

# Comunicación institucional en el sector turístico en situaciones de crisis: estrategia de las Destination Management Organization (DMO) ante las mareas negras

## Institutional Communication in the tourism sector in crisis: a strategy of Destination Management Organization (DMO) to counter oil slicks as electoral strategy

Diego Rodríguez-Toubes Muñiz<sup>1</sup>

Recibido el 15 de mayo de 2010 – Aceptado el 7 de julio de 2010

**RESUMEN:** Los destinos turísticos deben gestionar crisis producidas por sucesos y catástrofes que afectan a la imagen del destino. La importancia de la comunicación en estos escenarios es fundamental. Las Organizaciones de promoción turística en el destino, DMO, son las entidades idóneas para liderar el proceso de comunicación antes, durante y después de la crisis con el fin de conseguir una rápida recuperación del turismo. Una investigación sobre la comunicación de crisis de las DMO en Galicia (España) ante las mareas negras puede ayudar un mejor entendimiento de cómo gestionar la comunicación en estas situaciones.

**Palabras clave:** comunicación en crisis, DMO, catástrofes turismo.

**ABSTRACT:** Tourism destinations need to manage crises and disasters caused by events that affect the image of the destination. Effective communication is essential in these situations. Destination Management Organizations, DMO, are the appropriate entities to lead the communication process before, during and after the crisis in order to achieve a quick recovery in tourism. A research into the DMO crisis communication in Galicia, Spain, to cope with the oil slick may provide a better understanding about how to manage crisis communication in these situations.

**Key words:** crisis communication, DMO, tourism disaster.

---

1 Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por Universidad del País Vasco, Doctor por la Universidad de Vigo (España). Profesor de Dirección de Operaciones en la Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo de la Universidad de Vigo. drtoubes@uvigo.es

## Introducción

En situaciones en las que una zona considerada como destino turístico se enfrenta a una situación de crisis, provocada por alguna catástrofe natural o fortuita, es particularmente necesario desarrollar desde el primer momento una campaña de comunicación para recuperar el destino turístico y, si es posible, fortalecerlo. Esto es válido tanto para destinos emergentes o en desarrollo como para destinos maduros. La importancia de la utilización de una buena estrategia de comunicación en relación con la recuperación turística, que a su vez puede actuar como motor para la recuperación económica y social del territorio afectado, ha vuelto a salir a la luz con ocasión de los daños provocados por los vertidos de una plataforma petrolífera de la compañía *British Petroleum* en mayo de 2010, en el área del Golfo de México.

Para hacer frente a la situación creada por una catástrofe y orientar la acción de recuperación turística, es preciso actuar de forma sistemática e interrelacionada en tres áreas: la reconstrucción, la prevención y la comunicación<sup>2</sup>. En la elaboración de las estrategias de comunicación es