por divisas provenientes del turismo internacional (véase gráfico 9). Esto suponía un daño significativo a la economía, permitiendo a los terroristas imponer costes indirectos al gobierno y de obtener ventajas políticas. Además de alcanzar muchas naciones diferentes que se encuentran políticamente enemistados con la suya, también garantizaron el alcance a escala global, porque se ha demostrado que la cobertura de noticias está garantizada cuando no-residentes están involucrados.

Gráfico 9: Ingresos del Turismo Internacional en EE.UU. 1995 - 2005



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

Un factor determinante a la hora de viajar es la percepción sobre el riesgo, que se ha visto afectado por los acontecimientos del 11 de septiembre. El riesgo se puede definir como el producto entre la magnitud de un daño y la probabilidad de que el hecho ocurra. El turismo, como fenómeno retráctil se contraiga ante eventos y situaciones que impliquen peligro para los viajeros como es el terrorismo. Después de la tragedia del 11 de septiembre se han llevado a cabo estudios sobre la percepción de riesgo entre los habitantes de Nueva York con los siguientes resultados (Floyd, Gibson, Pennington-Gray y Thapa, 2003 en Korstanje, 2009):

- a.) Los ataques o episodios trágicos interrumpen en seguida el tráfico aéreo,

- b.) Los riesgos en viajes de negocios son menores en comparación a los viajes de placer,
- c.) Los viajes y el turismo decrecen por la pérdida de confianza en la seguridad,
- d.) La experiencia pasada moldea y reconfigura la percepción del riesgo,
- e.) Los viajes internacionales poseen una mayor percepción de riesgo,
- f.) Los encuestados no manifestaban intenciones de viajar en los próximos 12 meses,
- g.) Existen diferencias sustanciales con respecto a cómo los consultados perciben el riesgo,
- h.) La renta y el ingreso condicionan las respuestas, aquellos con mayores ingresos mostraban mayor intención a viajar que los de menores ingresos.

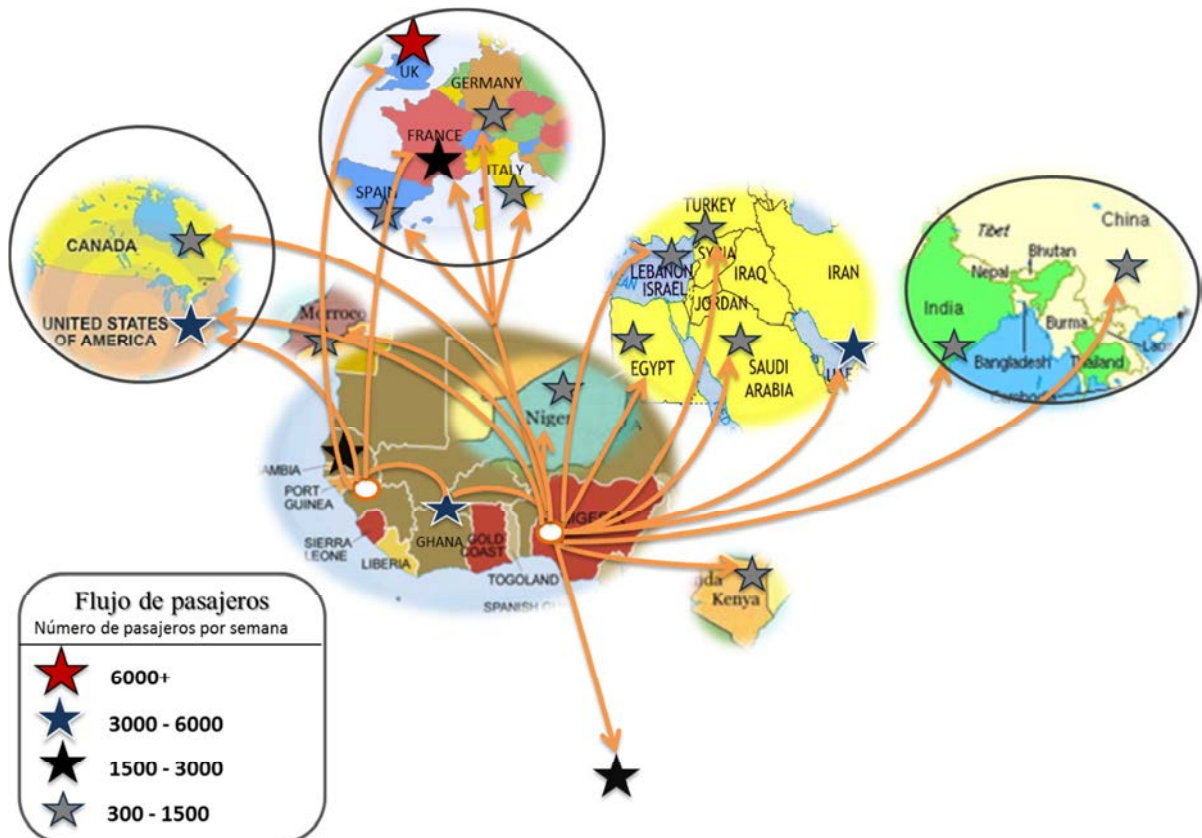
La Teoría de la Percepción del Riesgo surge de trabajos que enfatizan en la posibilidad del sujeto para percibir el peligro, acercarse a este o evadirlo. La teoría ha sido aplicada a varios ámbitos. Sin embargo, su incorporación al turismo es muy reciente y se trabajan los riesgos asociados al 11 de septiembre. El capitalismo y el consumo inherente del turismo moderno occidental empujan los ataques terroristas como formas reaccionarias de protesta hacia turistas que, al final, son ataques a los valores occidentales (Korstanje, 2010: 396). En resumen, hay una relación muy estrecha entre el turismo y el terrorismo, de manera que algunos incluso consideren el terrorismo como la concatenación lógica del turismo.

3.2. Caso II: La Epidemia de Ébola

Otro “shock” exógeno son las epidemias o enfermedades infecciosas, que impactan sobre un destino turístico. Este es el caso del Ebola, que empezó en África del Oeste en Marzo de 2014 y paulatinamente se fue extendiendo a otros destinos por medio de viajeros internacionales que han sido contagiados con el virus. Según los últimos datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) del 8 de octubre, se estima que se han producido 5.177 muertos y 14.413 casos desde el comienzo de la epidemia. Es uno de los virus más letales para el ser humano con una tasa de mortalidad entre el 25 y el 90%.

La epidemia comenzó en Guinea y se ha extendido a Liberia, Sierra Leona y Nigeria. Aunque los países más afectados son Sierra Leona y Liberia, hay un cierto riesgo de propagación internacional porque la epidemia está afectando a ciudades con aeropuertos internacionales y como se puede ver en el gráfico 10, las conexiones de tráfico aéreo desde el oeste de África a los países del resto del mundo son bastante extensas.

Gráfico 10: Riesgo de Difusión Internacional de Ébola desde África del Oeste



Fuente: Elaboración propia basada en Gomes et al. (2014)

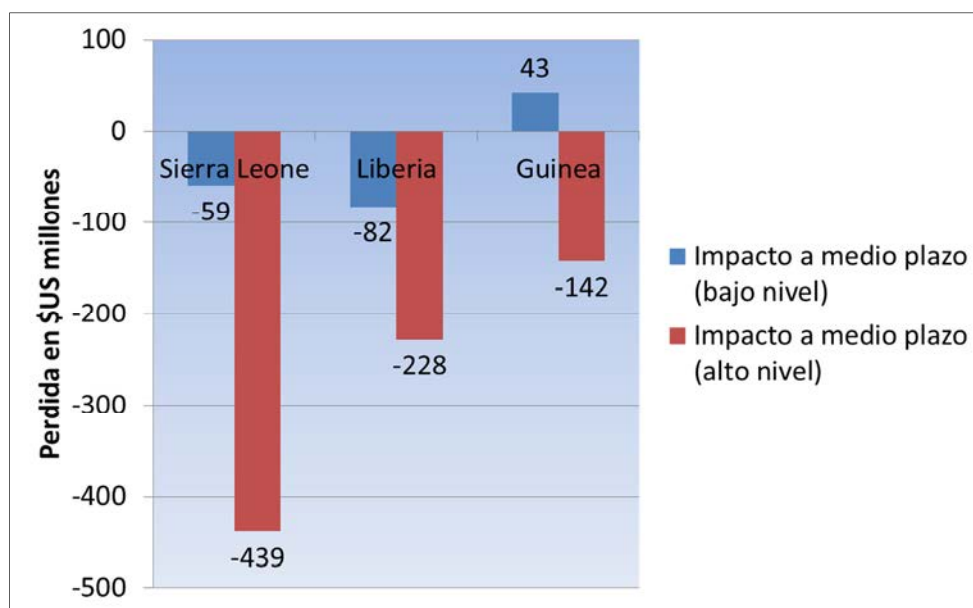
Mientras que Guinea, Liberia y Sierra Leona son clasificados como países con transmisión intensa y amplia, Nigeria, Senegal, Mali, los EE.UU y España son países con casos importados de los tres países con transmisión activa. La epidemia tiene un impacto en la economía, principalmente a través de dos canales: los efectos directos e indirectos del contagio y la mortalidad por un lado, tienen impactos en los gastos en salud y la población activa. Por otro lado, los efectos de comportamiento que resultan del miedo ante el contagio reducen la participación de trabajadores, interrumpen el transporte, provocan el cierre de las fronteras y la cancelación de viajes y vuelos.

Gráfico 11: Países afectados por el brote de Ébola



Fuente: Sánchez (2014) en ABC.es Sociedad/Actualidad/Gráficos sobre Ébola

En la historia de epidemias infecciosas como el SARS de 2002 a 2004 y el virus H1N1 de 2009, estos tenían efectos de comportamiento responsables para el 80-90% del impacto económico total. Antes del estallido del Ébola en estos países, se observó un notable avance económico. En particular, Sierra Leona y Liberia experimentaron un fuerte crecimiento económico, de tal forma que en 2013 se situaron entre el Top10 ranking de los países con más alto crecimiento económico del mundo. A principios del año 2014, el Fondo Monetario Internacional estimó un crecimiento de un 11,3% para Sierra Leona, un 5,9% para Liberia y un 4,5% para Guinea. A mediados de agosto, revisó las cifras a un 8%, un 2,5% y un 2,4%, respectivamente.

Gráfico 12: El impacto a medio plazo según el nivel de Ébola al PIB

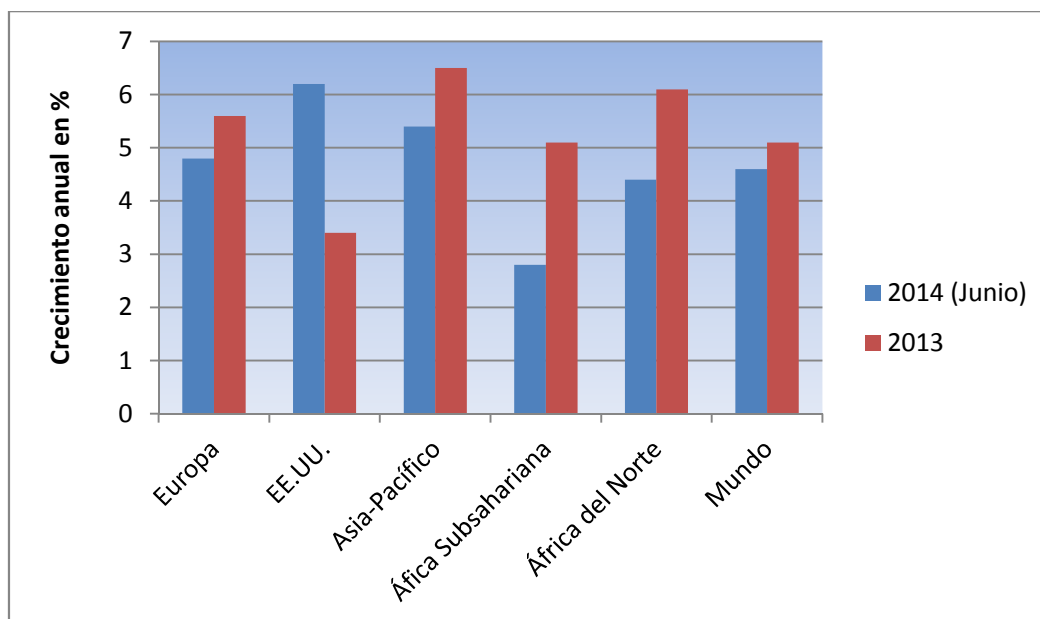
Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

El gráfico 12 muestra las pérdidas estimadas en el PIB en el medio plazo según el nivel de Ébola en el país considerado. Un alto nivel provocará una pérdida de 439, 228 y 142 millones de dólares en Sierra Leona, Liberia y Guinea, respectivamente. En el caso de bajo nivel de Ébola, se estima un impacto insignificante en Guinea, mientras que en Liberia la pérdida se estima entorno a unos 82 millones y en Sierra Leona unos 59 millones de dólares.

Las grandes aerolíneas como British Airways, Emirates, y Air France entre otros, cancelaron los vuelos hacia y desde las regiones más afectadas. Según el Banco Mundial (2014), los efectos económicos más significativos no provienen de los costes directos derivados de mortalidad, morbilidad, cuidado, etc., sino de la aversión debido al miedo de contagio que, a su vez, se traduce en el miedo de asociarse con otros. Como consecuencia, se reduce la fuerza laboral, derrumba el transporte y así, el turismo.

Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, 2014b), las llegadas de turistas internacionales entre enero y junio crecieron un 3%, lo que supone un 2,6% menos que en el mismo periodo del año anterior. Además, se registró un descenso del 30% de las reservas en las destinaciones de África. Gambia, donde el 16% del PIB proviene del turismo, fue el país más afectado de la región africana. Según el Ministro del Turismo de Gambia, había un descenso del 50-60% en las llegadas.

Gráfico 13: Llegadas de turistas internacionales 2013 y 2014



Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, 2014b)

Las cifras muestran que la industria de las aerolíneas globales fue la más afectada. Según la guía oficial de líneas aéreas (OAG; por sus siglas en inglés), en 2013 aproximadamente 264.300 pasajeros, 725 al día, viajaron en avión desde uno de los tres países más afectados a Europa o a los Estados Unidos. Los números que se registraron en los aeropuertos fueron los siguientes:

- Freetown, Sierra Leona: 110.269
- Monrovia, Liberia: 53.336
- Conakry, Guinea: 100.685

En octubre de 2014, el número de pasajeros descendió un 64% respecto a octubre de 2013. En mayo de 2014 se registraron 427 vuelos desde Liberia, Guinea y Sierra Leona, y en octubre solamente 152 (OAG Traffic Analyser data, 2014).

La epidemia no solamente afecta a los tres países de África del Oeste sino que tiene un efecto *spillover* en otras regiones. Según el Banco Mundial, los centros comerciales en Lagos, Nigeria reportaron una caída en las ventas de 20 a 40%.

Ghana, que tiene la actividad turística más robusta de la región, tenía que cancelar todos los encuentros internacionales en Accra. Los primeros centros turísticos en África Subsahariana se encuentran en Kenia, Tanzania, África del Sur, Namibia, Botsuana y Mauricio. Kenia registró un descenso de las llegadas de un 13%, de 497.978 en 2013 a 428.585 en 2014 y ha bloqueado las entradas de viajeros provenientes de uno de los tres países más afectados. Según Lathifa Sykes, directora de la asociación hotelera de Tanzania, había entre el 30% y el 40% menos reservas y menos demanda debido a la epidemia. En Tanzania, el turismo es la primera fuente ingresos y suponía 1,88 mil millones de dólares en 2013. El ejecutivo del *South Africa's ERM Tours*, África del Sur ha perdido más del 60% de las reservas debido al estallido del Ébola.

Los dos casos estudiados en esta sección han puesto de manifiesto el impacto adverso de un *shock* exógeno sobre el turismo. Debido a su carácter transversal con otros sectores económicos y su alta volatilidad respecto a las inestables condiciones internacionales, el turismo puede provocar series efectos en el empleo y la actividad económica del país. Si un *shock* exógeno tiene un impacto permanente o temporal sobre la industria turística, aparte de su gravedad, depende fundamentalmente de las políticas adoptadas y las estrategias implementadas para hacer frente al daño causado.

4. La Primavera Árabe – un reto para el turismo en Egipto

4.1 Resumen de la evolución de las revueltas en Egipto

Para entender qué ha pasado, lo que está pasando y quizás lo que va a pasar es necesario situarse en el contexto. En este apartado se pretende dar una visión global sobre la evolución de la Primavera Árabe en Egipto.

La denominada Primavera Árabe comenzó con las protestas en Túnez en Diciembre 2010 y progresivamente se extendió por el mundo árabe, llevando a Egipto a una crisis económica y política. Con una población de 85 millones de personas, las revueltas en la plaza de Tahrir, el epicentro del Cairo, exigieron reformas políticas, económicas y sociales. Los acontecimientos del 25 de enero de 2011 provocaron la caída del presidente Hosni Mubarak, que llevó tres décadas de presidencia (1981-2011).

Durante su presidencia, Egipto experimentó una tasa de crecimiento económico del 7% anual y una alta tasa de inversiones extranjeras directas hasta el estallido de la crisis económica y financiera en 2008. Sin embargo, aquel éxito en términos macroeconómicos, sólo se podía lograr a cambio de un alto coste social. Egipto tiene una tasa de alfabetización muy baja, un nivel de educación escaso y un alto porcentaje de la población que vive bajo el umbral de pobreza.

En la etapa post-Mubarak, el Consejo Supremo de las Fuerzas Armadas se erigió como director del proceso de transición. Para la elección de un nuevo parlamento se legalizaron los partidos políticos que previamente habían operado en la clandestinidad, tales como los Hermanos Musulmanes (HH.MM.) o los partidos salafistas. En junio 2012 los HH.MM. llegaron al poder con su presidente Mohammed Mursi y anunciaron la creación del Partido de Justicia y de Libertad (PJP), prometiendo una mejora de la situación de la población. Sin embargo, con la llegada al poder de los HH.MM. la situación en Egipto no se ha mejorado desde entonces, sino todo lo contrario. Según un informe del *Cairo Institute for Human Rights Studies (CIHRS)* del 2013 «Los egipcios han experimentado pérdidas significativas en varios aspectos; no solamente han perdido estabilidad, seguridad y acceso a la electricidad, el gasóleo o los alimentos sino que sienten que pueden llegar a perder las escasas libertades alcanzadas con su revolución».

En julio de 2013, Mohammed Mursi, el primer presidente civil de Egipto desde 1952, fue removido por el ejército después de sólo un año al poder, en un contexto de colapso económico.

El monopolio de los HH.MM. contribuyó a reforzar las tendencias autoritarias en Egipto. La creciente polarización política de la sociedad egipcia y el progresivo deterioro de la situación económica llevaron el país al borde del colapso. La inestabilidad política provocó una caída de las inversiones extranjeras directas de más de un 50%, una ralentización del crecimiento económico con un 1.8% en 2012 frente a una media de 5.1% en los últimos años, el cierre de 1.500 factorías desde 2011, una tasa de desempleo del 13% de la población a principios de 2013 y un déficit fiscal que se ha duplicado de un 5.9% en 2009 a un 10.9% en 2012 (Álvarez, 2013).

El 14 de enero 2014, los egipcios votaron en referéndum una nueva constitución modificada por el presidente interino Adli Mansour. Este nuevo texto contempla más derechos para los ciudadanos y sobre todo rebaja el tono islamista y refuerza el papel de las fuerzas armadas.

Con el 96,9% de votos en las elecciones presidenciales de la última semana de mayo 2014, el ex líder del Ejército egipcio Abdul Fatah el Sisi fue elegido nuevo presidente de Egipto. Para un mandato de cuatro años, asume el cargo más alto de una nación afectada por disturbios políticos, económicos y sociales desde el estallido de la Primavera Árabe en 2011. El nuevo presidente prometió en su primer discurso, construir un futuro más estable y poner más atención a los derechos y libertades de la población egipcia.

En el corto plazo es imprescindible restaurar la estabilidad macroeconómica por reforzar las finanzas públicas, consolidar el mercado de divisas, y reducir la inflación mientras mantener la competitividad. Gastos de estímulo deberían ser eficientes y reversibles para evitar vulnerabilidades económicas subyacentes. Trasladar recursos presupuestarios hacia la infraestructura, educación y salud, tanto como definir una estrategia clara de donde disponer las deudas domésticas y externas se consideran importantes para mejorar las perspectivas de crecimiento del país. En el anexo 1 se desarrollan unas medidas que el nuevo presidente ha iniciado a lo largo de los últimos meses para reactivar el crecimiento de la economía.

4.2 El turismo como sector clave de la economía egipcia

4.2.1 *Evaluación del impacto económico del turismo: Análisis Input-Output*

El análisis Input-Output proporciona información valiosa sobre las interdependencias entre diferentes sectores y posibles retroalimentaciones entre ellos. La primera tabla Input-Output fue publicada en 1936 por el profesor Wassily Leontief, en principio para la economía estadounidense de 1919. Desde entonces, una variedad de tablas internacionales, nacionales y regionales han sido publicadas y, en 1973, ganó el Premio Nobel en Economía.

Antes de aplicar esta herramienta analítica al caso de Egipto, se considera conveniente introducir brevemente el concepto y la estructura básica.

La tabla input-output se visualiza en una matriz bidimensional, con filas y columnas. Las filas muestran el output para cada sector, y las columnas muestran el input para cada sector. Estas tablas están consideradas una herramienta importante para entender la estructura de las interrelaciones entre los diferentes sectores de una economía nacional. Este método es utilizado por tomadores de decisiones, responsables políticos y responsables del desarrollo de programas. Su importancia también es debido a su capacidad para indentificar y conocer todos los vínculos de una industria en particular y, a través de ellos, se puede conocer el impacto de un cambio en una industria en las demás industrias (Central Agency of Mobilization and Statistics, 2011).

Tabla 1: Representación esquemática de una Tabla Input-Output

Input \ Output		Input de los sectores productivos			Demanda final			Output Total
		P	S	T	Consumo	Invers.	Export.	
Grupos de bienes y servicios	P							Σ
	S	Matriz de los Insumos			Matriz de la Demanda Final			
	T							
Insumos/ demanda final	Σ							
Componentes des Valor Añadido		Matriz del Input Primario						
Importaciones								
Input Total		Σ						

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 1 muestra el esquema básico de una tabla Input-Output. Las tablas estructuradas según los grupos de bienes y servicios describen detalladamente el proceso productivo nacional y las operaciones de bienes y servicios de la economía. Las columnas de la matriz de los insumos muestran cuantos bienes intermedios de la producción nacional y cuantas importaciones han sido utilizadas por un sector productivo.

En el anexo 2 se desarrolla de forma detallada y con un ejemplo concreto la elaboración de las matrices y la calculación del multiplicador.

El Organismo Central de Movilización Pública y Estadística de Egipto proporciona la Tabla Input-Output para 2011 (ver anexo 3). Se trata de una tabla agregada que identifica 17 grupos de bienes y servicios. El grupo 8: *Accommodation and food service activities* representa la industria hotelera, de la cual en consecuencia, se persigue calcular el multiplicador. Como se puede ver en la tabla, el valor añadido de este grupo asciende a 44.186.248.000 libras egipcias y el input total a 83.171.800.000 libras.

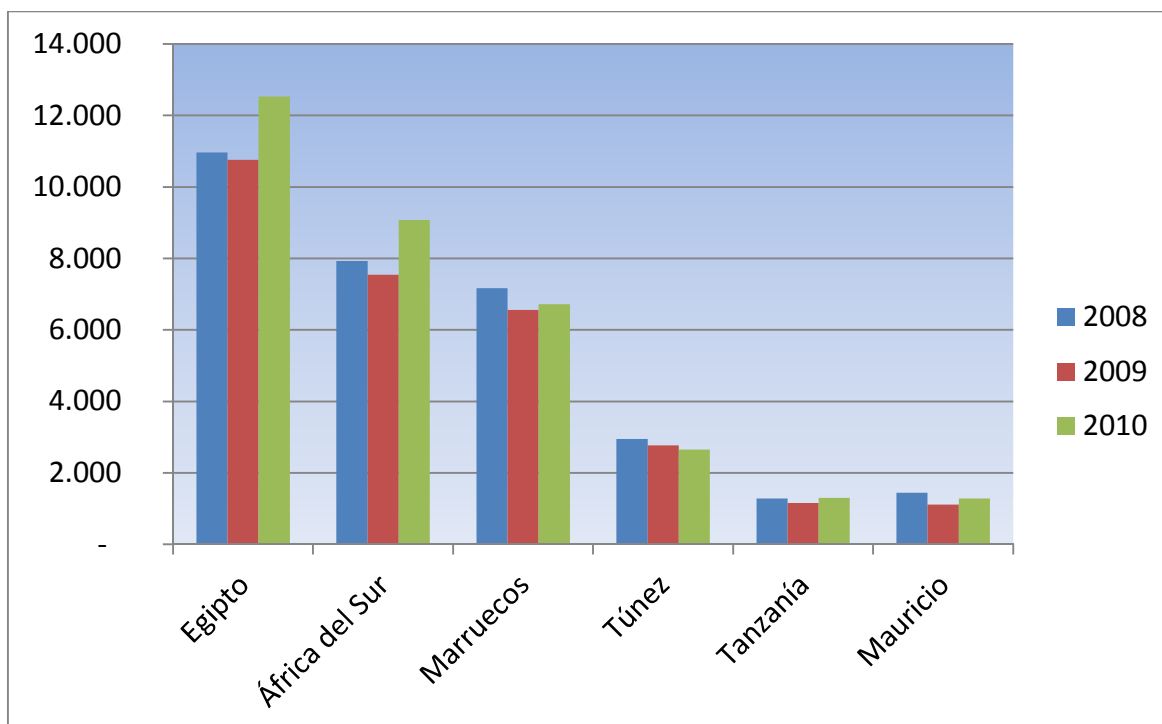
La demanda se divide en demanda intermedia y demanda final: La demanda intermedia asciende a 7.270.294.000, la demanda final a 75.901.506.000 libras y el output total a 83.171.800.000 libras. En el anexo 4 se puede observar el input relativo de cada sector, por ejemplo, el input relativo del sector manufacturero al sector de alojamiento y servicios de alimentación es de un 25%. El anexo 5 muestra la matriz identidad, donde la diagonal toma valores de 1 y el resto fuera de la diagonal 0. En el anexo 6, se pueden observar en primer lugar, la matriz $(I-A)$, restando de la matriz identidad la matriz A con los valores relativos (anexo 4). De esta matriz $(I-A)$ se obtiene la transpuesta $(I-A)^{-1}$, también conocida como Matriz Inversa de Leontief. Con esta matriz se puede calcular el multiplicador, sumando la columna del grupo 8, lo que nos da un valor de 1,7892 (ver anexo 7). Este valor nos dice que un aumento en la demanda final del sector de alojamiento y servicios de alimentación (grupo 8), da lugar a un aumento en el output total de 1,7892 o, en otras palabras, el multiplicador del sector de alojamiento y servicios de alimentación es 1,7895.

4.2.2 Análisis Pre-Primavera Árabe

El turismo en África es una industria puntera que contribuye de manera significativa al bienestar socioeconómico de los países africanos. Es un sector que ofrece grandes oportunidades económicas para diversos segmentos de la sociedad y, por lo tanto, tiene que ser una gran prioridad en planes de desarrollo estratégicos de regiones africanas. Se considera como una solución de resultado rápido para el crecimiento y la erradicación de la pobreza del continente (Dr. Elham M.A. Ibrahim, Comisario para Infraestructura y Energía de la Comisión de la Unión Africana).

Las llegadas de turistas internacionales al continente de África aumentaron de 37 millones en 2003 a 63 millones en 2010 aportando ingresos de \$US 44 mil millones. Como se puede ver en el gráfico 14, Egipto se encuentra en el primer rango entre los 5 países con mayores ingresos del turismo internacional.

Gráfico 14: Ingresos del turismo internacional (en millones de dólares)

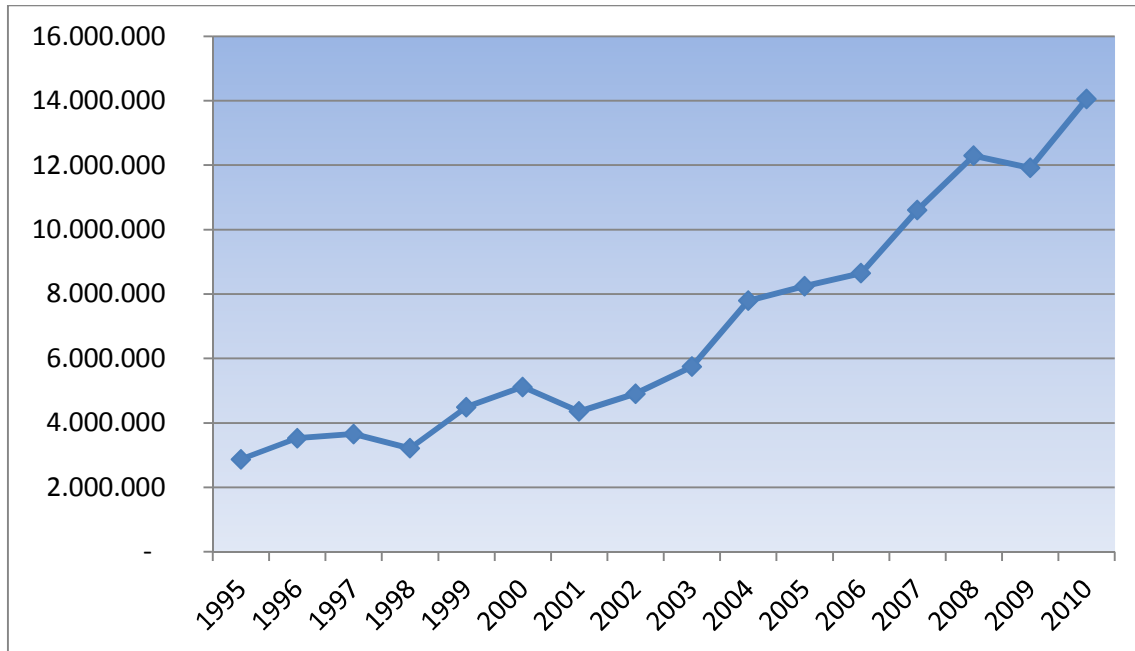


Fuente: Elaboración propia con datos del UNWTO Tourism Barometer, Junio 2011

En 2010, Egipto recibió 14 millones de turistas, registrando un crecimiento de dos dígitos. Hasta 2010, los ingresos por el turismo han sido la segunda mayor fuente de ingresos para el país, generando US \$12.5 mil millones (Africa House at NYU, ATA, Worldbank, 2011).

Hasta los años 1990 llegaron como máximo 3 millones de turistas, suponiendo un 0.4% del turismo mundial. Veinte años más tarde, la situación cambió radicalmente. El umbral de 10 millones fue superado en el año 2007 y en 2008 alcanzó un número de llegadas de 12,8 millones. Estas cifras ayudaron a Egipto a posicionarse como foco de turismo global con un 1.4% del turismo mundial. Cabe destacar, que entre los años 1990 y 2008 el número de llegadas aumentó un 76%, lo que es un porcentaje mayor que la media mundial con un 50% (Vignal, 2010).

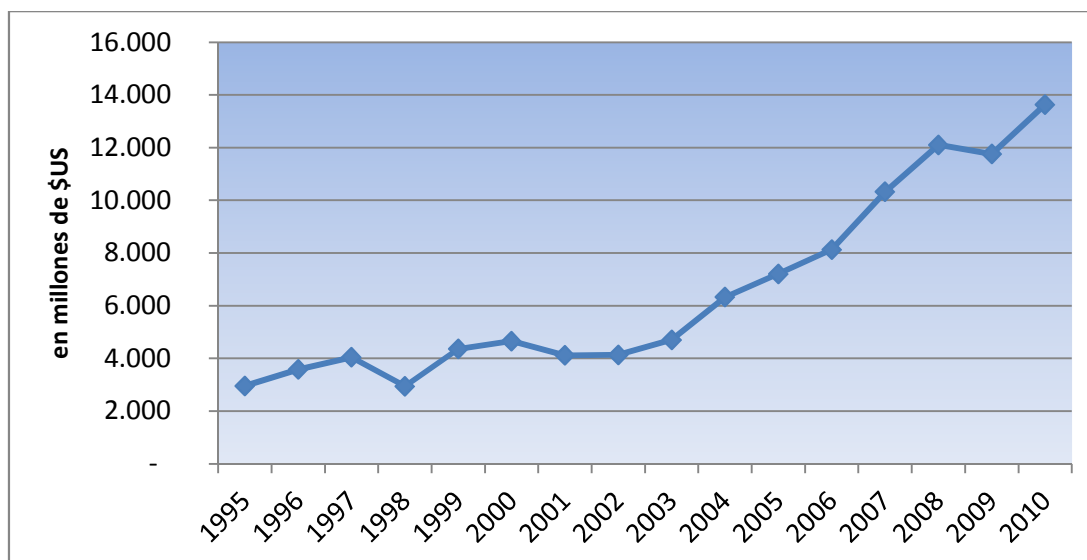
Gráfico 15: Llegadas de turistas internacionales a Egipto, 1995 - 2010



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

De 1995 a 2010, las llegadas de turistas internacionales aumentaron de unos 3 millones a 14 millones (véase gráfico 15), registrando una tasa media de crecimiento anual del 12%. Desde la caída de la renta petrolera durante los años 1980, el desarrollo del turismo ha sido la estrategia óptima para compensar las pérdidas fiscales resultantes. Los ingresos crecientes por el turismo ayudaron a hacer frente a los desequilibrios macroeconómicos y a evitar ajustes costosos de sectores económicos tradicionales. Por lo tanto, el turismo en Egipto se considera como una fuente importante para la diversificación de ingresos externos.

Gráfico 16: Ingresos de turistas internacionales en Egipto, 1995 - 2008



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

Los ingresos por el turismo en la cuenta corriente egipcia aumentaron de \$ 304 millones en 1982-83 a \$ 6.429 millones en 2010 (véase gráfico 16). Es una evolución única en comparación con otros sectores de la economía egipcia, ya que, con los ingresos obtenidos por el turismo, el país ha sido capaz de superar el problema recurrente de la balanza de pagos durante los años 1980 y 1990.

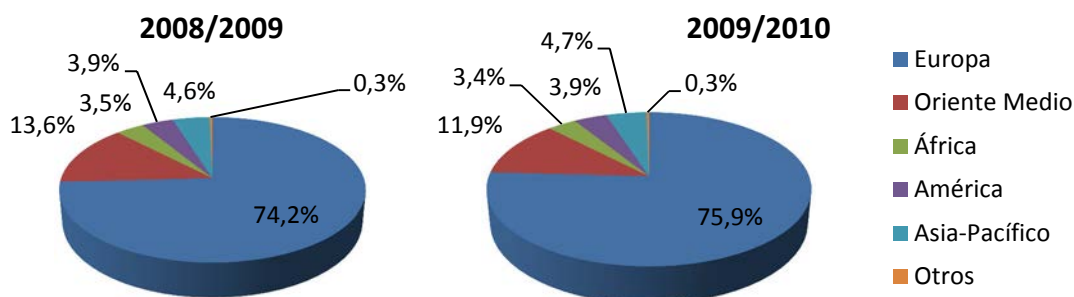
La evolución del turismo en Egipto desde la revolución en 1952 se puede dividir en cuatro etapas. La primera etapa se caracteriza por la nacionalización de la industria, también denominada socialismo árabe, bajo la presidencia de Nasser. La gobernanza económica fue dominada por el Estado, la industria turística fue nacionalizada y los grandes hoteles privados fueron expropiados. En la segunda etapa después de 1973, había una leve liberalización bajo la política *infitah* de Sadat, lo que se conoce como una política de apertura económica. Sin embargo, muchas de las características previamente establecidas no se alteraban, tales como las empresas estatales, las inversiones estatales, los precios establecidos por el Estado, y los tipos de cambio fijos. El marco regulatorio e institucional del sector turístico empezó a ser liberalizado. Las autoridades animaron la inversión privada en hoteles y otras instalaciones turísticas a través de exenciones de impuestos y otros incentivos.

Las presiones en la balanza de pago por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en 1976 para reducir déficits fiscales fueron superadas debido al soporte del Golfo Árabe, del mismo FMI, de los ingresos crecientes del petróleo, del turismo, del Canal de Suez y de las remesas, pero sin implementar reformas económicas estructurales. Con el asesinato de Sadat en 1981, Hosni Mubarak asumió la presidencia de Egipto. Al principio no cambió la política económica de manera significativa, pero debido a un alto déficit fiscal, supuso un ajuste integral de la economía con la liberalización del comercio y de los precios, recortes a los subsidios y la privatización del sector público. Una serie de leyes fueron aprobados que favorecieron el auge del turismo en Egipto.

En la segunda fase de la liberalización de las regulaciones, el sector turístico adquirió impulso y la participación de las principales cadenas hoteleras incrementó. La Ley N° 230/1989 remodeló radicalmente el entorno legal e institucional para las inversiones en el sector del turismo. El despegue para el boom de las inversiones empezó con la creación de la Autoridad del Desarrollo Turístico en 1991 (Ley N°7/1991). Era un paso decisivo en la política del turismo de Egipto, ya que su creación y la subsecuente planificación permitieron que la industria turística se beneficie del entorno legal e institucional cambiante.

Se puede observar una relación entre la evolución institucional de la estructura gubernamental del turismo y los datos de las llegadas de turistas. El anexo 8 representa el desarrollo del marco regulatorio e institucional del turismo en Egipto.

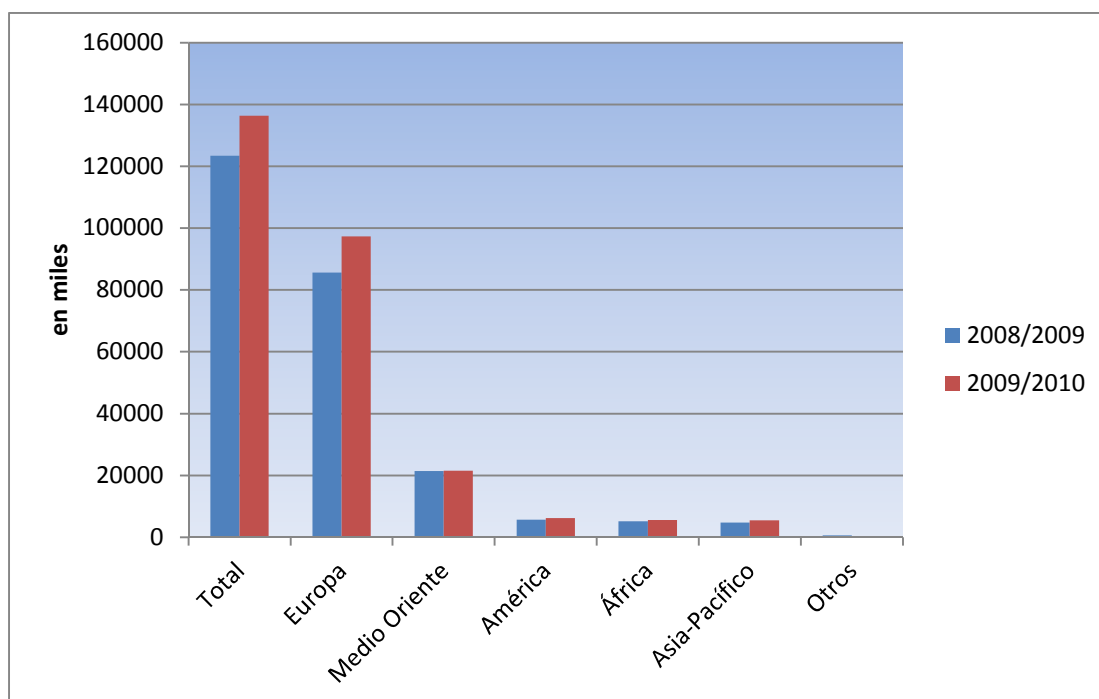
Gráfico 17: Llegadas de turistas por grupos



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Egipto

Como se puede ver en el gráfico 17, Europa continua liderando el número de llegadas de turistas con un peso relativo de 76% en 2009/2010. Rusia ha sido responsable para la mayor parte con 1.2 millones, un aumento del 44%, seguido por el Reino Unido con 714 miles, un aumento del 21,3%, Alemania con 623 miles, un aumento del 2,6% e Italia con 546 miles, un descenso de 0,6%. A pesar del descenso en el flujo turístico del Medio Oriente, este ocupó la segunda posición, con un peso relativo del 12%. La región Asia-Pacífico explicó un 4,7% de las llegadas de turistas, ocupando el tercer rango. El aumento de casi un punto porcentual respecto al periodo anterior se explica en particular por las llegadas desde China (40%) e India (5,4%). Llegadas desde América ocuparon el cuarto rango con un peso relativo del 3,9%, mayoritariamente desde los Estados Unidos (63%) y Canadá (19,1%). El último rango ocupó África con un peso relativo del 3,5%, proviniendo del Sudan (32,2%), Nigeria (13,6%), Marruecos (11,9%), Argelia (9,7%) y África del Sur (8,1%).

Gráfico 18: Número de pernoctaciones de turistas



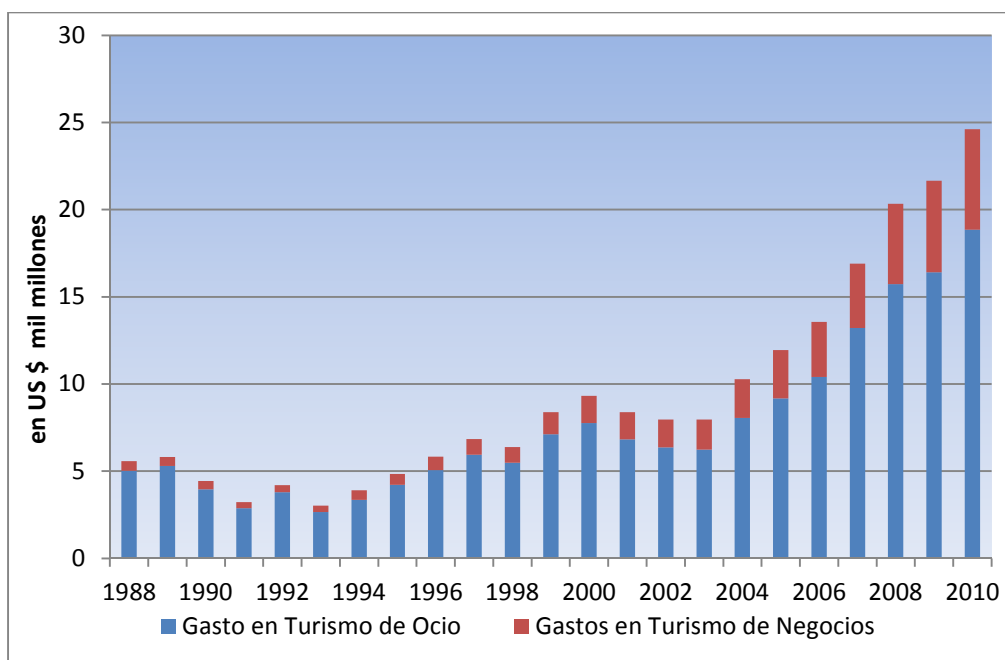
Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Egipto

En relación con el aumento de llegadas de turistas, el número de pernoctaciones de turistas (véase gráfico 18) incrementó un 11% de 2008/2009 respecto a 2009/2010. Europa ocupó el primer rango con un peso relativo del 71,4% y un incremento del 13,7% respecto al periodo de comparación.

En segundo rango, se situó el Medio Oriente con un peso relativo de 15,8%, en tercer lugar América con un incremento del 8,8% y en los últimos rangos la región Asia-Pacífico y África con un aumento del 13,8% y del 7,7%, respectivamente.

Respecto a los gastos internos del turismo, el gráfico muestra un crecimiento sustancial que va desde US \$5,572 mil millones en el año 1988 hasta US \$24,624 mil millones en 2010. Se puede ver que la mayoría de los gastos en el turismo son debidos a los gastos al ocio, aunque los gastos en turismo de negocios cada vez ocupan una mayor parte. Si en 1988, los gastos en turismo de negocios supusieron un 9,8% del total, en 2010 este porcentaje aumentó a un 23,5%.

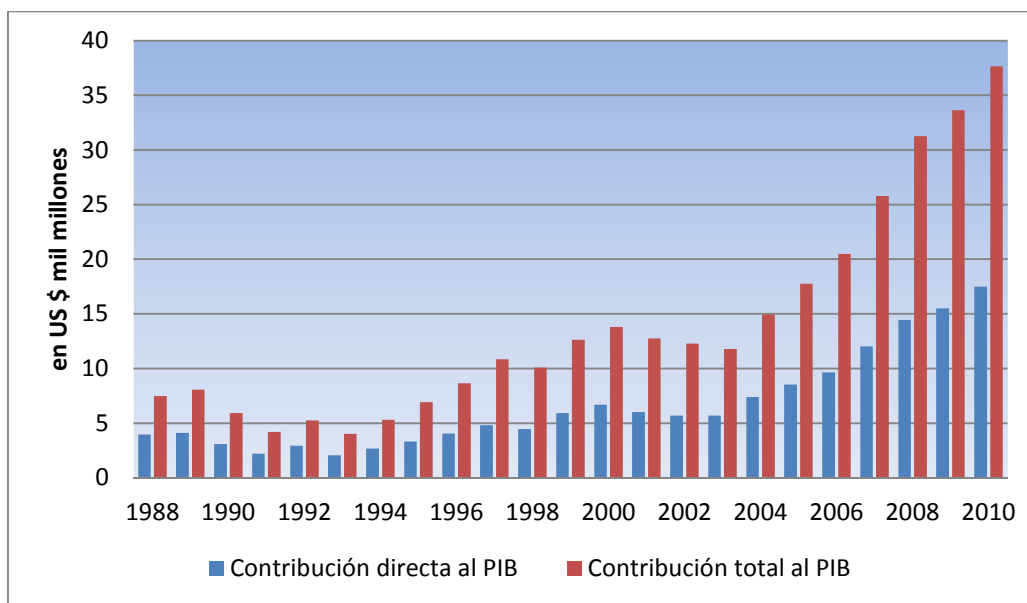
Gráfico 19: Gastos internos del turismo en Egipto, 1988 - 2010



Fuente: Elaboración propia con datos del WTTC

La industria del turismo en Egipto es una de las pocas dinámicas económicas que contribuyen al PIB y al empleo. Como ya se ha demostrado anteriormente, supone una industria significativa para Egipto y tiene un impacto directo al desarrollo económico y la creación de empleo. Las actividades que contribuyen al desarrollo económico incluyen las exportaciones de turistas (véase gráfico 19), la contribución total al PIB y la contribución total a la creación de empleo.

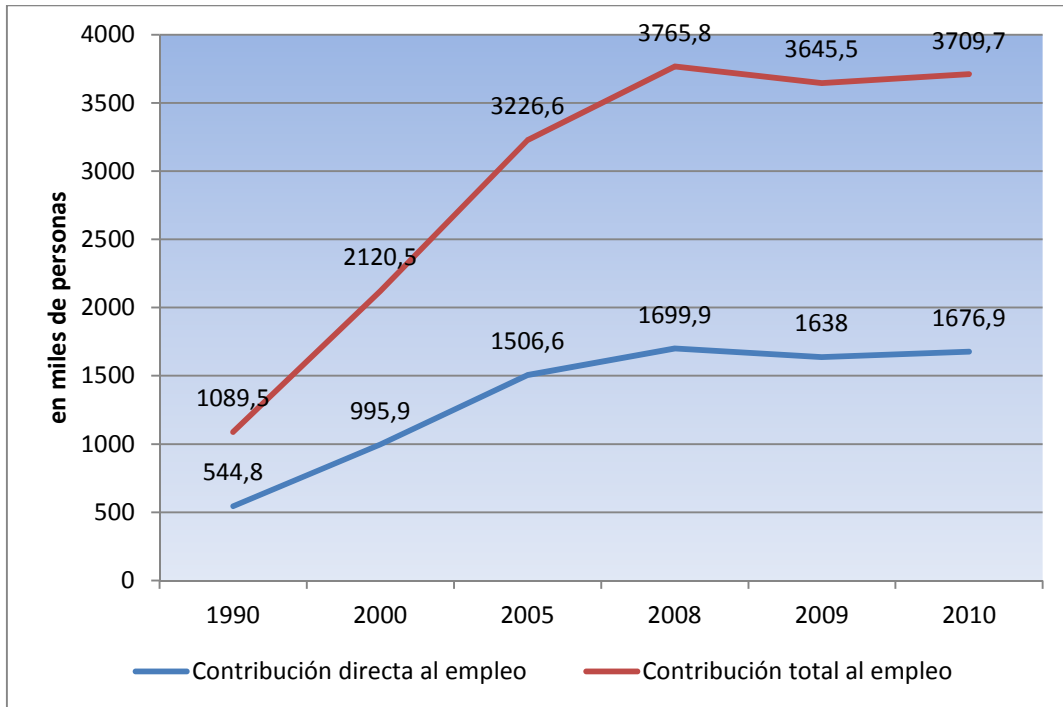
Gráfico 20: Contribución del turismo al PIB, 1988 – 2010



Fuente: Elaboración propia con datos del WTTC

La contribución total del turismo al PIB mide el PIB directamente generado por el turismo más el impacto indirecto e inducido. La contribución directa al PIB comprende actividades generadas directamente por hoteles, servicios de transporte, agencias de viajes, aerolíneas, restaurantes y otras industrias de ocio para el uso turístico. En cuanto a la contribución indirecta, esta incluye gastos de capital de todos los sectores directamente involucrados en la industria del turismo así como los gastos públicos. También comprende las compras de bienes y servicios domésticos de los diferentes sectores de la industria turística. Por contribución inducida se entienden los gastos por los que están directamente o indirectamente empleados en el turismo. La contribución total del turismo al PIB aumentó de US \$7,492 mil millones en 1988 a US \$37,657 mil millones en 2010 con un crecimiento de 3,3% respecto a 2009 (véase gráfico 20).

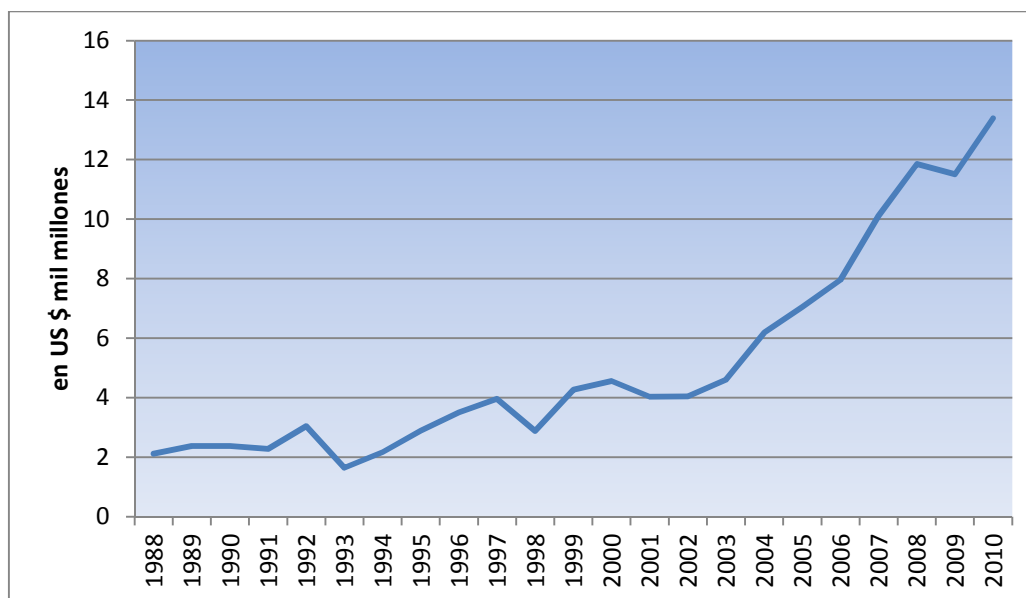
Gráfico 21: Contribución del turismo al empleo en Egipto, 1988 - 2010



Fuente: Elaboración propia con datos del WTTC

La contribución directa del turismo al empleo (véase gráfico 21) mide el número de puestos directamente generados por la industria turística más los impactos indirectos e inducidos. Como se puede ver en el gráfico, el turismo tiene un impacto significativo en la creación de empleo por hoteles, servicios de transporte, agencias de viajes, aerolíneas, y restaurantes. Respecto a la contribución indirecta, esta se refiere a los empleos generados por los gastos de otras industrias en activos turísticos. En cuanto a la contribución inducida se refiere a aquellos empleos generados por los gastos de los que están directamente o indirectamente empleados en el turismo.

Gráfico 22: Exportaciones de turistas en Egipto, 1988 – 2010

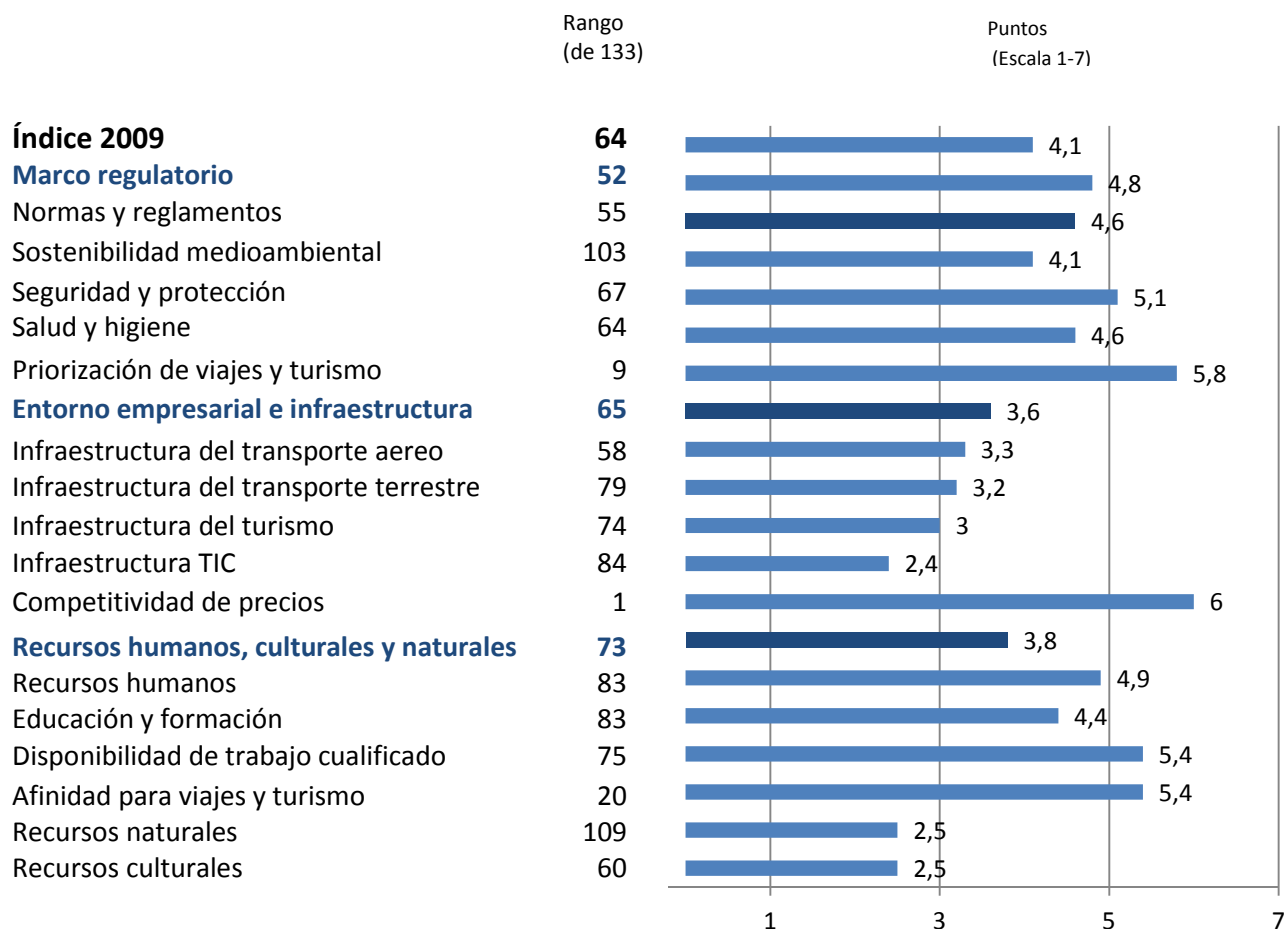


Fuente: Elaboración propia con datos del WTTC

Las exportaciones de turistas mide el gasto de los turistas en el país visitado tanto para ocio como para negocio, pero excluyendo gastos en educación. En 2010, las exportaciones de turistas en Egipto aumentaron un 6,9% respecto a 2009, alcanzado un nivel de US \$ 13,388 mil millones (véase gráfico 22).

En el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2009 (TTCI) representado en el gráfico 23, Egipto ocupó el rango 64 de 133 países, situándose entre la mitad superior de los países en el ranking global y en el puesto sexto entre los países árabes. Según el Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo 2009, una de las mayores fuerzas en la industria turística de Egipto es su competitividad de precios, donde ocupa el primer rango de todos los países debido a impuestos de billete y tasas aeroportuarias muy bajos. Además, Egipto tiene niveles de precios de combustible muy bajos, ocupando el tercer rango y en el índice de precios de hoteles el cuarto rango. (Ibrahim y Zayed, 2008).

Gráfico 23: Índice de Competitividad Turística y Viajes de Egipto, 2009



Fuente: Elaboración propia basada en el World Tourism and Travel Competitiveness Report, 2009

4.2.3 Análisis Post-Primavera Árabe

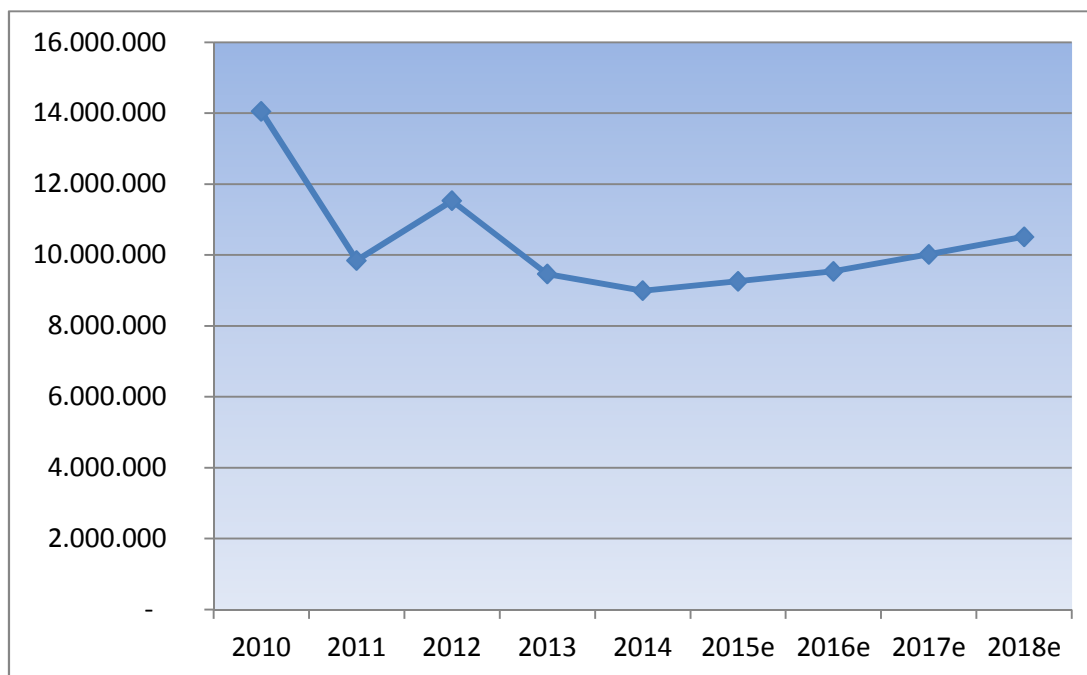
La revolución egipcia, que comenzó el 25 de enero de 2011, ha desempeñado un papel importante en el drástico descenso de la industria turística de la nación. Como consecuencia, los destinos turísticos, anteriormente populares, han experimentado una caída en el número de llegadas de turistas y algunas tiendas turísticas y restaurantes se vieron forzados a cerrar. Las cancelaciones de aerolíneas y hoteles y la falta de actividad en estos ámbitos causaron el despido de muchos empleados y el cierre de muchas agencias de viajes. Las manifestaciones en masa contra el régimen militar y otras injusticias se sumaron a los miedos de las turistas internacionales. No cabe olvidar las exageraciones en los medios de comunicación que intensificaron el miedo de turistas

potenciales de viajar a Egipto y, de esta manera, contribuyeron a agravar el declive de llegadas de turistas internacionales. Las noticias se centraron en particular entorno a la situación política inestable, las manifestaciones en masas, los actos de violencia y la falta de protección por parte de la policía. En resumen, el impacto inicial de cancelaciones y cierres combinado con las preocupaciones de seguridad e intensificado por los medios de comunicación, resultaron en una caída tremenda del turismo en Egipto (Nassar, 2012).

Teniendo en cuenta la evolución del turismo en Egipto y su atractivo como destino turístico, no se podía pasar por alto las consecuencias de los acontecimientos en la actividad turística. Los eslabonamientos del turismo presentados en el marco teórico de este trabajo mostraron que el turismo tiene repercusiones importantes en otros sectores económicos. Los restaurantes por ejemplo, experimentaron un aumento en los precios de los alimentos y una pérdida de la clientela, lo que ha forzado el cierre de aquellos restaurantes que dependieron principalmente de los viajeros.

Después del estallido de la revolución en enero de 2011, los países incluyendo el Reino Unido, EE.UU y Japón emitieron advertencias a los viajeros y evacuaron sus ciudadanos de Egipto. Según el Organismo Central de Movilización Pública y Estadística de Egipto, en solo una semana evaluada desde el 28 de enero hasta el 5 de febrero de 2011, los sectores manufacturero, alimentario, de la construcción y del turismo se vieron considerablemente afectados. El sector manufacturero perdió US \$620 millones, lo que supone un 0,7% del PIB anual de Egipto. El sector alimentario experimentó la mayor pérdida con una caída de los precios por un 20%. En el sector de la construcción hubo una pérdida de US \$128 millones.

Gráfico 24: Llegadas de turistas internacionales a Egipto, 2010 – 2018e

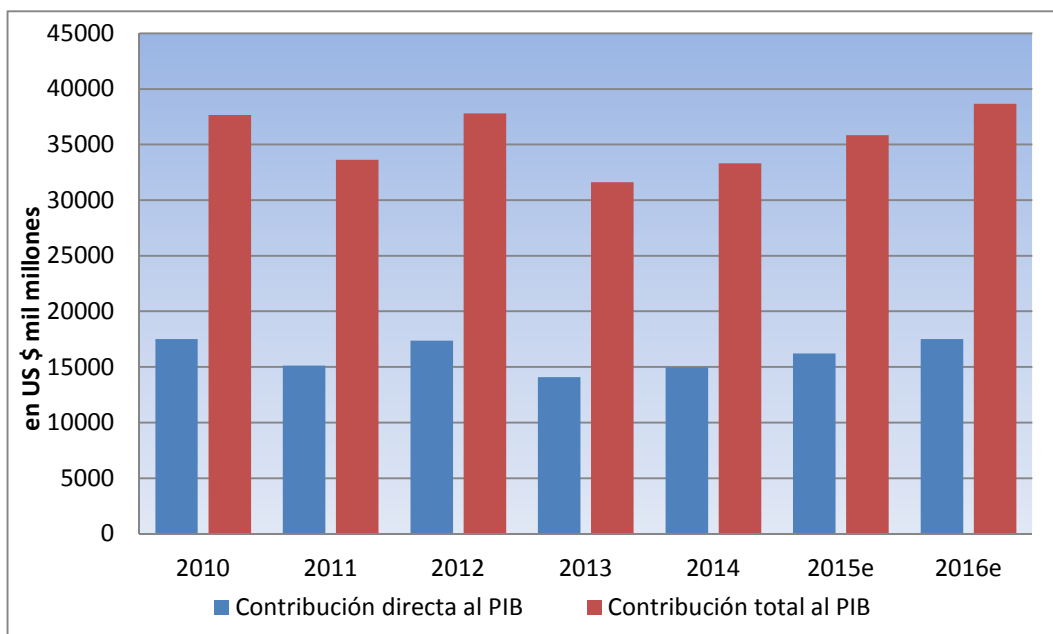


Fuente: Elaboración propia con datos del Business Monitor International Q2-2014

Como se puede ver en el gráfico 24, en 2010, antes de la revolución, llegaron 14,1 millones de turistas, aportando unos US \$12,5 mil millones. En los primeros tres meses de 2011, estos números cayeron un 45,3%. En el año 2011, las llegadas de turistas cayeron un 33,2% a 9,8 millones y registraron una leve subida de un 17,1%, un 11,5 millones, en 2012 cuando la situación se calmó y los niveles de seguridad subieron, sobre todo en los destinos considerados más estables, como Sharm El-Sheikh y Hurghada. Estos registraron un aumento del 10% y del 6%, respectivamente en 2012. Sin embargo, después del golpe de estado en Junio 2013, las llegadas de turistas se redujeron nuevamente (Colliers, 2013: 3-5).

Las reducciones y cancelaciones en reservas de viajes y hoteles tuvieron una pérdida de US \$1000 millones y un millón de turistas salieron del país por razones de seguridad. Los turistas planeando sus viajes a Egipto cancelaron sus reservas de Febrero. Durante los primeros días, las tasas de ocupación de hoteles cayeron de un 75% a un 11%. La economía nacional ha perdido más de US \$3,1 mil millones del turismo a causa de la Primavera Árabe. En total, se estima que el sector del turismo incurrió en una de US \$825 millones por cancelaciones de reservas solo en Febrero.

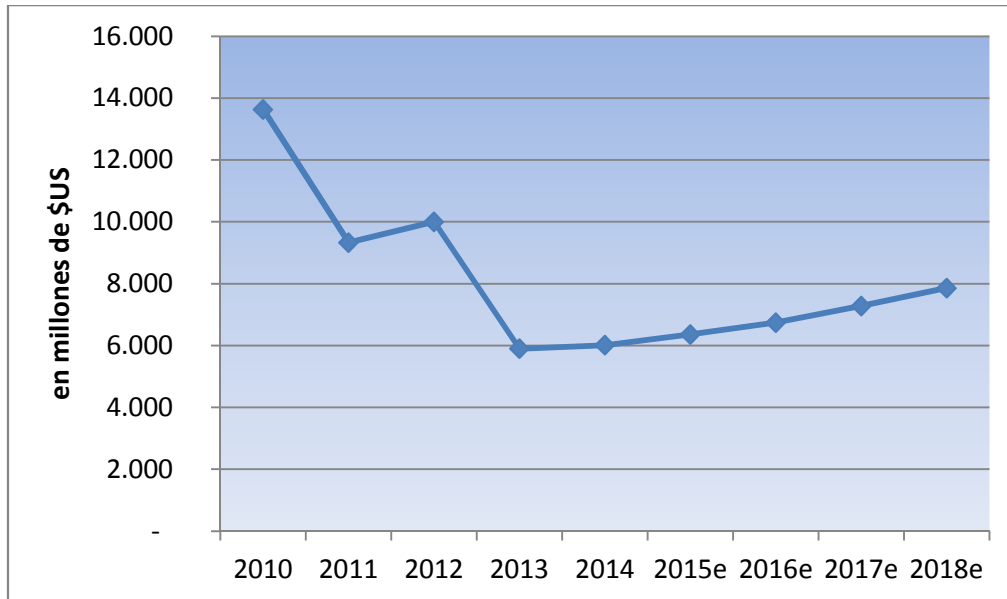
Gráfico 25: Contribución del turismo al PIB, 2010 – 2016e



Fuente: Elaboración propia con datos del WTTC

En 2010, el turismo contribuyó en total con US \$37.657 mil millones, una subida del 3,3% respecto a 2009, representando un 8% del PIB. La revolución y el derrocamiento del ex-presidente Hosni Mubarak después de 30 años en el poder y la consecuente inestabilidad política provocaron una escasa seguridad, un aumento de las tasas de desempleo y una caída del turismo. De 2010 a 2011, el PIB del turismo cayó un 12,5% a US \$33,4 mil millones, representando un 6,8% del PIB en 2011. En 2012 hubo un crecimiento ligero de solo un 1,6%, por ello un número considerable de empresas turísticas declararon la quiebra. La situación política se agravó en 2013 con el derrocamiento de Mohamed Mursi después de solo un año en el cargo, suponiendo una caída adicional en el turismo. En 2012 incrementó ligeramente un 1,7% respecto al año anterior pero volvió a caer de nuevo en 2013 a US \$31,1 mil millones, la cifra más baja desde 2008 (véase gráfico 25).

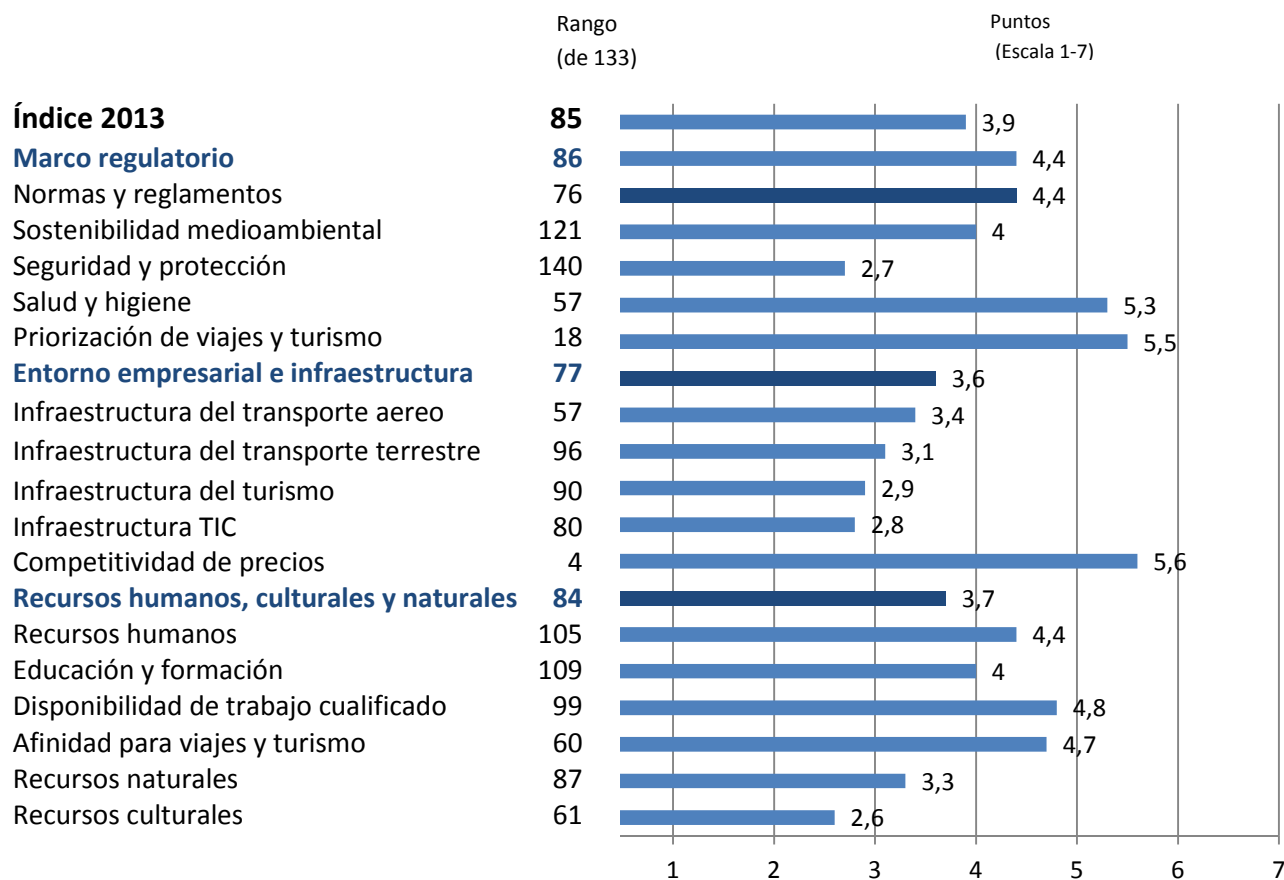
Gráfico 26: Ingresos de turistas internacionales en Egipto, 2010 – 2018e



Fuente: Elaboración propia con datos del Business Monitor International, Q2-2014

Los ingresos de los turistas, que suponen los segundos ingresos de divisas más importantes para el país, cayeron un 31,54% en 2011 respecto al año anterior; situándose en un solo dígito de US \$9.330 mil millones. Con la recuperación en 2012 aumentaron levemente por un 7,15%, alcanzado la cifra de dos dígitos de US \$10.000 mil millones. Debido a nuevos levantamientos bajo el régimen de Mohamed Mursi y el consiguiente golpe de estado, los ingresos volvieron a caer aún más, un 41% en 2013 respecto a 2012, situándose en US \$5.900 mil millones. Según estimaciones del Business Monitor Internacional, los ingresos experimentarán solo un leve crecimiento de unos US \$7.000 mil millones en los próximos años (véase gráfico 26).

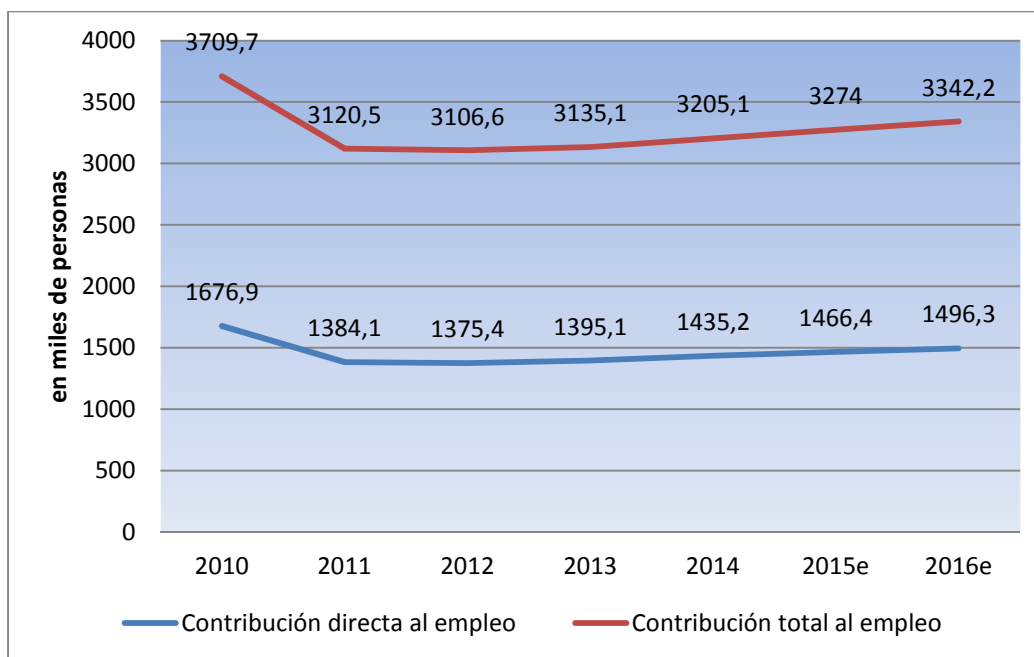
Gráfico 27: Índice de Competitividad Turística y de Viajes de Egipto, 2013



Fuente: Elaboración propia basada en el World Travel and Tourism Competitiveness Report, 2013

El Índice de Competitividad muestra que en 2013, Egipto se situó en el rango 85, lo que supone una caída de 21 rangos respecto al año 2009. Prácticamente en todos los criterios ha perdido rangos, debido a la creciente inestabilidad e inseguridad del país. Por ejemplo en la afinidad para viajes y turismo, se situó en el rango 60 en 2013 frente al rango 20 en 2009 (véase gráfico 27). Los anexos 9 y 10 muestran la evolución de la tasa de ocupación de hoteles por regiones y del valor de la industria hotelera.

Gráfico 28: Contribución del turismo al empleo, 2010 – 2016e



Fuente: Elaboración propia con datos del WTTC

Como se puede observar en las cifras previas a 2011, el turismo contribuye de manera significativa a la creación de empleo en el sector turístico (véase gráfico 28). Las perturbaciones en 2011 provocaron una caída del 15,9%, de 3710 miles de personas a 3121 miles de personas, la mayor caída en la historia. Se estima que hasta el año 2016, alcanzará 3342 miles, lo que todavía supone un 10% menos que antes de la Primavera Árabe.

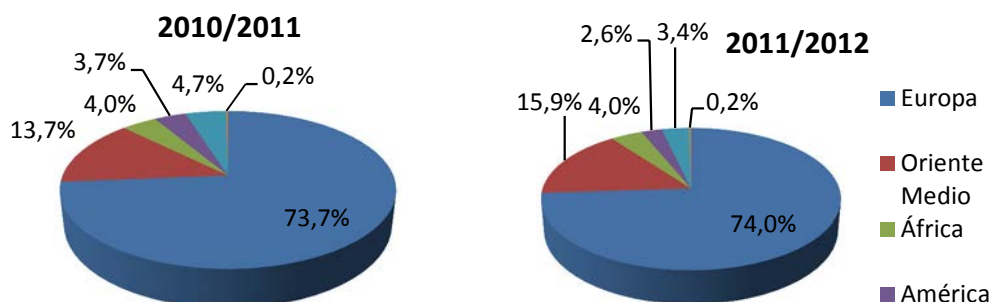
Tabla 2: Llegadas de turistas internacionales e ingresos del turismo internacional por regiones

Destinaciones	Llegadas de turistas internacionales					Ingresos del turismo internacional				
	en miles		cambio (%)		cuota (%) en 2011	en US\$ millones			cuota (%) en 2011	
			2009	2010		2011	10/09	11/10		2009
Medio Oriente	52755	60271	55436	14,2	-8	100	42184	51658	45874	100
Egipto	11914	14051	9497	17,9	-32,4	17,1	10755	12528	8707	19
Jordania	3789	4557	3975	20,3	-12,8	7,2	2911	3585	3000	6,5
Líbano	1844	2166	1655	17,6	-23,7	3	6774	8012	s.d.	s.d.
Arabia Saudí	10897	10850	17336	-0,4	59,8	31,3	5995	6712	8459	18,4
Emiratos Árabes Unidos	6812	7432	8129	9,1	9,4	14,7	7352	8577	9204	20,1

Fuente: Elaboración propia con datos del UNWTO Tourism Highlights, 2012

Como se puede ver en la tabla 2, la transición política en los países árabes ha afectado a las llegadas de turistas internacionales en muchos de los países del Oriente Medio. En total, causó una caída del 8% respecto a 2010. Debido a la importancia destacada del turismo para Egipto, la nación registró con un 32,4% la mayor caída entre los países. La inestabilidad política en la región, a parte del desarrollo positivo y la estabilidad política en los países del Golfo reorientaron los flujos del turismo hacia los países del Golfo. Esto se reflejó en el aumento considerable de las llegadas de turistas a países como Arabia Saudí, que registró un incremento de casi un 60% respecto a 2010 o a los Emiratos Árabes Unidos con un incremento de un 9,4% en 2011. Los recibos por el turismo internacional registraron las mismas tendencias, con una caída significativa en 2011 en los países de la Primavera Árabe y, a cambio, un crecimiento en los países del Golfo.

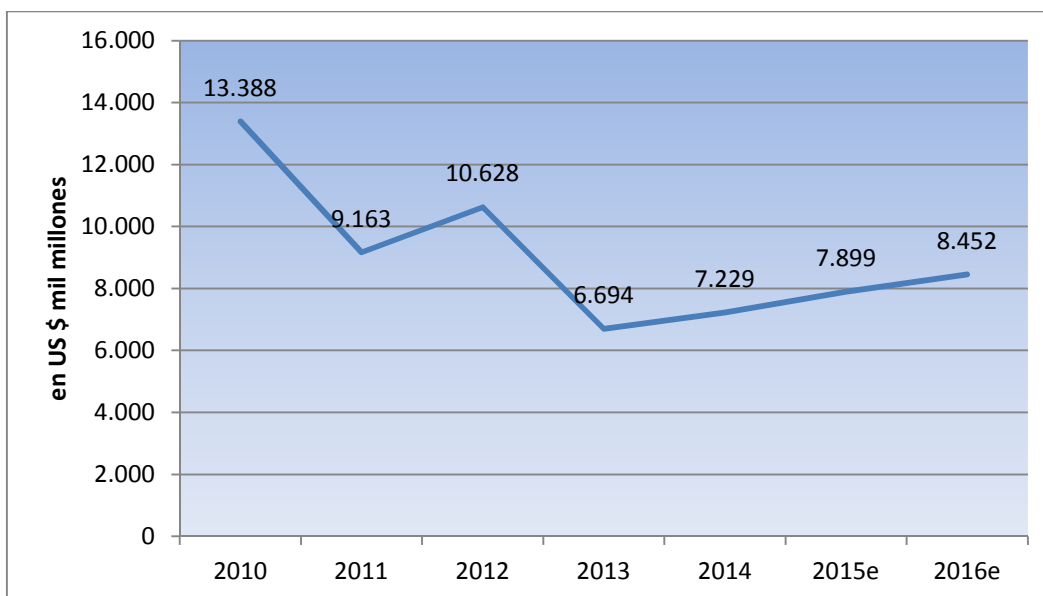
Gráfico 29: Llegadas de turistas por grupos



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Egipto

El gráfico circular 29 muestra que la mayoría de los turistas internacionales que llegan a Egipto son europeos, seguidos por los árabes, americanos y otros. Comparado con los números de los turistas en los años 2010 y 2011, se puede observar el declive significativo del turismo después de la revolución. Europa registró un descenso de 3966 miles de personas o en terminos porcentuales, un 35,5% en 2011. Respecto a los turistas de los países del Oriente Medio, la caída se situó entorno al 14% o 290 miles de personas. El mayor descenso lo registraron los turistas provenientes de América, con una caída de casi un 50%. En resumen, hubo una gran caída en los flujos turísticos resultando difícil y duro para los propietarios de negocios turísticos y todos aquellos que dependen de manera fundamental del turismo.

Gráfico 30: Exportaciones de turistas en Egipto, 2010 – 2016e



Fuente: Elaboración propia con datos del WTTC

El gráfico 30 muestra que después de la revolución las exportaciones de turistas cayeron un 27,5% a US \$9.163 mil millones. En 2012 experimentaron un ligero aumento de 1,8% a US \$10.628 mil millones. En 2013 volvieron a caer un 37% al mínimo de US \$6.694 mil millones. En 2014 subieron ligeramente un 8%, a US \$7.229 mil millones y se estima que hasta 2016 seguirán subiendo hasta US \$8.452 mil millones.

Tabla 3: Indicadores principales del turismo

	Julio/Diciembre		Cambio
	2012/2013	2013/2014	%
Número de llegadas (en miles)	6290	3540	-43,7
Número de pernoctaciones turísticas (en miles)	77372	29351	-62,1
Gasto medio por turista cada noche (en US\$)	72,2	64	-11,4
Ingresos de turistas (US\$ mil millones)	5,6	1,9	-66,1
Estancia media (noches)	12,3	8,3	-36,2

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Egipto

La tabla 3 muestra la evolución de los principales indicadores del turismo entre el año fiscal de 2012/2013 y 2013/2014. Todos los indicadores registraron una caída porcentual de dos dígitos, destacando el descenso de los ingresos de turistas por un 66,1%, del número de pernoctaciones por un 62,1% y el número de llegadas por un 43,7%.

4.3 Resultados

Egipto tiene una estructura económica bien diversificada. El sector de servicios tiene casi el 50% del PIB, donde el turismo y los ingresos por las tarifas del Canal de Suez representan las partes principales. El turismo es un componente importante en la economía egipcia, aportando un 10% a la producción económica y compensando la mitad del déficit comercial de la nación.

Las consecuencias de la Primavera Árabe sobre el turismo en Egipto se observaron principalmente en los indicadores cuantitativos presentados en el punto 4.2 de este trabajo. Sin embargo, cabe señalar que los impactos son aún más profundos. En tiempos de tensión entre el mundo occidental y el mundo árabe en el contexto del periodo posterior al 11 de septiembre de 2001 y la crisis económica mundial de 2008, la Primavera Árabe ha suscitado más desconfianza que solidaridad en los turistas europeos. Como destacado en el apartado anterior, constituyen la mayor parte de la población turística de Egipto con una media de 70% de los flujos.

Durante las últimas décadas, el turismo en Egipto constituyó un sector económico con un rápido crecimiento, registrando una tasa media de 25% anualmente en las llegadas durante los último cuatro años y de 32,4% en los ingresos del turismo. En el año fiscal 2009/2010 las llegadas de turistas alcanzaron el nivel máximo de 14,5 millones. Para muchos años, el turismo en Egipto ha sido un motor impulsor y unos de las fuentes principales de divisas, representando un 19,3% de los ingresos totales por divisas. El turismo se considera como uno de los generadores principales de empleo, explicando un 12,6% de la población ocupada. Se trata de una industria intensiva en mano de obra creando empleos en aproximadamente 70 sectores relacionados (Banco Central de Egipto).

Por estas razones, el sector del turismo contribuye a generar valor añadido, oportunidades de empleo, una mejora de la balanza de pagos y el fomento de industrias relacionadas al turismo a través del multiplicador calculado en el análisis input-output (3.2.1). Los disturbios causados por el levantamiento de la población en 2011, causaron una caída del turismo por un 33%. Según el Ministerio del Turismo, el sector se recuperó a lo largo de 2012 con un aumento del 17% alcanzando 11,5 millones de visitantes. Los ingresos generados en el sector aumentaron un 13% hasta alcanzar los US \$9.900 mil millones. Los eventos en julio de 2013, que acabaron con el golpe de Estado de Mohamed Mursi, volvieron a tener un efecto negativo sobre el flujo de turistas y, en consecuencia también sobre los ingresos del sector.

Durante muchos años, el turismo ha sido el motor del desarrollo económico de Egipto, contribuyendo a la creación de empleo, la mejora de la balanza de pagos y, a través del multiplicador, al fomento de otros sectores relacionados. El estallido de la Primavera Árabe en 2011 marcó un punto histórico para la industria turística de Egipto. Con un descenso de 33% de visitantes y casi un 32% de los ingresos por divisas respecto al año anterior, el sector turístico es el área más afectada por el escenario político en Egipto. Dada su importancia estratégica, el turismo constituye un elemento crucial en la recuperación de la economía egipcia.

5. Políticas recomendadas

5.1. Ejemplos de políticas adoptadas después de *shocks* exógenos

El ataque terrorista del 11 de septiembre causó el colapso del mercado turístico de Europa Occidental. Los países completamente dependientes de turistas de Europa Occidental tenían que rebajar sus precios hasta el punto que era necesario bajar los costes de mantenimiento de la infraestructura así como los salarios de los empleados al mínimo absoluto. Se ha puesto de manifiesto que los países con una buena parte de turistas árabes lograron reorientar rápidamente sus estrategias de marketing hacia países árabes para compensar las pérdidas de turistas del Occidente. De esta manera han sido capaces de alcanzar dentro de unos pocos meses las cifras antes del 11 de septiembre y así de prevenir el colapso de la industria (Al-Hamarneh, 2005 en Al-Hamarneh, 2013). Más allá de la reorientación de las estrategias de marketing, se planteó la necesidad de una estrategia de turismo más flexible y una diversificación de los mercados. Para ello, las estrategias fueron dirigidas a nuevos mercados emergentes en Europa Oriental y Asia. El desprendimiento de la mono-dependencia de mercados de Europa Occidental y la implementación de una estrategia de turismo orientada a la diversificación de mercados son unos de los factores clave para la recuperación del turismo después del 11 de septiembre (Al-Hamarneh, 2013).

Según Al-Hamarneh y Steiner (2014), la comparación de los diferentes conceptos implementados para el desarrollo del turismo y el impacto de un *shock* exógeno, como es el caso del 11 de septiembre, acentuaron la importancia de una estructura turística diversificada y adaptada al escenario internacional actual. Dubai es un ejemplo claro con una estrategia turística muy diversificada, ofreciendo varias actividades turísticas para turistas árabes, asiáticos y europeos. La Autoridad de Marketing de Comercio y Turismo estimó un incremento de turistas internacionales por un 26% en 2002. El ejemplo de Dubai puede servir de modelo para el desarrollo de estrategias de turismo en otros países árabes.

Después del 11 de septiembre, medidas a diferentes niveles han sido adoptados por parte de gobiernos, organizaciones internacionales y el sector privado para evitar un colapso de la industria turística. Estas medidas se enfocaron sobre todo en estrategias de marketing, campañas para mejorar la imagen, y políticas de precio, entre otros. El *Tourism Recovery Committee (TRC)* iniciado por la OMT, recomendó a los países árabes de implementar una variedad de medidas de marketing para la recuperación. Sin embargo, estas medidas eran de corto plazo, ya que no concibieron ni nuevos conceptos ni reformas estructurales. Las raíces de la crisis son la falta de turismo intrarregional y de estrategias de diversificación, lo que supone un problema crónico estructural del sector (Al-Hamarneh y Steiner, 2004).

En el segundo caso de estudio de Ébola, se puede destacar la importancia de la colaboración de todos los agentes implicados con el fin de contener la epidemia. La Organización Mundial de la Salud (OMS) y las Naciones Unidas aportaron US \$600 millones destinados a equipamiento de protección para los trabajadores sanitarios, plantas de tratamientos de emergencia, salarios, etc. Además, el Banco Mundial colabora estrechamente con los países afectados y otros donantes para canalizar nuevos fondos de manera eficaz. En el documento de trabajo del Banco Mundial sobre el impacto económico de la epidemia, además del esfuerzo de contención, se pone énfasis en el apoyo financiero a través de la inyección de fondos, la restauración de la confianza de inversores, y la capacidad aumentada de la vigilancia, del diagnóstico y del tratamiento. Aquellas medidas permiten de contener primero la epidemia y, posteriormente, contribuyen a invertir la aversión al riesgo que causa el daño económico. La actuación rápida por parte de la comunidad internacional en conjunto con los gobiernos directamente afectados es la clave para evitar una catástrofe regional y global (Banco Mundial, 2014).

5.2. Requisitos para una gestión sostenible del turismo

Como componente clave para el desarrollo de países, como es el caso de Egipto, y a pesar de su notable poder para el crecimiento económico, se trata de un sector altamente vulnerable ante *shocks* exógenos de cualquier tipo, sea el terrorismo internacional como el caso analizado en el capítulo 3 del 11 de septiembre, epidemias infecciosas como el reciente brote de Ébola o levantamientos políticos como la Primavera Árabe en Egipto.

La incertidumbre como característica principal de estos *shocks* exógenos, puede conllevar al deterioro de la imagen de seguridad y del atractivo de un destino, poniendo en peligro la industria turística entera. Las revoluciones en Egipto han puesto de manifiesto como disturbios políticos pueden afectar de manera adversa a las percepciones de los turistas acerca de destinos y sus hábitos de viaje en general.

Un desastre mal gestionado no sólo destruye la imagen de seguridad de un destino turístico, sino puede conducir al país hacia una crisis de la industria turística a largo plazo. A través del efecto dominó, la imagen dañada de un destino perjudica la sostenibilidad del turismo, lo que, a su vez, perjudica la viabilidad a largo plazo de una economía entera que depende fundamentalmente de la actividad turística.

Uno de los requisitos esenciales para una gestión sostenible del turismo se centra en el marketing y la comunicación. El marketing tradicional no es suficiente, hace falta una estrategia de marketing de recuperación, integrada completamente en actividades de gestión de crisis. Los medios de comunicación, sin duda, tienen un poder extraordinario en la cobertura de los disturbios políticos o el terrorismo. De hecho, son los medios de comunicación en el contexto de la globalización que dispararon las revueltas de la población joven en los países árabes. Tienen, por lo tanto, el potencial de influir en la percepción del destino turístico por los turistas.

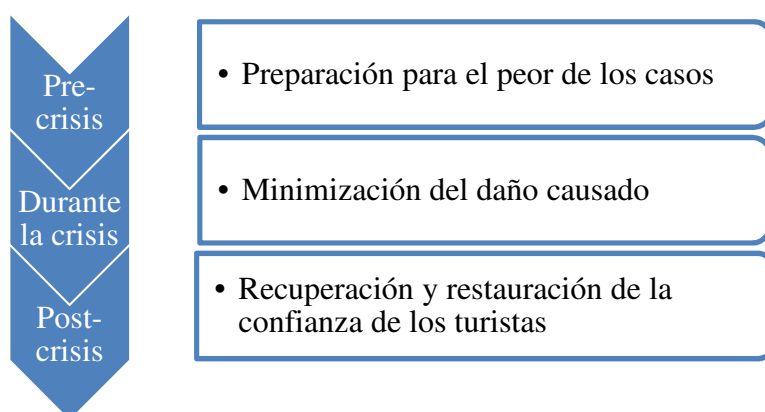
Los medios de comunicación tienen que ser considerados como un vehículo para comunicar de manera eficaz con turistas, potenciales visitantes y la comunidad. Todos los *stakeholders* importantes obtienen sus primeras impresiones a través de los medios de comunicación, por lo cual son componentes esenciales: la confianza y la integridad de los mismos cuando estén en contacto con algunos de los *stakeholders*.

Una buena comunicación tiene que basarse en los principios de honestidad y transparencia, siempre en coherencia con los medios de comunicación

Para una respuesta eficaz ante una crisis, es importante tener un enfoque globalmente acordado, basado en la comunicación y la coordinación entre los *stakeholders*. La colaboración entre la industria turística y el orden público juega un papel fundamental a la hora de gestionar la crisis y de restaurar la confianza, si se aprovechan al máximo las posibles sinergias. De las herramientas más importantes para una comunicación rápida y transparente destacan: comunicados de prensa, declaraciones públicas, ruedas de prensa, entrevistas, puntos de contacto central para los medios, folletos informativos, anuncios consultivos, boletines actualizados, y centros de información al visitante. (Tourism Victoria, s.f.: 6-7)

Por gestión de crisis, se entiende el esfuerzo continuo integrado y comprensivo que organizaciones ponen en marcha de manera eficaz, con el objetivo de comprender mejor y prevenir en primer lugar la crisis y de gestionar aquellos que se producen, teniendo en cuenta en todas las fases de su planificación y actividades formativas, los intereses de sus *stakeholders* (Santana, 2004: 308 en Pforr et al., 2008: 254).

Gráfico 31: Pasos para una gestión eficiente de la crisis



Fuente: Elaboración propia

Un requisito indispensable para una gestión sostenible de la crisis es el seguimiento de los pasos visualizado en el gráfico 34, que se basa en un enfoque pro-activo.

La preparación para el peor de los casos requiere la incorporación de una planificación de gestión de la crisis en las estrategias globales del turismo, el marketing y la gestión. Para ello, será precisa la elaboración de guías que tiene como objetivo facilitar la recuperación del turismo de incidencias negativas como los acontecimientos de la Primavera Árabe, protegiendo y reconstruyendo la imagen de seguridad y atractivo del destino y así ayudar a los miembros de la industria de viajes y turismo. Por su propia naturaleza, no pueden ni prevenir ni resolver un *shock* exógeno, pero pueden servir como una guía para la gestión de las condiciones resultantes, ahorrando tiempo y recursos valiosos. Será por lo tanto recomendable, la elaboración de un catálogo con posibles cuestiones para plantearse (Anexo 11)

Un plan de gestión de crisis también tiene sus límites, ya que cada *shock* es único y difícilmente de resolver con una única fórmula. La complejidad societaria y global hace que ningún destino esté inmune a ellos.

Sin embargo, la falta de preparación puede conllevar a la pérdida de confianza por parte de los turistas y dañar de forma permanente la imagen del destino con pérdidas significativas de divisas. Scott et al.(2008: 9) propone un marco de gestión de crisis en el turismo. En la tabla 4 se presenta una ampliación de los tres pasos.

Tabla 4: Marco de una gestión de crisis en el turismo

Fases	Características
1. Pre-crisis	Planificación para el peor escenario Estimación de probabilidades de ocurrencia
2. Ocurrencia de un “shock” exógeno	De cualquier naturaleza y alcance
3. Plan de contingencia	Actuación inmediata
4. Fase de emergencia	Se notan los efectos del “shock” en la economía, salida de turistas, cancelaciones de viajes; actuaciones necesarias para proteger a los turistas
5. Fase intermedia	Enfoque en las necesidades inmediatas y a corto plazo, estrategia adecuada con los medios de comunicación
6. Recuperación a largo plazo	
6a. Respuestas de la infraestructura	La infraestructura dañada tiene que ser reconstruida
6b. Respuestas del Marketing	Elemento crítico de la fase ya que, aunque se recupere la infraestructura, si fallan los esfuerzos del Marketing para convencer a los viajeros, la industria turística no se recupera y tiene como consecuencia una pérdida económica.

Fuente: Elaboración propia basada en Scott et al., 2008

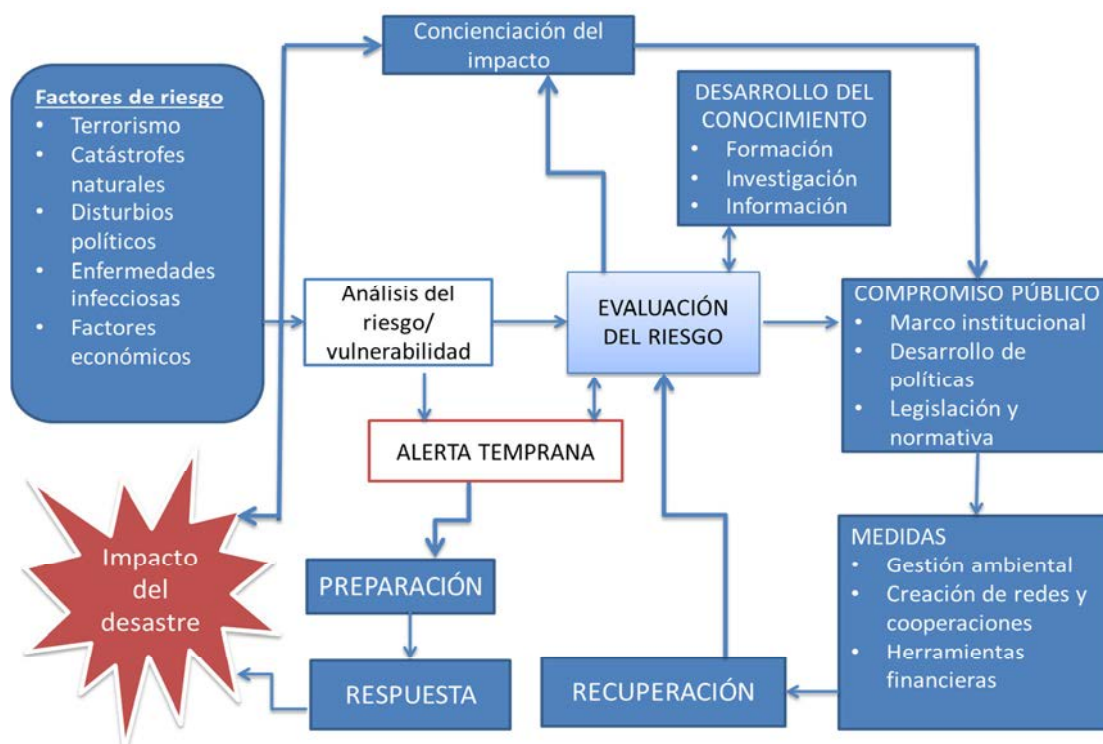
Entre los factores que influyen en la confianza de los consumidores y que determinan la velocidad de la recuperación, se encuentran en primer lugar, el origen de la crisis y el impacto de la percepción de la seguridad. Además, influyen el alcance del daño causado para la infraestructura, la preparación y reacción a la crisis, el éxito de las estrategias de gestión de los medios de comunicación y la eficiencia del marketing para promover la reputación del destino.

Para la gestión de la crisis será preciso la asignación de responsabilidades a diferentes grupos de trabajo compuestos por: funcionarios gubernamentales locales, profesionales locales de la industria de viajes y turismo, como también líderes locales. Entre los grupos se pueden distinguir en función de sus tareas delegadas:

- Equipo de Relaciones Públicas: representar la destinación e industria turística local en los medios de comunicación proporcionando información fiable y precisa.
- Equipo de Marketing y Publicidad: rastrear cambios en la imagen del destino, elaborar mensajes apropiados para informar y atraer turistas.
- Equipo de Coordinación: supervisar y asesorar actividades de evaluación de los daños, recopilar la información relacionada al desastre para la difusión rápida y precisa, estimar el tiempo aproximado de recuperación y transmitir los esfuerzos de recuperación a los integrantes.
- Equipo de Financiación: administrar los gastos y recaudar fondos para soportar actividades de la gestión de la crisis (Sönmez et al., 1999).

El riesgo derivado de un *shock* exógeno no se puede eliminar completamente, pero se puede gestionar para reducirlo. Para ello, es necesario anticipar posibles escenarios y evaluarlos para poder reducir sus impactos sobre el turismo.

Como he mencionado anteriormente, una gestión de crisis es un proceso sistemático en el cual se usan las decisiones administrativas, las capacidades operacionales y estratégicas de la sociedad y de las comunidades para reducir el impacto de desastres, adoptando medidas estructurales y no estructurales para evitar (prevención) o limitar (mitigación y preparación) efectos adversos de los *shocks* exógenos.

Gráfico 32: Marco para la reducción de riesgos en el turismo

Fuente: Elaboración propia basada en Naciones Unidas, 2014

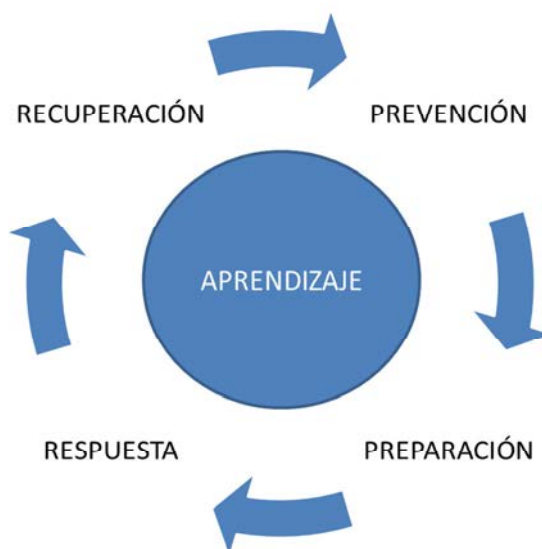
El gráfico 32 muestra los componentes principales de la gestión de riesgos y sus relaciones e interdependencias mutuas. La identificación y evaluación de riesgos se caracteriza por el análisis del potencial, el origen, las características propias, la magnitud y el comportamiento del *shock*. La gestión de los conocimientos se refiere a la creación de sistemas de información apropiados, la sensibilización del público, la formación y capacitación y la investigación.

En la aplicación de las medidas para la reducción del riesgo es importante recordar la naturaleza caótica y no-lineal de un *shock* exógeno y, por tanto, la necesidad de intervenir con las medidas y herramientas disponibles basadas en la planificación y la preparación. La alerta temprana pone de manifiesto la importancia que tiene el marketing y la comunicación en la transmisión de la información oportuna, precisa y eficaz a todos los agentes involucrados. La recuperación y reconstrucción de la industria turística incorpora las decisiones y acciones en la fase post-crisis, con el fin de recuperar la confianza y restaurar las condiciones necesarias para el funcionamiento normal del turismo.

En este marco, igual que en el marco de la gestión de crisis, se pueden identificar las medidas antes (análisis, preparación y prevención), durante (ayuda de emergencia) y después (recuperación y reconstrucción).

En lo que se refiere al análisis de riesgos y a la evaluación, no solamente hay que tener en cuenta la identificación, estimación y evaluación del riesgo, sino también habrá que considerar la capacidad de la población para hacer frente a los riesgos identificados (Ritchie, 2008: 320). Con esta observación se traspasa al papel crítico del aprendizaje en la gestión de crisis.

Gráfico 33: Modelo PPRR de la gestión de crisis



Fuente: Elaboración propia basada en Hosie y Smith, 2004 en Pforr et al., 2008

Como se puede ver en el gráfico 33, el modelo PPRR – Prevención, Planificación, Respuesta y Recuperación – consta de cuatro fases y constituye un modelo iterativo que crea oportunidades continuas para el aprendizaje. Es, por lo tanto, un circuito de retroalimentación sobre la resolución y las medidas adoptadas. Los elementos son interrelacionados entre si y mantienen una relación crucial con el aprendizaje.

La secuencia comienza con la prevención en la fase pre-crisis como componente de gestión que puede ser promovido activamente a través del desarrollo de los recursos humanos (a continuación RR.HH.).

El desarrollo de los RR.HH se refiere al uso íntegro de formación y desarrollo, el desarrollo organizacional y profesional para promover la eficiencia individual, del equipo y organizacional (McLagan: 3, 1989 en Pforr et al., 2008: 258). La preparación como siguiente fase forma parte integral para la gestión de la crisis y constituye el fundamento sobre el que se basa la fase de la recuperación. Puesto que, en estos momentos Egipto ha superado el punto culminante de las revoluciones, se sitúa en el umbral de la fase durante y post-crisis. Esto permite acudir a las herramientas de ambas fases, así aprovechando las sinergias entre ellos.

Una planificación exitosa requiere la preparación de movilizar los esfuerzos colectivos de un gran número de personal para poder reaccionar en situaciones de crisis. Esto incluye la distribución de recursos, la creación de departamentos y la asignación de funciones concretas. Las respuestas ante *shocks* exógenos tienen que ser rápidos y eficaces para evitar posibles tragedias. La preparación eficaz para monitorizar, gestionar y responder a la crisis puede ser intensificada a través del uso apropiado de la tecnología de información y comunicación (TIC) para el aprendizaje, en particular para los empleados en la industria turística que hoy en día suelen ser repartidos en todo el mundo (Pforr et al., 2008: 259).

Recapitulando los aspectos más importantes de esta sección, se pueden destacar los siguientes puntos:

- La integración del turismo en políticas nacionales: para ello se necesitan marcos de políticas coherentes y globales, garantizando que el turismo se integre en las políticas económicas del país.
- Instituciones y organismos del turismo capaces de establecer una coordinación eficaz con los demás *stakeholders*, lo que supone un reto debido a la fragmentación del sector y la complejidad de las relaciones.
- Un *shock* exógeno constituye un fenómeno complejo: Es importante establecer una red de cooperaciones y alianzas entre los *stakeholders* importantes para minimizar o evitar los efectos negativos y para gestionar los efectos de una crisis.

- El modelo PPRR sigue un orden lineal: Sin embargo, por el carácter más complejo y no-lineal de un *shock* exógeno, es preciso integrar el modelo en un plan de gestión de crisis en el turismo.

A modo de resumen, cabe señalar el concepto de una estrategia sostenible del turismo de la Organización Mundial del Turismo, destacando sobre todo el punto c) para una gestión sostenible del turismo. Según la OMT, una estrategia sostenible del turismo que contribuya al desarrollo económico, el empleo y la reducción de pobreza debe:

- a) Hacer un uso óptimo de recursos que constituyen un elemento clave en el desarrollo turístico.
- b) Respetar la autenticidad sociocultural, conservar el patrimonio cultural y sus valores tradicionales y contribuir a la comprensión intercultural y la tolerancia.
- c) Asegurar la existencia de operaciones económicas viables a largo plazo, procurando la distribución equitativa de los beneficios socioeconómicos entre todos los interesados, lo cual incluye el empleo estable y la reducción de la pobreza.

5.3. Hoja de Ruta para la recuperación

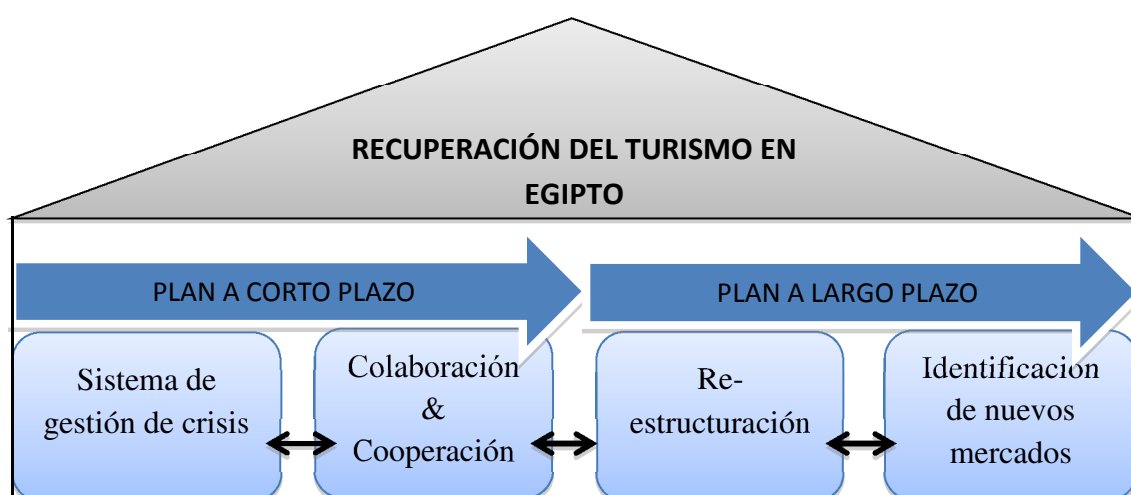
En esta sección se va a presentar una hoja de ruta como posible camino para la recuperación del turismo tras la Primavera Árabe y medidas para hacer del turismo un sector sostenible y viable.

Antes de elaborar progresivamente la hoja de ruta, conviene presentar brevemente las principales medidas adoptadas hasta ahora.

Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2014a), el gobierno egipcio desveló una serie de medidas para estimular el turismo en el país. En una conferencia de la industria turística en Londres en noviembre de 2013, el Ministro de Turismo de Egipto, Hisham Zazoo, dijo que más de 18 países han levantado las advertencias sobre Luxor y Asuán y que trabajen estrechamente con los medios de comunicación, las agencias de viaje y operadores turísticos. Los embajadores egipcios en todo el mundo han colaborado con oficiales y representantes de medios de comunicación para promover el

turismo en la región. La Autoridad de Turismo de Egipto ha lanzado una aplicación para móviles ofreciendo a viajeros un índice de 412 destinos y atracciones en las regiones más seguras para transmitir el mensaje que no todos los destinos estén afectados de la misma manera. Pretende lanzar además un servicio de radiodifusión, que ofrece a turistas grabaciones en directo de las principales zonas turísticas y, obteniendo así una mayor credibilidad.

Gráfico 34: Pilares de la Hoja de Ruta



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en el gráfico 38, la hoja de ruta se establece sobre cuatro pilares que, a su vez, se pueden dividir en un plan a corto plazo y un plan a largo plazo. El plan a corto plazo es un sistema de gestión de crisis para superar el periodo crítico, basándose en la colaboración y cooperación de todos los agentes. Se centra en particular en restaurar la seguridad y en recuperar la confianza de los turistas. El plan a largo plazo incluye una serie de medidas para promover, desarrollar y sostener la industria turística.

Plan a corto plazo

El paso previo para revitalizar el turismo es la restauración de la seguridad en el país. Según el Índice de Competitividad de 2013, Egipto ocupó el último rango en la categoría seguridad y protección. Teniendo en cuenta el reto de la seguridad junto con la alta elasticidad de la demanda turística como producto de lujo, Egipto ha sido sustituido por otros destinos vecinos más seguros. La seguridad sólo puede ser restaurada imponiendo la soberanía estatal a través de la aplicación de la Ley y de sanciones serias contra cualquier violencia de la misma. Esto requiere que el Ministerio del Interior restablezca la fuerza policial. Retener la seguridad y la protección de los turistas puede ser alcanzado con una fuerza policial estable y con el dominio del Estado de derecho.

Además, de restaurar la seguridad, es importante proporcionar ayuda financiera a los propietarios y trabajadores de la industria turística, ya que sin este capital humano el sector deja de funcionar. El respaldo a los propietarios y empleados por parte del gobierno es un elemento fundamental. La ausencia de este respaldo conducirá a largo plazo a una deficiencia en experiencia y conocimiento, ya que sus beneficios tienden a cero, por lo cual no pueden cubrir sus gastos y se ven forzados a cerrar sus negocios. Para evitarlo, se podrían posponer las obligaciones de impuestos o seguridad social para los implicados en negocios del sector turístico. Además, será recomendable crear un fondo, donde socios actuales o potenciales tendrán la posibilidad de comprar participaciones y con ello otorgar financiación a la industria.

La colaboración entre diferentes organizaciones y asociaciones constituye un componente imprescindible para la recuperación, ya que la industria turística es como una locomotora de la economía que, una vez estimulada, a través del multiplicador, también arrastra los otros sectores vinculados. Por ello, tiene que ser una voluntad política de promover el turismo como activo económico esencial.

El Ministerio de Turismo Egipcio tiene que actuar como el cuerpo nacional responsable para las políticas del turismo con el principal objetivo de establecer un marco legal y regulatorio coherente en el contexto de una estrategia de desarrollo del turismo sostenible (OECD, 2012).

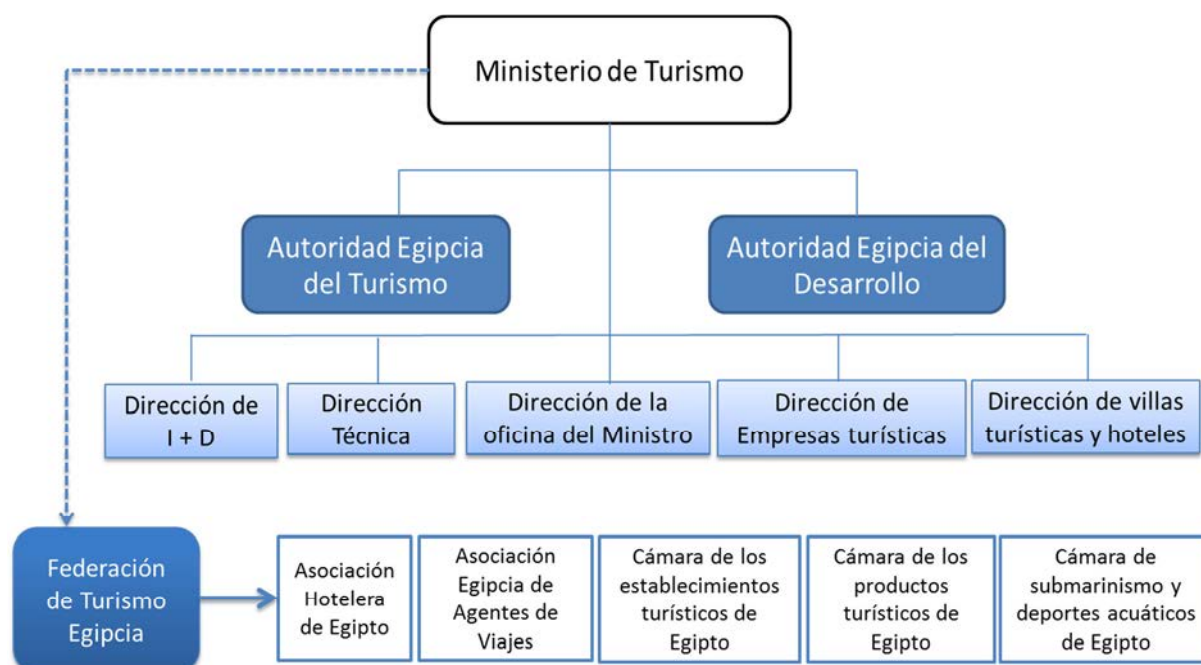
Cabe precisar aquí el término “desarrollo sostenible” que proviene del informe *Nuestro futuro común* (o *Informe Brundtland*) y se define como aquel que:

“satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.”

(Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las NN.UU., 1987)

El Ministerio de Turismo tiene que adoptar el papel de regulador y facilitador de actividades turísticas y actuar como defensor de una buena gobernanza de la industria. Para que todos los agentes sean involucrados, la cooperación estrecha del Ministerio tanto con el sector público como con el sector privado es de vital importancia.

Gráfico 35: Organigrama de los organismos de turismo en Egipto



Fuente: Elaboración propia basada en OECD (2012:356)

El gráfico 35 representa los principales organismos del turismo en Egipto, tanto privados como públicos. Los organismos del sector público están representados por dos autoridades principales y cinco juntas directivas sometidas a la jurisdicción del Ministerio de Turismo, de la Autoridad Egipcia del Turismo y la Autoridad Egipcia del Desarrollo, la última trabajando en primer lugar para establecer e implementar regulaciones para proyectos de turismo e inversión.

El sector privado está representado por la Federación de Turismo Egipcia, que es una unión de miembros votados de la industria y, que representa cinco asociaciones turísticas (ver gráfico 35). La Federación es responsable para establecer el clima apropiado para el crecimiento sostenible de la industria turística de Egipto. Dado que tiene que trabajar muy estrechamente con el Ministerio de Turismo, puede presentar un modelo para la colaboración pública-privada, aprovechando los efectos de sinergia generados.

En términos de regulaciones, Egipto ocupa el rango 76 de 140 en el Índice de Competitividad de 2013. Esto se debe a que las políticas del gobierno egipcio están lejos de ser promocionales para la industria turística. Muchas políticas gubernamentales incluso han contribuido al empeoramiento de las condiciones existentes lo que, a su vez, se debe a las políticas desalineadas de los diferentes organismos. Por lo tanto, será de vital importancia establecer un sistema de políticas basado en la cooperación y colaboración de los organismos más importantes representados en el organigrama y también entre ellos y los demás *stakeholders* implicados. Serán recomendables reuniones periódicas con todos los representantes con una estrategia definida y fechas límite para la toma de decisiones colectivas a favor del turismo. Este tipo de colaboración asegurará políticas alineadas que no perjudicaran ni directamente ni indirectamente a la industria turística. Supone además, la consideración de nuevas políticas que pueden promover el turismo en Egipto.

Como componente integrante de un sistema de gestión de crisis, y fundamental para recuperar la confianza perdida durante los acontecimientos de la Primavera Árabe, se recomienda, a través de un modelo de análisis de escenarios (anexo 12), simular los posibles efectos. Este modelo ayuda a comprender las dinámicas del sector y simular posibles repercusiones con el objetivo de implementar las estrategias más apropiadas.

Plan a largo plazo

En el plan a largo plazo se contemplan la reestructuración y la identificación de nuevos mercados y segmentos en el turismo, principalmente debido a la mono-dependencia de Egipto del mercado europeo. El análisis llevado a cabo en la tercera sección de este trabajo demuestra la dependencia casi total del mercado europeo, lo cual supone una deficiencia estructural del sector turístico de Egipto. Las tensiones entre el mundo occidental y el mundo oriental y la desconfianza de los turistas europeos han aumentado considerablemente después del 11 de septiembre y últimamente con las agrupaciones yihadistas. Estamos viviendo un momento geopolítico que no favorece el turismo euro-mediterráneo, sino que más bien acentúa las deficiencias estructurales.

Hasta ahora sólo se han tomado remedios puntuales en vez de verdaderas políticas turísticas viables a largo plazo. Esto explica en parte por qué no existe una demanda que pudiese sustituir al turismo europeo o por lo menos compensar su disminución causada por la Primavera Árabe (Weigert, 2013).

En lo siguiente, se van a presentar formas para la diversificación del mercado turístico de Egipto:

En primer lugar, habrá que fomentar el turismo intrarregional, en el caso de Egipto, el turismo árabe transmediterráneo. Sobre todo en tiempos de alta desconfianza por parte de los países Europeos para los que la imagen de Egipto como destino turístico ha quedado dañada, se requiere una reorientación hacia los países del Golfo. El estrechamiento de los vínculos con los países del Golfo pone de manifiesto que en estos momentos el turismo árabe es la principal vía de liberarse de la dependencia del turismo europeo. Ya se empezó con la orientación hacia estos mercados como lo demuestra un acuerdo de cooperación turística entre Egipto y Turquía firmado en febrero de 2013, según el cual las agencias de viajes de ambos países se comprometieron mutuamente a promover los destinos en sus países. En Teherán, las autoridades egipcias firmaron el primer acuerdo de cooperación turística con Irán con el fin de promover el turismo iraní en Egipto.

Del turismo árabe con su dimensión cultural se deriva el turismo “islámico”, un nuevo concepto que intenta dar respuesta al creciente anti-orientalismo por el cual los turistas musulmanes prefieren quedarse en la región árabe con la misma cultura y los mismos valores. El sentimiento de ser malentendido y no bienvenido en países no musulmanes ha aumentado considerablemente, sobre todo por los acontecimientos muy recientes del terrorismo islámico.

El aumento del Islam político junto con la creciente religiosidad de las sociedades empuja a orientarse hacia el turismo religioso, promoviendo sitios de herencia islámica. Este concepto pretende cumplir con los valores islámicos, ofreciendo a los turistas un producto adaptado a ellos. Esto incluye entre otros hoteles con comida *halal* y sin bebidas alcohólicas, piscinas separadas, recintos de oración, facilidades de deporte y bienestar separados (Al-Hamarneh, 2013). Dubai puede servir de modelo en el turismo “islámico”, ya que constituye para árabes y musulmanes el destino favorito para vacaciones por su seguridad, cercanía y cultura familiar. Es un destino internacional que tiene una industria turística bien diversificada, conocido como liberal y orientado al ocio, pero al mismo tiempo también dispone de zonas turísticas con acomodación libre de alcohol y con un concepto de ocio más conservativo.

Sin embargo, el turismo “islámico” no debería sustituir el turismo actual existente, sino más bien abrirlo a nuevos mercados y segmentos atractivos que pueden formar parte considerable del desarrollo de un sector tan importante para el crecimiento económico de Egipto.

Para completar la gama de productos del turismo, cabe mencionar nuevos tipos de turismo que podrán compensar una disminución prolongada de los flujos procedentes de países europeos tras la Primavera Árabe: el turismo ecológico, médico y balneario, de deporte, de conferencias y eventos internacionales, entre otros. Por lo que se refiere al último, la atracción de turistas por los eventos de la Formula 1 en Bahrein o el Open de Tenis en Qatar sirve como ejemplos muy concretos.

Para sacar provecho a la evolución de nuevos mercados potenciales, aparte de las inversiones en capital e infraestructuras, se requieren una mayor flexibilidad y la capacidad de reorientación y adaptación a las necesidades específicas, dando lugar al desarrollo de un turismo multi-concepto.

A la vista de los *shocks* exógenos estudiados, se pueden deducir una serie de recomendaciones para el corto y el largo plazo. Para una gestión de crisis eficaz es necesario adoptar un enfoque pro-activo, considerando el turismo como actividad prioritaria en las políticas nacionales. Es preciso colaborar y cooperar a todos los niveles y con todos los *stakeholders* directos e indirectos, ya que un *shock* es un fenómeno complejo que requiere una comunicación transparente y eficaz. Como medidas a largo plazo, se recomienda además de la reorientación de las estrategias de marketing, una reestructuración hacia un turismo más flexible orientado a la diversificación de mercados.

6. Conclusiones

Como demuestran las magnitudes macroeconómicas presentadas en el marco teórico de este trabajo de investigación, el sector del turismo se ha convertido en una de las actividades económicas de mayor importancia mundial. Esto se debe en primer lugar, a las dinámicas complejas causadas por la creciente interconexión y a la relación de sistemas, mercados, organizaciones y personas – fenómeno denominado “globalización”.

La expansión del turismo internacional viene acompañada del surgimiento de nuevos mercados y destinos turísticos emergentes, lo que supone una paulatina redistribución de los flujos turísticos a nivel mundial.

En el marco teórico de este trabajo se demuestra que la relación del turismo con el crecimiento económico y el desarrollo de la economía dependen de un alto grado de su capacidad de crear encadenamientos con otros sectores. La cadena de valor del turismo representa la diversidad ambivalente del turismo, requiriendo la implicación de múltiples actores. Por la vinculación intersectorial, la demanda turística genera una concatenación de efectos sucesivos de tal manera, que al final provoca efectos multiplicadores sobre el sistema económico. Estos, generalmente, son de mayor tamaño que otras actividades económicas. Dado este carácter transversal con otros sectores, el turismo puede actuar como elemento tractor en la recuperación general de la economía.

El modelo input-output presentado en la parte analítica (punto 4.2.1) del trabajo permite evaluar de forma sistemática y detallada el impacto económico del turismo en Egipto. El resultado del análisis confirma la importancia de la industria turística para la economía egipcia, ya que un aumento en la demanda final del turismo por una unidad da lugar a un aumento en el output total de 1,7892.

La sensibilidad de turistas ante las revoluciones árabes y la influencia de los medios de comunicación en la transmisión de los acontecimientos, provocaron una caída sustancial en la llegada de turistas internacionales. Muchos operadores emitieron inmediatamente advertencias y algunos incluso cancelaron todos los viajes a Egipto.

Las consecuencias de la falta de actividad sobre la economía se han dejado sentir rápidamente, ya que causaron el despido de millones de empleados y el cierre de numerosas empresas turísticas.

De cara a las malas noticias persistentes actualmente, los viajes a Egipto como país tradicionalmente islámico se venden con dificultades. El terrorismo internacional y dentro del mismo, en particular el terrorismo islámico, siguen siendo una creciente preocupación para la seguridad del Occidente y la estabilidad de sus relaciones con el Oriente.

El reciente atentado contra Charlie Hebdo, semanario satírico francés, llevado a cabo en la ciudad de París el 7 de enero de 2015, pone de manifiesto una vez más los impactos adversos de *shocks* exógenos. Los hoteles de la capital francesa registraron en los días posteriores a los ataques un descenso considerable en las pernoctaciones. Según la empresa de investigación de mercado MKG, hubo un descenso de un 9%. París es una de las ciudades más visitadas del mundo. Sólo entre julio de 2013 y junio de 2014, 47 millones de turistas visitaron la ciudad, según información facilitada del comité turístico regional. El gobierno francés ha declarado la máxima de cuatro alertas terroristas para la región parisina.

Posibles atentados sobre los denominados objetivos blandos no pueden ser excluidos e ignorados en un futuro incierto donde el terrorismo queda institucionalizado como método de conflicto armado y con unos medios de comunicación capaces de cubrir actos terroristas.

El futuro de la industria turística de Egipto depende fundamentalmente de la nueva orientación política bajo el presidente Al-Sisi y el éxito de las estrategias implementadas para recuperar la confianza de los turistas y su orientación hacia nuevos mercados potenciales presentados en la hoja de ruta.

7. Bibliografía

- AFRICA** House at New York University, Africa Travel Association, World Bank (2011) “The State of Tourism in Africa” September 2011, Vol. 2 Issue 1, http://www.africatravelassociation.org/userfiles/StateofTourismII_FINAL.pdf>
- AL DESOUKIE**, Omnia (2011) “En el corazón de la Primavera Árabe” en Amnistía Internacional, Revista nº110 Septiembre-Octubre de 2011, p. 26-27, https://www.es.amnesty.org/uploads/media/revista_110_septiembre-octubre_2011.pdf>
- AL-HAMARNEH**, A. y Steiner,C. (2004) “Islamic Tourism: Rethinking the Strategies of Tourism Development in the Arab World After September 11, 2001” en Comparative Studies of South Asia, Africa and the Middle East, 24:1 (2004), Project Muse, <https://www.depts.ttu.edu/museumttu/CFASWebsite/H7000%20folder/Readings%20Heritage%20Tourism%202010/Islamic%20Tourism%20Al-Hamarneh.pdf>>
- AL-HAMARNEH**, A. (2005) “New Tourism Trends in the Arab World” en Islamic Tourism, Issue 16, March-April 2005, p. 50-54, <http://islamictourism.com/PDFs/Issue%2016/English/50-54%20arab%20tourim.pdf>>
- AL-HAMARNEH**, A. (2013) “International Tourism and Political Crisis in the Arab World- from 9/11 to the Arab Spring” en e-Review of Tourism Research (eRTR), Vol. 10, No. 5/6, 2013, p.100-109 http://ertr.tamu.edu/files/2013/05/eRTR_SI_V10i5_6_International-Tourism-and-Political-Crisis-in-the-Arab-World_911_ArabSpring_April2013_100-109.pdf>
- ÁLVAREZ**, I.O. (2013) “La Transición Egipcia: Crónica de una Revolución fracasada en Ferrol Análisis, Revista de Pensamiento y Cultura 2013, 28: 61-69 <http://hdl.handle.net/10045/41263>>

BADR, A., Zakareya, E. y Saleh, M. (2009) “Impact of Global Economic Crisis on Tourism Sector in Egypt: A System Dynamics Approach”, 7th Latin American and 7th Colombian System Dynamics Conference Santa Marta Colombia, 2009
<http://www.academia.edu/5134737/Impact_of_Global_Economic_Crisis_on_Tourism_Sector_in_Egypt_A_System_Dynamics_Approach>

BANCO Central de Egipto, Economic Review, Vol. 50 No.2, 2009-2010,
<www.cbe.org.eg/.../Economic_Review_Vol50_No_2_20092010_E.pdf>

BANCO Mundial (2014) The Economic Impact of the 2014 Ebola Epidemic: Short and Medium Term Estimates for West Africa,
<<http://documents.worldbank.org/curated/en/2014/10/20270083/economic-impact-2014-ebola-epidemic-short-medium-term-estimates-west-africa>>

BUSINESS Monitor International (2014), Egypt Tourism Report Q2 2014, February 2014, <<http://www.spi-reports.com/productpdf.php?params=134609>>

CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2001)
“Encadenamientos generados por el Sector Turismo”, Reunión de Expertos sobre el turismo en Centroamérica y Caribe: Una visión conceptual, LC/MEX/R.815 (SEM. 129/4), 27 de septiembre de 2001,
<<http://hdl.handle.net/11362/24140>>

CENTRAL Agency for Public Mobilization and Statistics (CAPMAS), Government of Egypt, Statistics/National Accounts, Input-Output Table 2011
<http://www.capmas.gov.eg/pages_ar.aspx?pageid=1475>

COLLIERS International (2013) Egypt Hospitality Market Overview, December 2013
<<http://content.argaam.com/52b92e9d-0884-47df-b3f7-cdbeb63a1dac.pdf>>

CYPHER, J.M. (2014) “The Process of Economic Development”, 4th Edition, London: Routledge

EL Economista (2014) “Margallo invita al presidente egipcio Al Sisi a realizar una visita oficial a España” Artículo del 27/12/2014 en Política/noticias:
<<http://ecodiario.economista.es/politica/noticias/6356068/12/14/Margallo-invita-al-presidente-egipcio-Al-Sisi-a-realizar-una-visita-oficial-a-Espana.html#.Kku8uoYEWQ3rFUW>>

FAULKNER, B. (1999) “Tourism Disasters: Towards a generic model (Work-in-progress report 6). Queensland, Australia: CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd. Santa Marta Colombia, 2009 <<http://www.crctourism.com.au/wms/upload/resources/bookshop/tourismdisasters.pdf>>

GOMES, M.F.C, Pastore y Piontti A, Rossi L, Chao D, Longini I, Halloran ME, Vespignani A. “Assessing the International Spreading Risk Associated with the 2014 West African Ebola Outbreak.” PLOS Currents Outbreaks. 2014 Sep 2. 1st Edition, <[10.1371/currents.outbreaks.cd818f63d40e24aef769dda7df9e0da5](https://doi.org/10.1371/currents.outbreaks.cd818f63d40e24aef769dda7df9e0da5)>

HARA, T. (2012) “Introduction to Input-Output Framework for Analysis of Tourism as an Industry”, Visions for Global Tourism Industry- Creating and Sustaining Competitive Strategies, Dr. Murat Kasimoglu (Ed.), InTech, <<http://www.eumed.net/rev/ea/07/mek.pdf>>

IBRAHIM, A. y Zayed, H.A. (2008) Chapter 1.7 National Competitiveness Council: Setting up the Egyptian Travel & Tourism Competitiveness Council, ENCC (Egyptian National Competitiveness Council). May 2008. The 5th Egyptian Competitiveness Report, Cairo, <www.weforum.org/pdf/ttcr09/Chapter%201.7.pdf>

INKSON, C. y Minnaert, L. (2012) “Tourism Management: An Introduction” STAGE, p.265

INTERNATIONAL Monetary Fund (2014) Regional Economic Outlook : Sub-Saharan Africa. Staying the Course, October 2014, Washington D.C.: International Monetary Fund (IMF), <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/reo/2014/afr/eng/sreo1014.pdf>>

KORSTANJE, M. (2009) “Comprender el 11 de Septiembre. ¿Y su impacto en el turismo?” En Gazeta de Antropología, 2009 n°25(1), artículo 18, <<http://hdl.handle.net/10481/6861>>

KORSTANJE, M. (2010) “El 11 de septiembre y la teoría de la percepción de riesgo” En PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Vol. 8, n°2., 2010, pp. 389-402, Universidad de la Laguna, <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2061725>

KORSTANJE, M. (2011) “Consideraciones en torno al terrorismo: el 11 de septiembre y sus efectos Colaterales”, en Economía Autónoma, Vol. IV. No.7, Enero-Junio 2011, pp. 1-17, <www.eumed.net/rev/ea/07/mek.pdf>

MORILLO, M. (2009) “Capacidad de resistencia del turismo en épocas de crisis”, en Revista Saber de la Universidad de Oriente, Venezuela. Vol. 21 N°3, pp.292-305, <<http://ojs.udo.edu.ve/index.php/saber/article/download/266/167.>>

MURPHY, T. (2007) “For Fear of Flying, Therapy Takes to the Skies”, en The New York Times, publicado el 24 de Junio de 2007, <<http://www.nytimes.com/2007/07/24/health/psychology/24fear.html?pagewanted=all&r=0>>

NACIONES Unidas (2013) “Contribución del Turismo al Desarrollo Sostenible”, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Ginebra, 14 y 15 de marzo de 2013, TD/B/C.I/EM.5/2, <http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ciem5d2_sp.pdf.>

NASSER, M.A. (2012) “Political Unrest Costs Egyptian Tourism Dearly: An Ethnographical Study” en International Business Research. Oct 2012, pp.166-174, <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/download/20271/13396>>

OAG Traffic Analyzer Data (2014) Press Room/Ebola Statistics, 13 de octubre de 2014, <<http://www.oag.com/Press-Room/ebola-statistics>>

OECD (2012), OECD Tourism Trends and Policies 2012, OECD Publishing, <http://naratourismstatisticsweek.visitors.jp/statistical/pdf/2012_Tourism_Trends_and.pdf>

OMT (2009) UNWTO Roadmap for Recovery. Tourism& Travel: A primary vehicle for job creation and economic recovery, General Assembly A/18/8, <http://www.unwto.org/conferences/ga/en/pdf/18_08.pdf>

OMT (2010) UNWTO Tourism Highlights 2010 Edition, <http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights10_en_HR.pdf>

- OMT** (2011) UNWTO Tourism Towards 2030 Global Overview. UNWTO 19th General Assembly, 10 October 2011,
<<http://ictur.sectur.gob.mx/descargas/Publicaciones/Boletin/cedoc2012/cedoc2011/unwto2030.pdf>>
- OMT** (2013a) UNWTO Annual Report 2013, World Tourism Organization, Madrid
<http://dtx tq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2013_0.pdf>
- OMT** (2013b) UNWTO Sustainable Tourism for Development Guidebook, 1st Edition 2013,
<<http://dtx tq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/devcoengfinal.pdf>>
- OMT** (2014a) UNWTO Tourism Highlights 2014 Edition,
<http://dtx tq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en.pdf>
- OMT** (2014b) UNWTO World Tourism Barometer Vol. 12 August 2014,
<http://www.capetown.travel/uploads/files/World_Tourism_Barometer_Volume_12_August_2014.pdf>
- OMT** y Organización Internacional del Trabajo (2013) Economic Crisis, International Tourism Decline and its Impact on the Poor, UNWTO, Madrid,
<http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_214576.pdf>
- O’SULLIVAN, A., Rey, M.E. y Galvez, J.M.** (2012) “Opportunities and Challenges in the MENA Region” The Arab World Competitiveness Report 2011-2012, <http://www3.weforum.org/docs/WEF_AWC_Report_2011-12.pdf>
- PFORR, C. y Hosie, P.J.** (2008) “Crisis Management in Tourism” en Journal of Tourism & Travel Marketing. Vol.23 N°2-4, pp.249-264,
<http://dx.doi.org/10.1300/J073v23n02_19>

- RICHTER**, T y Steiner, C. (2008) “Politics, Economics and Tourism Development in Egypt: insights into the sectoral transformations of a neo-patrimonial rentier state” en *Third World Quarterly*. Vol.29 N°5, pp.939-959, [<http://dx.doi.org/10.1080/01436590802106080>](http://dx.doi.org/10.1080/01436590802106080)
- RINGBECK**, J. y Pietsch, T. (2013) “How to Succeed as a Tourism Destination in a Volatile World” en *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, World Economic Forum, [<http://www3.weforum.org/docs/TTCR/2013/TTCR_Chapter1.2_2013.pdf>](http://www3.weforum.org/docs/TTCR/2013/TTCR_Chapter1.2_2013.pdf)
- RITCHIE**, B. (2008) “Tourism Disaster Planning and Management: From Response and Recovery to Reduction and Readiness, Current Issues in Tourism. Vol.11 N°4, pp.315-348, [<http://dx.doi.org/10.1080/13683500802140372>](http://dx.doi.org/10.1080/13683500802140372)
- RODRIGUEZ-Toubes**, D.M y Álvarez de la Torre, J. (2013) “Vulnerabilidad del turismo y comunicación institucional ante desastres: estudios de casos en Redmarka. *Revista Digital de Marketing Aplicado*. Vol.2 N°11, pp.137-161, [<http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1835>](http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1835)
- SÁNCHEZ**, G.L. (2014) “¿Hasta dónde puede llegar da epidemia de ébola?” en *ABC.es/Sociedad/Actualidad*. Gráficos sobre Ébola ,9 de Octubre de 2014, <http://www.abc.es/sociedad/20141008/abci-extension-epidemia-ebola-201410081306.html>
- SCOTT**, N., Laws, E. y Prideaux, B. (2008) “Tourism Crisis and Marketing Recovery Strategies” en *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol. 23 N°2-4, pp. 1-13, [<http://dx.doi.org/10.1300/J073v23n02_01>](http://dx.doi.org/10.1300/J073v23n02_01)
- SERVICIO** de Información del Estado Egipto (SIS). Portal online en <http://sis.gov.eg/Es/>
- SÖNMEZ**, S., Apostopoulos, Y. y Tarlow, P. (1999) “Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism, en *Journal of Travel Research*, 38(1), pp. 13-18, [<http://libres.uncg.edu/ir/uncg/ff/Y_Apostolopoulos_Tourism_1999.pdf>](http://libres.uncg.edu/ir/uncg/ff/Y_Apostolopoulos_Tourism_1999.pdf)

STEINER, C. (2009) “Tourismuskrisen und organisationales Lernen: Akteursstrategien in der Hotelwirtschaft der Arabischen Welt. Eine Pragmatische Geographie, transcript Verlag, 2009

SUEZ Canal Authority (c2008) Tourism in Egypt: Introduction, página web en: <http://www.suezcanal.gov.eg/sc.aspx?show=36>

TBCSA FMB Tourism Business Index Report. 15th Edition- 2nd Quarter 2014 Results, Tourism Business Council of South Africa, http://www.tbcsa.travel/storage/files/TBI_Report_Q2_2014_Final.pdf

TELAM Agencia Nacional de Noticias (2014) “El presidente Al Sisi asegura que Egipto no regresará al pasado tras la absolución de Mubarak”, Comunicado del 01.12.2014, <http://www.telam.com.ar/notas/201412/87252-al-sisi-egipto-absolucion-mubarak.html>

TOURISM Victoria (s.f.) “Crisis Communications Handbook for Regional and Local Tourism”. Victoria, Australia, <http://www.tourism.vic.gov.au/images/stories/Documents/IndustryResources/crisis-communications-%20handbook.pdf>

VIGNAL, L. (2010) “The new territories of tourism in Egypt: a local-global frontier?” en Cybergeog: European Journal of Geography, Espace, Société Territoire, Doc. 509, <http://cybergeog.revues.org/23324>

WEIGERT, Maxime (2013) “¿Qué políticas turísticas se deben adoptar en el sur del Mediterráneo?” en Afkar/Ideas n°38, Verano 2013, <http://www.politicaexterior.com/articulos/afkar-ideas/que-politicas-turisticas-se-deben-adoptar-en-el-sur-del-mediterraneo/>

WORLD Economic Forum (2009) The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009, www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_TravelTourism_Report_2009.pdf

WORLD Economic Forum (2013) The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013, http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf

WTTC (2014a) Travel & Tourism Economic Impact 2014 World, [<http://www.wttc.org/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%20reports/world2014.pdf>](http://www.wttc.org/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%20reports/world2014.pdf)

WTTC (2014b) World Travel & Tourism Council, Monthly Economic Impact, October 2014, [<http://www.wttc.org/media/files/reports/monthly%20updates/wttc%20monthly%20-%20october%202014.pdf>](http://www.wttc.org/media/files/reports/monthly%20updates/wttc%20monthly%20-%20october%202014.pdf)

Bases de datos estadísticos

Banco Mundial 2014 “Indicadores del desarrollo mundial” (IDM). Base de datos. [<http://databank.bancomundial.org/data/views/variableselection/selectvariables.aspx?source=indicadores-del-desarrollo-mundial>](http://databank.bancomundial.org/data/views/variableselection/selectvariables.aspx?source=indicadores-del-desarrollo-mundial)

OMT (Organización Mundial del Turismo 2014. UNWTO ELibrary Tourism Factbook. Base de datos. [<http://www.e-unwto.org/content/v486k6/?v=search>](http://www.e-unwto.org/content/v486k6/?v=search)

WTTC (World Travel and Tourism Council) 2014. Economic Data Search Tool. Base de datos. [<http://www.wttc.org/focus/research-for-action/economic-data-search-tool/>](http://www.wttc.org/focus/research-for-action/economic-data-search-tool/)

8. Anexos

Anexo 1: Medidas iniciadas por el nuevo presidente de Egipto Al Sisi

En agosto de 2014, no pasaron ni dos meses desde que el nuevo presidente anunció la ampliación del Canal de Suez, que junto con el turismo, es la fuente más importante de ingresos para Egipto. A finales de diciembre de 2014, el nuevo presidente egipcio llegó a China a una reunión con el presidente Xi Jinping, tras la que ambos firmaron una serie de acuerdos de cooperación. Para intensificar su colaboración política, económica, militar, cultural y tecnológica, acordaron de ampliar los lazos bilaterales al nivel de una alianza estratégica. La potenciación de los lazos diplomáticos y económicos entre Egipto y China puede ayudar a revitalizar el crecimiento de la economía. Cabe mencionar, que el comercio entre ambos países, que se caracteriza sobre todo por exportaciones de China a Egipto, alcanzó 10.000 millones de dólares, es decir 8.200 millones de euros en 2013.

En el marco de su incorporación al consejo de seguridad de la ONU, el ministro de Asuntos Exteriores, José Manuel García-Margallo, visitó Egipto para tratar la lucha contra el Estado Islámico y la situación en el Oriente Próximo, entre otros temas. El ministro destacó la importancia de Egipto como actor en el Oriente Medio y las estrechas relaciones bilaterales con España, que como país mediterráneo, puede fungir como puente para Egipto hacia la Unión Europea (El Economista, 2014).

El presidente afirmó que Egipto “se encuentra en un proceso que mira al futuro y nunca puede volver al pasado” y subrayó que “el nuevo Egipto que surgió de las revoluciones del 25 de enero de 2011 y del 30 de junio de 2013 está en camino de establecer un Estado democrático moderno basado en la justicia, la libertad, la igualdad y la renuncia a la corrupción” (Telam, 2014).

Anexo 2: Desarrollo del análisis input-output

Analizando el sector del turismo, cabe preguntarse en lo que consiste un servicio turístico, por ejemplo el alojamiento en un hotel. Para la comida y la bebida, se necesitan ingredientes del sector de agricultura. Para el amueblamiento del hotel, se deben comprar productos del sector manufacturero. Las habitaciones de un hotel se venden en parte a los turistas, cubriendo por lo tanto la demanda final, y en parte como productos intermedios, a agencias de viajes que las venden a los turistas como paquetes “todo incluido”. En los Estados Unidos, las ventas intermedias de la industria hotelera explican entre un tercio y dos quintos del total de las ventas (Hara, 2012: 51). Cuando un sector compra los ingredientes necesarios de otros sectores para producir sus propios productos, aquellos productos comprados se denominan bienes intermedios y el tipo de transacción se denomina transacción intersectorial. La producción total es la suma de las habitaciones vendidas a los intermediarios y aquellas vendidas directamente a los turistas. En una simple ecuación, se obtiene:

Productos Intermedios + Demanda Final = Producción Total

[Habitaciones vendidas a intermediarios][Habitaciones vendidas a turistas][Oferta Total]

Asumiendo una tabla Input-Output simplificada con los tres sectores agricultura, fabricación y servicios:

	Agricultura	Fabricación	Servicios	Demanda Final	Output Total
Agricultura	1	2	1	6	10
Fabricación	1	3	2	4	10
Servicios	2	2	4	12	20
Valor Añadido	6	3	13		
Input Total	10	10	20		

Incluyendo el ejemplo de los alojamientos en el sector de servicios, se puede ver la fila de la tabla como siguiente:

[2 2 4 12 20]

La interpretación de las cifras será que, a lo largo del año las ventas del sector de servicios dentro del mismo sector han sido 4, las ventas al sector de agricultura 2 y al sector de fabricación 2. Las ventas a la demanda final han sido 12, es decir un output total de 20.

La columna de la tabla para el sector de servicios es la siguiente:

$$\begin{pmatrix} 1 \\ 2 \\ 4 \\ 13 \\ 20 \end{pmatrix}$$

Las compras internas del sector de agricultura han sido 1, de la fabricación 2, de los servicios 4 y del valor añadido 13, por lo tanto un output total de 20. El valor añadido incluye la mano de obra, capital e importaciones entre otros. La columna se puede interpretar como una lista de compras con los ingredientes necesarios para una receta. Cabe mencionar, que el output total equivale al input total. Para producir un output de 20, el sector de servicios necesita comprar un input total de 20, que consiste en 7 productos intermedios y en 13 de valor añadido.

A continuación se presentan los pasos de la tabla de transacción a la Matriz Inversa de Leontieff para la obtención de los multiplicadores.

i. Proceso de normalización

En primer lugar, todos los inputs necesarios en cada columna se han de dividir por la columna del input total para obtener el input relativo. Por ejemplo, para la primera columna de agricultura se obtiene dentro del mismo sector un input relativo de $1/10 = 0.1$. Calculando todas las columnas, se obtiene la tabla estandarizada:

	Agricultura	Fabricación	Servicios
Agricultura	0.1	0.2	0.05
Fabricación	0.1	0.3	0.1
Servicios	0.2	0.2	0.2
Valor Añadido	0.6	0.3	0.65
Input Total	1	1	1

ii. Creación de una Matriz A estandarizada

Se selecciona solamente la parte inter-industrial de la matriz para obtener una matriz cuadrada. Esta matriz cuadrada estandarizada se la denomina matriz A.

	Agricultura	Fabricación	Servicios
Agricultura	0.1	0.2	0.05
Fabricación	0.1	0.3	0.1
Servicios	0.2	0.2	0.2

iii. Creación de una Matriz I (identidad)

La matriz identidad es una matriz diagonal en la que los elementos de la diagonal principal son iguales a 1 y los elementos fuera de esta diagonal son iguales a 0.

	Agricultura	Fabricación	Servicios
Agricultura	1	0	0
Fabricación	0	1	0
Servicios	0	0	1

- iv. Restando la matriz A de la matriz I

	Agricultura	Fabricación	Servicios
Agricultura	0.9	-0.2	-0.1
Fabricación	-0.1	0.7	-0.1
Servicios	-0.2	-0.2	0.8

- v. Calculando la Inversa de la Matriz (I-A) para crear la Matriz Inversa de Leontief.

	Agricultura	Fabricación	Servicios
Agricultura	1.18	0.37	0.12
Fabricación	0.22	1.55	0.21
Servicios	0.35	0.48	1.33

Con la matriz inversa de Leontief se pueden calcular los multiplicadores, multiplicándola por una matriz que incluye el cambio en la demanda final. Por ejemplo, volviendo al ejemplo inicial, asumiendo un incremento de la demanda final del sector de servicios por una unidad, obtenemos el vector:

$$\begin{pmatrix} 0 \\ 0 \\ 1 \end{pmatrix}$$

Multiplicando este vector con la Matriz Inversa de Leontief, de manera que:

$$(I-A)^{-1} \Delta Y = \Delta X$$

Al introducir el concepto del cambio en la demanda final, se puede ver cómo responde la economía con su output total. Este cambio en la demanda final también se denomina choque, choque inicial, choque directo, efecto directo o impacto directo, ya que es el *shock* exógeno que estimula el sistema económico entero.

Para el sector de servicios, un aumento en la demanda final por 1 unidad conlleva a un aumento en el output total de 1.66, lo cual es el multiplicador correspondiente al sector de servicios.

Si ΔY es el aumento de los gastos por turistas en una región, entonces debido a transacciones inter industriales expresados en la Matriz Inversa de Leontief, el output total aumenta más que los gastos por turistas. En nuestro ejemplo, cuando aumenta la demanda por habitaciones en una región, se necesitan más muebles, más agua, más electricidad, etc. Además de esto, un turista no solamente gasta su dinero para el alojamiento, sino también para servicios de transporte y alimentación.

En resumen:

$$\text{Economía Local (Fijo)} \quad \mathbf{X} \quad \text{shock exógeno} = \text{Respuesta del output total}$$

$$\Delta Y \text{ (Demanda Final)} \quad \quad \quad \Delta X \text{ (Output Total)}$$

	Agricultura	Fabricación	Servicios
Agricultura	1.18	0.37	0.12
Fabricación	0.22	1.55	0.21
Servicios	0.35	0.48	1.33

0
0
1

0.12
0.21
1.33

Multiplicador = **1.66**

Anexo 3: Tabla Input-Output

Inputs \ Outputs	Agriculture, forestry and fishing	Mining and quarrying	Manufacturing	Electricity, gas, steam and air conditioning supply	Construction	Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	Transportation and storage	Accommodation and food service activities	Information and communication	Financial and insurance activities
Agriculture, forestry and fishing	23057695	0	68318790	17	292	48312	24145	5292384	3789	3130
Mining and quarrying	41804	154800	133418834	40583485	1588599	49621	26613	262958	54	3503
Manufacturing	28236896	4253070	202708603	10190553	27933195	18829403	29423184	20796463	6603254	1077365
Electricity, gas, steam and air conditioning supply	0	61870	13421549	32045894	122002	1932262	296148	3651789	565341	662723
Construction	0	143540	417277	127605	18331993	505756	241640	1063278	247733	19451
Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	7274126	115148	30715359	974220	3729691	2889455	459603	4669871	703730	131299
Transportation and storage	1016288	964757	14363833	306304	1886313	7533923	3450810	1116280	1090931	696829
Accommodation and food service activities	0	3313489	1414816	46104	415548	802782	538370	19230	51501	67075
Information and communication	0	15550	127196	73889	529468	3393820	148898	161066	2096542	181727
Financial and insurance activities	283277	927626	3612587	1923149	9637056	6228520	786469	72991	3647992	1826698
Real estate activities	0	57624	1136427	35966	144440	4273951	33317	0	206062	742676
Professional, scientific and technical activities	0	573193	2101381	322414	1992346	4262821	663830	2508223	3337302	461139
Administrative and support service activities	64729	70733	2732494	174060	2180305	2857650	387962	1245038	1805608	359581
Public administration and defence; compulsory social security	0	0	1606	61404	0	64	0	0	180	75387
Education	0	265954	3686463	2781	12265	168385	889001	56327	605204	101695
Human health and social work activities	0	93788	610581	0	0	0	859941	0	9348	7473
Arts, entertainment and recreation	0	0	2544262	3863	0	5	913026	11	730690	339652
Other service activities and Activities of households as employers; undifferentiated goods- and services-producing activities of households for own use	0	140260	1178109	16794	100709	395532	640974	373771	23585	42097
Value Added	150570916	188398141	227280255	22710221	64242636	125707360	99658097	44186248	42771757	67535794
Total Input	209797955	198797263	700882438	107003162	133233703	177182361	130897741	83171800	64700257	74392375

8. Anexos

Real estate activities	Professional, scientific and technical activities	Administrative and support service activities	Public administration and defence; compulsory social security	Education	Human health and social work activities	Arts, entertainment and recreation	Other service activities and Activities of households as employers; undifferentiated goods- and services-producing activities	Total intermediate demand	Total final demand	Total Output
337	11711	7832	254337	28656	226959	3052	61409	97342848	155451108	209797956
118	578	385	161681	10380	1881	2977	45498	176353770	37573054	198797263
3377134	1812465	1322310	9135508	3999949	9893854	708019	3487047	383788273	583394860	700882438
12726	33881	25731	3379688	799717	901358	360534	970631	59243844	54368513	107003162
38639	4967	2599	568414	150086	246948	15398	258363	22383688	112432756	133233703
379423	180200	143336	1200424	546238	1809992	99100	623760	56644976	120537385	177182361
32987	137900	91755	1825579	1309135	1672977	582279	569122	38648001	100353191	130897741
239	26188	19111	132298	158221	117669	53220	94431	7270294	75901506	83171800
364	131018	94725	103513	171368	289447	18413	336765	7873771	58209746	64700257
257315	224386	245362	1781522	766725	725227	242652	832862	34022415	46485058	74392375
1009529	72802	51098	719278	144560	899413	30502	344162	9901808	91280563	101182370
5664	479513	214557	1935016	966880	1225463	154718	1091268	22295731	17865440	33398885
3392	149719	122343	442598	338042	510258	40453	611712	14096676	1834592	15931269
0	86	0	701401	74840	43789	241261	20666	1220683	84629443	78454161
98	2832	1984	1586175	115293	532302	3910	105123	8135790	57118973	65254764
0	0	0	51514	33972	1147400	13892	64959	2892867	44903277	47796144
0	958	2874	202757	1284	13639	3173	230156	4986350	11210745	15860803
30	20877	14414	127063	114608	329018	65726	873484	4457051	23207243	27664294
96054288	30077150	13550091	54563824	55396909	26850706	13192991	17094791	1339842177		
101182370	33398885	15931269	78454161	65254764	47796144	15860803	27664294	2265601744		

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Organismo Central de Movilización Pública y Estadística de Egipto

Anexo 4: Matriz A

Inputs \ Outputs	Agriculture, forestry and fishing	Mining and quarrying	Manufacturing	Electricity, gas, steam and air conditioning supply	Construction	Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	Transportation and storage	Accommodation and food service activities	Information and communication	Financial and insurance activities
Agriculture, forestry and fishing	0,1099	0	0,0975	0,0000	0,0000	0,0003	0,0002	0,0636	0,0001	0,0000
Mining and quarrying	0,0002	0,0008	0,1904	0,3793	0,0119	0,0003	0,0002	0,0032	0,0000	0,0000
Manufacturing	0,1346	0,0214	0,2892	0,0952	0,2097	0,1063	0,2248	0,2500	0,1021	0,0145
Electricity, gas, steam and air conditioning supply	0	0,0003	0,0191	0,2995	0,0009	0,0109	0,0023	0,0439	0,0087	0,0089
Construction	0	0,0007	0,0006	0,0012	0,1376	0,0029	0,0018	0,0128	0,0038	0,0003
Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	0,0347	0,0006	0,0438	0,0091	0,0280	0,0163	0,0035	0,0561	0,0109	0,0018
Transportation and storage	0,0048	0,0049	0,0205	0,0029	0,0142	0,0425	0,0264	0,0134	0,0169	0,0094
Accommodation and food service activities	0	0,0167	0,0020	0,0004	0,0031	0,0045	0,0041	0,0002	0,0008	0,0009
Information and communication	0	0,0001	0,0002	0,0007	0,0040	0,0192	0,0011	0,0019	0,0324	0,0024
Financial and insurance activities	0,0014	0,0047	0,0052	0,0180	0,0723	0,0352	0,0060	0,0009	0,0564	0,0246
Real estate activities	0	0,0003	0,0016	0,0003	0,0011	0,0241	0,0003	0,0000	0,0032	0,0100
Professional, scientific and technical activities	0	0,0029	0,0030	0,0030	0,0150	0,0241	0,0051	0,0302	0,0516	0,0062
Administrative and support service activities	0,0003	0,0004	0,0039	0,0016	0,0164	0,0161	0,0030	0,0150	0,0279	0,0048
Public administration and defence; compulsory social security	0	0	0	0,0006	0	0,0000	0	0,0000	0,0000	0,0010
Education	0	0,0013	0,0053	0,0000	0,0001	0,0010	0,0068	0,0007	0,0094	0,0014
Human health and social work activities	0	0,0005	0,0009	0	0	0	0,0066	0,0000	0,0001	0,0001
Arts, entertainment and recreation	0	0	0,0036	0,0000	0	0,0000	0,0070	0,0000	0,0113	0,0046
Other service activities and Activities of households as employers; undifferentiated goods- and services-producing activities of households for own use	0	0,0007	0,0017	0,0002	0,0008	0,0022	0,0049	0,0045	0,0004	0,0006
Value Added	0,7177	0,9477	0,3243	0,2122	64242636	0,7095	0,7613	0,5313	0,6611	0,9078
Total Input	209797955	198797263	700882438	107003162	133233703	177182361	130897741	83171800	64700257	74392375

8. Anexos

Real estate activities	Professional, scientific and technical activities	Administrative and support service activities	Public administration and defence; compulsory social security	Education	Human health and social work activities	Arts, entertainment and recreation	Other service activities and Activities of households as employers; undifferentiated goods- and services-producing activities of households for own use	Total intermediate demand	Total final demand	Total Output
0,0000	0,0004	0,0005	0,0032	0,0004	0,0047	0,0002	0,0022	97342848	155451108	209797956
0,0000	0,0000	0,0000	0,0021	0,0002	0,0000	0,0002	0,0016	176353770	37573054	198797263
0,0334	0,0543	0,0830	0,1164	0,0613	0,2070	0,0446	0,1260	383788273	583394860	700882438
0,0001	0,0010	0,0016	0,0431	0,0123	0,0189	0,0227	0,0351	59243844	54368513	107003162
0,0004	0,0001	0,0002	0,0072	0,0023	0,0052	0,0010	0,0093	22383688	112432756	133233703
0,0037	0,0054	0,0090	0,0153	0,0084	0,0379	0,0062	0,0225	56644976	120537385	177182361
0,0003	0,0041	0,0058	0,0233	0,0201	0,0350	0,0367	0,0206	38648001	100353191	130897741
0,0000	0,0008	0,0012	0,0017	0,0024	0,0025	0,0034	0,0034	7270294	75901506	83171800
0,0000	0,0039	0,0059	0,0013	0,0026	0,0061	0,0012	0,0122	7873771	58209746	64700257
0,0025	0,0067	0,0154	0,0227	0,0117	0,0152	0,0153	0,0301	34022415	46485058	74392375
0,0100	0,0022	0,0032	0,0092	0,0022	0,0188	0,0019	0,0124	9901808	91280563	101182370
0,0001	0,0144	0,0135	0,0247	0,0148	0,0256	0,0098	0,0394	22295731	17865440	33398885
0,0000	0,0045	0,0077	0,0056	0,0052	0,0107	0,0026	0,0221	14096676	1834592	15931269
0,0000	0,0000	0,0000	0,0089	0,0011	0,0009	0,0152	0,0007	1220683	84629443	78454161
0,0000	0,0001	0,0001	0,0202	0,0018	0,0111	0,0002	0,0038	8135790	57118973	65254764
0,0000	0,0000	0,0000	0,0007	0,0005	0,0240	0,0009	0,0023	2892867	44903277	47796144
0,0000	0,0000	0,0002	0,0026	0,0000	0,0003	0,0002	0,0083	4986350	11210745	15860803
0,0000	0,0006	0,0009	0,0016	0,0018	0,0069	0,0041	0,0316	4457051	23207243	27664294
0,9493	0,9005	0,8505	0,6955	0,8489	0,5618	0,8318	0,6179	1339842177		
101182370	33398885	15931269	78454161	65254764	47796144	15860803	27664294	2265601744		

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Organismo Central de Movilización Pública y Estadística de Egipto

Anexo 5: Matriz I

Inputs \ Outputs	Agriculture, forestry and fishing	Mining and quarrying	Manufacturing	Electricity, gas, steam and air conditioning supply	Construction	Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	Transportation and storage	Accommodation and food service activities	Information and communication	Financial and insurance activities
Agriculture, forestry and fishing	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mining and quarrying	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Manufacturing	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Electricity, gas, steam and air conditioning supply	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Construction	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Transportation and storage	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Accommodation and food service activities	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Information and communication	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Financial and insurance activities	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Real estate activities	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Professional, scientific and technical activities	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administrative and support service activities	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Public administration and defence; compulsory social security	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Education	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Human health and social work activities	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arts, entertainment and recreation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Other service activities and Activities of households as employers; undifferentiated goods- and services-producing activities of households for own use	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Value Added	0,7177	0,9477	0,3243	0,2122	64242636	0,7095	0,7613	0,5313	0,6611	0,9078
Total Input	209797955	198797263	700882438	107003162	133233703	177182361	130897741	83171800	64700257	74392375

8. Anexos

Real estate activities	Professional, scientific and technical activities	Administrative and support service activities	Public administration and defence; compulsory social security	Education	Human health and social work activities	Arts, entertainment and recreation	Other service activities and Activities of households as employers; undifferentiated goods- and services-producing activities of households for own use	Total intermediate demand	Total final demand	Total Output
0	0	0	0	0	0	0	0	97342848	155451108	209797956
0	0	0	0	0	0	0	0	176353770	37573054	198797263
0	0	0	0	0	0	0	0	383788273	583394860	700882438
0	0	0	0	0	0	0	0	59243844	54368513	107003162
0	0	0	0	0	0	0	0	22383688	112432756	133233703
0	0	0	0	0	0	0	0	56644976	120537385	177182361
0	0	0	0	0	0	0	0	38648001	100353191	130897741
0	0	0	0	0	0	0	0	7270294	75901506	83171800
0	0	0	0	0	0	0	0	7873771	58209746	64700257
0	0	0	0	0	0	0	0	34022415	46485058	74392375
1	0	0	0	0	0	0	0	9901808	91280563	101182370
0	1	0	0	0	0	0	0	22295731	17865440	33398885
0	0	1	0	0	0	0	0	14096676	1834592	15931269
0	0	0	1	0	0	0	0	1220683	84629443	78454161
0	0	0	0	1	0	0	0	8135790	57118973	65254764
0	0	0	0	0	1	0	0	2892867	44903277	47796144
0	0	0	0	0	0	1	0	4986350	11210745	15860803
0	0	0	0	0	0	0	1	4457051	23207243	27664294
0,9493	0,9005	0,8505	0,6955	0,8489	0,5618	0,8318	0,6179	1339842177		
101182370	33398885	15931269	78454161	65254764	47796144	15860803	27664294	2265601744		

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Organismo Central de Movilización Pública y Estadística de Egipto

Anexo 6: Matriz (I-A)

Outputs Inputs	Agriculture, forestry and fishing	Mining and quarrying	Manufacturing	Electricity, gas, steam and air conditioning supply	Construction	Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	Transportation and storage	Accommodation and food service activities	Information and communication	Financial and insurance activities
Agriculture, forestry and fishing	0,8901	0,0000	-0,0975	0,0000	0,0000	-0,0003	-0,0002	-0,0636	-0,0001	0,0000
Mining and quarrying	-0,0002	0,9992	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	-0,0002	-0,0032	0,0000	0,0000
Manufacturing	-0,1346	-0,0214	0,7108	0,0000	0,0000	0,0000	-0,2248	-0,2500	-0,1021	-0,0145
Electricity, gas, steam and air conditioning supply	0,0000	-0,0003	-0,0191	0,7005	0,0000	0,0000	-0,0023	-0,0439	-0,0087	-0,0089
Construction	0,0000	-0,0007	-0,0006	-0,0012	0,8624	0,0000	-0,0018	-0,0128	-0,0038	-0,0003
Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	-0,0347	-0,0006	-0,0438	-0,0091	-0,0280	0,9837	-0,0035	-0,0561	-0,0109	-0,0018
Transportation and storage	-0,0048	-0,0049	-0,0205	-0,0029	-0,0142	-0,0425	0,9736	-0,0134	-0,0169	-0,0094
Accommodation and food service activities	0,0000	-0,0167	-0,0020	-0,0004	-0,0031	-0,0045	-0,0041	0,9998	-0,0008	-0,0009
Information and communication	0,0000	-0,0001	-0,0002	-0,0007	-0,0040	-0,0192	-0,0011	-0,0019	0,9676	-0,0024
Financial and insurance activities	-0,0014	-0,0047	-0,0052	-0,0180	-0,0723	-0,0352	-0,0060	-0,0009	-0,0564	0,9754
Real estate activities	0,0000	-0,0003	-0,0016	-0,0003	-0,0011	-0,0241	-0,0003	0,0000	-0,0032	-0,0100
Professional, scientific and technical activities	0,0000	-0,0029	-0,0030	-0,0030	-0,0150	-0,0241	-0,0051	-0,0302	-0,0516	-0,0062
Administrative and support service activities	-0,0003	-0,0004	-0,0039	-0,0016	-0,0164	-0,0161	-0,0030	-0,0150	-0,0279	-0,0048
Public administration and defence; compulsory social security	0,0000	0,0000	0,0000	-0,0006	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	-0,0010
Education	0,0000	-0,0013	-0,0053	0,0000	-0,0001	-0,0010	-0,0068	-0,0007	-0,0094	-0,0014
Human health and social work activities	0,0000	-0,0005	-0,0009	0,0000	0,0000	0,0000	-0,0066	0,0000	-0,0001	-0,0001
Arts, entertainment and recreation	0,0000	0,0000	-0,0036	0,0000	0,0000	0,0000	-0,0070	0,0000	-0,0113	-0,0046
Other service activities and Activities of households as employers; undifferentiated goods- and services-producing activities of households for own use	0,0000	-0,0007	-0,0017	-0,0002	-0,0008	-0,0022	-0,0049	-0,0045	-0,0004	-0,0006

8. Anexos

Real estate activities	Professional, scientific and technical activities	Administrative and support service activities	Public administration and defence; compulsory social security	Education	Human health and social work activities	Arts, entertainment and recreation	Other service activities and Activities of households as employers; undifferentiated goods- and
0,0000	-0,0004	-0,0005	-0,0032	-0,0004	-0,0047	-0,0002	-0,0022
0,0000	0,0000	0,0000	-0,0021	-0,0002	0,0000	-0,0002	-0,0016
-0,0334	-0,0543	-0,0830	-0,1164	-0,0613	-0,2070	-0,0446	-0,1260
-0,0001	-0,0010	-0,0016	-0,0431	-0,0123	-0,0189	-0,0227	-0,0351
-0,0004	-0,0001	-0,0002	-0,0072	-0,0023	-0,0052	-0,0010	-0,0093
-0,0037	-0,0054	-0,0090	-0,0153	-0,0084	-0,0379	-0,0062	-0,0225
-0,0003	-0,0041	-0,0058	-0,0233	-0,0201	-0,0350	-0,0367	-0,0206
0,0000	-0,0008	-0,0012	-0,0017	-0,0024	-0,0025	-0,0034	-0,0034
0,0000	-0,0039	-0,0059	-0,0013	-0,0026	-0,0061	-0,0012	-0,0122
-0,0025	-0,0067	-0,0154	-0,0227	-0,0117	-0,0152	-0,0153	-0,0301
0,9900	-0,0022	-0,0032	-0,0092	-0,0022	-0,0188	-0,0019	-0,0124
-0,0001	0,9856	-0,0135	-0,0247	-0,0148	-0,0256	-0,0098	-0,0394
0,0000	-0,0045	0,9923	-0,0056	-0,0052	-0,0107	-0,0026	-0,0221
0,0000	0,0000	0,0000	0,9911	-0,0011	-0,0009	-0,0152	-0,0007
0,0000	-0,0001	-0,0001	-0,0202	0,9982	-0,0111	-0,0002	-0,0038
0,0000	0,0000	0,0000	-0,0007	-0,0005	0,9760	-0,0009	-0,0023
0,0000	0,0000	-0,0002	-0,0026	0,0000	-0,0003	0,9998	-0,0083
0,0000	-0,0006	-0,0009	-0,0016	-0,0018	-0,0069	-0,0041	0,9684

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Organismo Central de Movilización Pública y Estadística de Egipto

Anexo 7: Matriz (I-A)^1

Outputs Inputs	Agriculture, forestry and fishing	Mining and quarrying	Manufacturing	Electricity, gas, steam and air conditioning supply	Construction	Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	Transportation and storage	Accommodation and food service activities	Information and communication	Financial and insurance activities
Agriculture, forestry and fishing	1,1480	0,0056	0,1595	0,0005	0,0020	0,0037	0,0383	0,1144	0,0191	0,0032
Mining and quarrying	0,0002	1,0008	0,0001	0,0000	0,0000	0,0000	0,0002	0,0032	0,0000	0,0001
Manufacturing	0,2228	0,0402	1,4538	0,0038	0,0152	0,0270	0,3433	0,3902	0,1721	0,0283
Electricity, gas, steam and air conditioning supply	0,0064	0,0028	0,0408	1,4281	0,0021	0,0022	0,0142	0,0742	0,0194	0,0143
Construction	0,0002	0,0012	0,0013	0,0020	1,1597	0,0004	0,0027	0,0154	0,0049	0,0004
Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	0,0506	0,0037	0,0715	0,0137	0,0347	1,0192	0,0215	0,0805	0,0212	0,0037
Transportation and storage	0,0128	0,0064	0,0354	0,0053	0,0200	0,0463	1,0367	0,0273	0,0245	0,0111
Accommodation and food service activities	0,0008	0,0168	0,0035	0,0008	0,0040	0,0050	0,0052	1,0017	0,0016	0,0011
Information and communication	0,0011	0,0003	0,0020	0,0014	0,0059	0,0206	0,0020	0,0042	1,0347	0,0028
Financial and insurance activities	0,0050	0,0055	0,0121	0,0272	0,0884	0,0391	0,0103	0,0098	0,0637	1,0263
Real estate activities	0,0017	0,0005	0,0044	0,0011	0,0032	0,0255	0,0018	0,0030	0,0051	0,0106
Professional, scientific and technical activities	0,0022	0,0039	0,0072	0,0051	0,0199	0,0271	0,0080	0,0353	0,0567	0,0071
Administrative and support service activities	0,0022	0,0010	0,0075	0,0028	0,0206	0,0179	0,0054	0,0189	0,0310	0,0054
Public administration and defence; compulsory social security	0,0000	0,0000	0,0001	0,0009	0,0001	0,0001	0,0002	0,0001	0,0003	0,0011
Education	0,0013	0,0016	0,0080	0,0002	0,0005	0,0017	0,0090	0,0031	0,0109	0,0017
Human health and social work activities	0,0003	0,0006	0,0016	0,0000	0,0002	0,0004	0,0073	0,0006	0,0005	0,0002
Arts, entertainment and recreation	0,0009	0,0002	0,0056	0,0002	0,0007	0,0009	0,0086	0,0018	0,0128	0,0049
Other service activities and Activities of households as employers; undifferentiated goods- and services-producing activities of households for own use	0,0006	0,0009	0,0030	0,0003	0,0012	0,0027	0,0060	0,0057	0,0011	0,0008
								Σ	1,7892	

8. Anexos

Real estate activities	Professional, scientific and technical activities	Administrative and support service activities	Public administration and defence; compulsory social security	Education	Human health and social work activities	Arts, entertainment and recreation	Other service activities and Activities of households as employers; undifferentiated goods- and services-producing activities of households for own use
0,0054	0,0097	0,0146	0,0245	0,0118	0,0423	0,0099	0,0261
0,0000	0,0000	0,0000	0,0021	0,0002	0,0001	0,0003	0,0017
0,0493	0,0837	0,1274	0,1880	0,1011	0,3328	0,0851	0,2115
0,0016	0,0041	0,0064	0,0686	0,0211	0,0384	0,0367	0,0593
0,0005	0,0003	0,0004	0,0089	0,0029	0,0068	0,0016	0,0117
0,0063	0,0099	0,0159	0,0267	0,0143	0,0576	0,0118	0,0363
0,0017	0,0068	0,0099	0,0309	0,0240	0,0480	0,0411	0,0300
0,0001	0,0011	0,0016	0,0026	0,0029	0,0038	0,0039	0,0045
0,0002	0,0044	0,0067	0,0024	0,0033	0,0082	0,0017	0,0144
0,0032	0,0083	0,0180	0,0285	0,0144	0,0228	0,0184	0,0384
1,0104	0,0028	0,0041	0,0108	0,0030	0,0220	0,0029	0,0150
0,0004	1,0156	0,0152	0,0280	0,0165	0,0310	0,0118	0,0452
0,0004	0,0053	1,0090	0,0078	0,0064	0,0144	0,0038	0,0258
0,0000	0,0000	0,0000	1,0092	0,0012	0,0010	0,0154	0,0010
0,0003	0,0006	0,0010	0,0218	1,0026	0,0137	0,0014	0,0055
0,0001	0,0001	0,0002	0,0011	0,0008	1,0253	0,0013	0,0029
0,0002	0,0005	0,0009	0,0037	0,0007	0,0021	1,0010	0,0099
0,0001	0,0009	0,0013	0,0024	0,0022	0,0084	0,0048	1,0334

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Organismo Central de Movilización Pública y Estadística de Egipto

Anexo 8: El desarrollo del marco institucional y regulatorio del turismo en Egipto

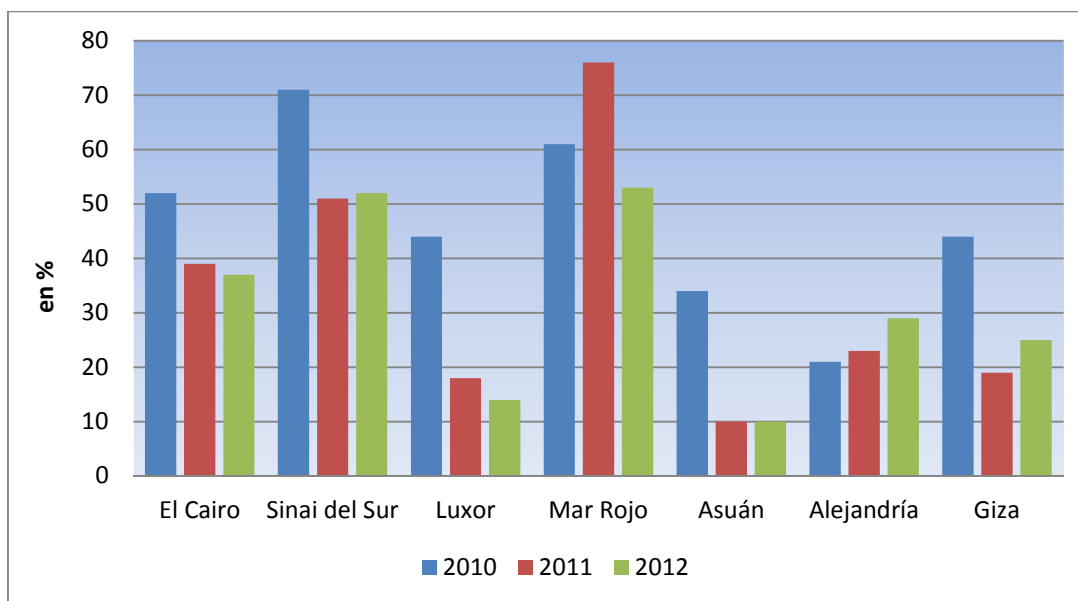
Año	Medida	Contenido
1971	Ley N° 65/1971	Primera Ley fundamental del <i>Infitah</i> : Introducción de zonas libres y concesión de la posibilidad para inversores extranjeros para construir empresas conjuntas con compañías públicas
1973	Ley N° 1/1973	Competencia global para la gestión del sector del turismo está otorgado al Ministerio de Turismo con plena responsabilidad para regular el sector, exenciones de impuestos para 5 años y exenciones de derechos de importación para compañías turísticas cualificadas
	Ley N° 2/1973	Poder adicional está otorgado al Ministerio de Turismo, incluido la competencia exclusiva de nombrar áreas para el desarrollo del turismo
1974	Ley N° 43/1974	Segunda Ley fundamental del <i>Infitah</i> : Apertura de la economía para inversores extranjeros, exenciones de impuestos para hasta 15 años, garantía de derechos de propiedad para holdings inmobiliarios y capital invertido de compañías extranjeras
1977	Ley N° 32/1977	Tercera Ley fundamental del <i>Infitah</i> : Concediendo a inversores extranjeros el derecho de repatriar ganancias y de retirar inversiones libremente
1981	Decreto Presidencial N° 712/1981	Al Ministerio de Turismo se les dotan competencias ampliadas para la facilitación del turismo, investigación, desarrollo, control de la industria, marketing del turismo, coordinación
1982	Plan de 5 años, 1982-87, varios Decretos ministeriales	Desarrollo de la infraestructura en Sinai y el Mar Rojo, relajación de normativas para empresas extranjeras para gestionar y operar hoteles, liberalización de las regulaciones aerolíneas
1988	Decreto del Primer Ministro 933/1988	El Ministerio de Turismo recibe la competencia exclusiva para el desarrollo, la planificación y coordinación de la provisión de la infraestructura en todas las áreas designadas como zonas turísticas

1989	Ley N° 230/1989	Permite propiedad extranjera total en algunos sectores económicos, incluso el turismo, garantías contra expropiaciones y la desprivatización de licencias de operación para compañías privadas, pero todavía mantiene restricciones para la inversión extranjera, exenciones de impuestos para hasta 10 años para inversiones en zonas desérticas
1991		Privatización de hoteles y compañías turísticas de la propiedad pública
	Ley N° 7/1991	Establecimiento de la Autoridad para el Desarrollo del Turismo
1994	Ley N° 38/1994	Ley sobre Divisas Extranjeras garantizando repatriación ilimitada de ganancias y capital, protección de marcas y propiedad intelectual
1997	Ley N° 8/1997	Simplificación de las normas y regulaciones para el establecimiento de empresas; 16 sectores económicos reciben privilegios legales y fiscales extraordinarios, incluyendo todo tipo de actividad turística; compañías turísticas fundadas bajo la Ley 8/1997 reciben 20 años de exenciones de impuestos y otras exenciones

Fuente: Elaboración propia basada en Richter y Steiner, 2008

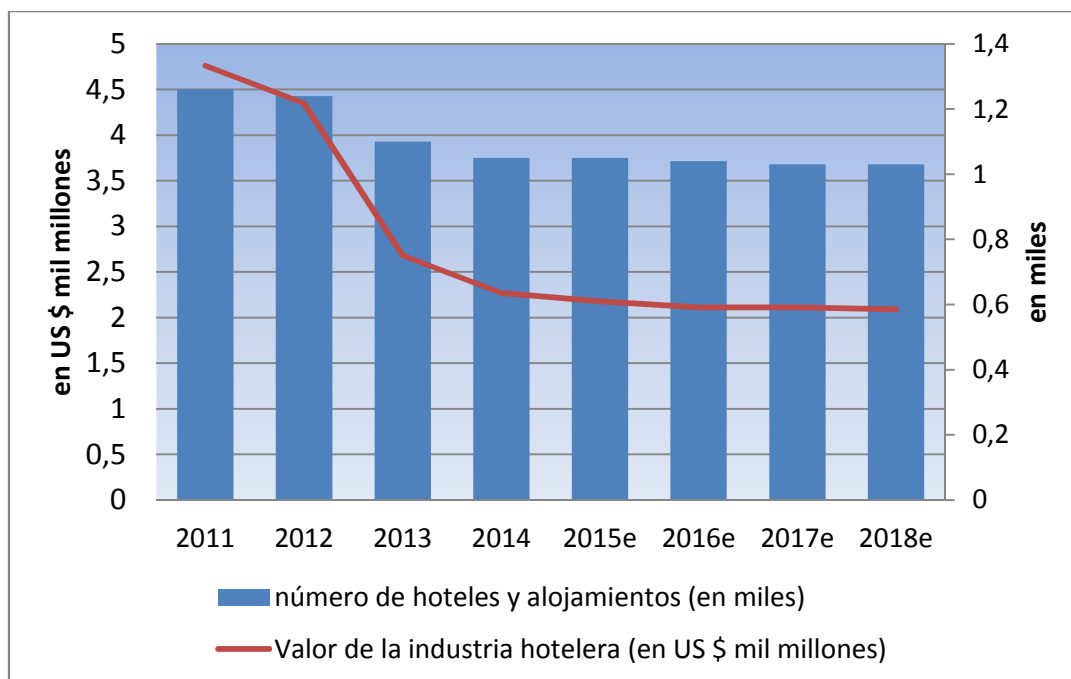
La primera etapa del socialismo árabe de 1952 a 1973, se caracteriza por un nivel alto de regulación del Estado y un nivel constante de turistas de menos de 1 millón anualmente. En la segunda etapa de *infatih*, hay un creciente involucramiento del sector privado. La tercera etapa, desde 1981 y 1982 hasta finales de la década, se caracteriza por “salir del paso” con un aumento ligero pero continuo del número de turistas. Se puede hablar de la cuarta etapa desde finales de 1980 con la liberalización económica y una fuerte expansión del turismo debido a incentivos para inversiones y la implementación de una estrategia de desarrollo del turismo. Gracias a una mejora sustancial del entorno legal durante finales de 1980 y el inicio de 1990, los inversores privados generaron un auge considerable en inversiones en hoteles y resorts. La Ley N°8/1997 fue el punto de inflexión para este aumento. Entre 1998 y 2005 las inversiones fijas anuales en hoteles aumentaron de 144 millones de libras egipcias en 1988-89 a 2.740 millones de libras en 2004-05 (US \$475 millones).

En el mismo periodo el número de hoteles aumentó de 491 a 1.321 y la capacidad aumentó de 40.000 a 170.000. A principios de 1990, los turistas fueron hospedados en 50.000 habitaciones y en 2008 alcanzaron 171.288 habitaciones. Paralelamente a la expansión de facilidades turísticas, Egipto ha sido capaz de aumentar las llegadas de turistas considerablemente. Como consecuencia de la creciente llegada de turistas internacionales, los ingresos aumentaron de manera sustancial (véase gráfico 16). Con estas cifras, el turismo se consolidó como mayor fuente de ingresos en divisas para la economía egipcia. Otras industrias económicas tradicionales no experimentaron el mismo crecimiento que el turismo. Por ejemplo, la industria textil como una de las más antiguas, fuertes y competitivas a nivel internacional, no ha sido capaz de generar un crecimiento similar. Además de compensar déficits en la balanza fiscal, los ingresos del PIB y de impuestos indirectamente ayudan a cubrir déficits presupuestarios del gobierno (Richter y Steiner, 2008: 945-953).

Anexo 9: Tasa de ocupación de hoteles por regiones, 2010 - 2012

Fuente: Elaboración propia con datos de CAPMAS

La comparación entre el turismo en el Mar Rojo y las destinaciones en el interior del país muestran claras diferencias. Mientras que Sharm El Sheikh reportó una tasa de ocupación cerca del 80% en 2011, el Cairo alcanzó solo el 40% (véase gráfico 28). Antes de la revolución, las pirámides atrajeron hasta 25.000 de turistas al día, cada uno de ellos gastando por lo menos US \$16,5 para entrar en las pirámides y otros centenares para guías turísticas. Después de la revolución, llegaron solamente hasta 1.000 de turistas, en el mejor de los casos (Halime, 2012).

Anexo 10: Número de hoteles y valor de la industria hotelera, 2011- 2018e

Fuente: Elaboración propia con datos del BMI, Q2-2014

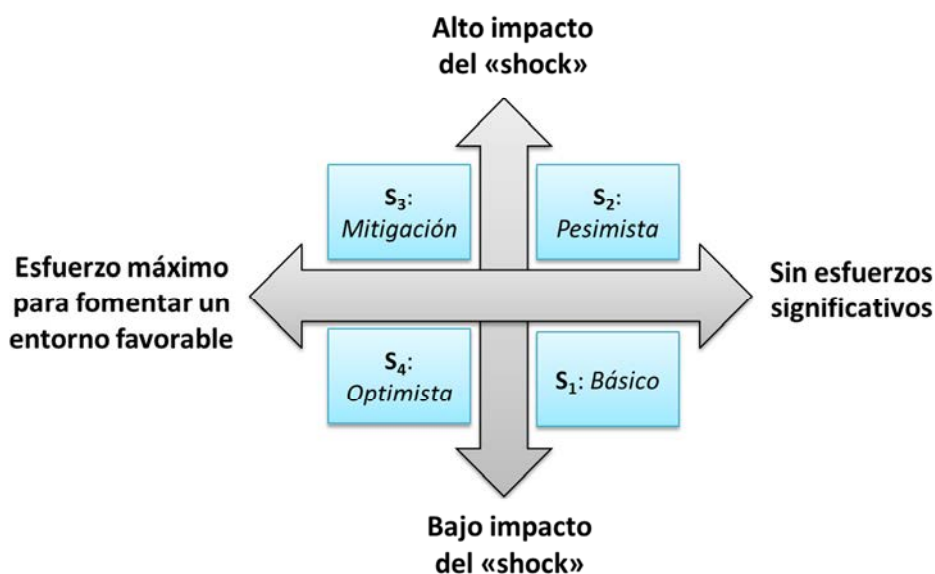
El *Business Monitor International* (BMI, 2014) revisó a la baja sus estimaciones sobre el valor de la industria hotelera egipcia (véase gráfico 29). La contribución del turismo al PIB se redujo drásticamente de un 2% en 2011 a solo un 1% en 2013. Según Hatem Munir, el secretario de la asociación hotelera egipcia del Mar Rojo, las tasas de ocupación cayeron de 80% a 35% durante el mes de agosto 2013. Antes de la inseguridad y violencia provocada por el derrocamiento del presidente Mohamed Morsi en julio de 2013, las estimaciones han sido optimistas y había indicaciones de un crecimiento positivo en el mes de mayo 2013. Según la consultora *TRI Hospitality Consulting*, las tasas medias de habitaciones subieron un 17,6% con un nivel de ocupación del 47, 5% para el mes de mayo. Sin embargo, los disturbios en julio y agosto impactaron de manera significativa a las perspectivas a corto plazo de la industria hotelera egipcia. El operador turístico alemán TUI anunció a mitades de agosto que cancelara todos sus viajes a Egipto (BMI, 2014: 30).

Anexo 11: Catálogo de preguntas para la gestión de la crisis

- ❖ ¿Qué tipos de acontecimientos llevan a una crisis? ¿Cuáles han surgido en el pasado? (tipo de incidencia y extensión)
- ❖ ¿Qué conjunto específico de guías requiere la industria turística local para gestionar una crisis?
- ❖ ¿Cuál debería ser el alcance de la gestión de crisis y quién debería implementar las estrategias?
- ❖ ¿Qué tipo de conocimiento se requiere para elaborar un plan de acción?
- ❖ ¿Cuál será el tratamiento adecuado de los turistas y sus percepciones?
- ❖ ¿Qué tipo de colaboración puede establecerse con agentes del orden público y equipos de mitigación de emergencias?
- ❖ ¿Cuál es la duración potencial de la crisis?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Análisis de escenarios



Fuente: Elaboración propia basada en Badr et al., 2009

Como muestra el gráfico 40, los escenarios están basados en los valores extremos de las incertidumbres sobre el impacto del *shock* de un lado y el esfuerzo hacia un entorno favorable del otro lado. Los escenarios que se contemplan en el modelo son:

- **S₁: Básico**: Impacto bajo y se mantienen las mismas políticas, se pretende evaluar el comportamiento bajo circunstancias normales.

- **S₂: Pesimista:** Impacto grave del *shock* sobre el turismo que se hace visible a través de las principales magnitudes macroeconómicas como son las llegadas de turistas, los ingresos, las pernoctaciones turísticas, entre otros; el esfuerzo para fomentar un entorno favorable al turismo es mínimo.
- **S₃: Mitigación:** Impacto grave del *shock* sobre el turismo, pero con el esfuerzo máximo por parte de las autoridades públicas a través de políticas de estímulos.
- **S₄: Optimista:** Impacto bajo pero intervención por parte de las autoridades para garantizar la competitividad y el crecimiento sostenible del sector turístico.

Se trata de un análisis comparativo de los diferentes escenarios y constituye, por lo tanto, un modelo útil para evaluar el impacto de *shocks* exógenos en el sector de turismo egipcio. Finalmente, proporciona a los tomadores de decisiones con un marco político consolidado, la posibilidad de monitorizar el comportamiento de los indicadores claves y con ellos diseñar políticas selectivas. Los resultados de la simulación de escenarios son útiles para sugerir estrategias de recuperación que fomentan la sostenibilidad del turismo y su contribución al crecimiento económico (Badr et al., 2009: 735-739).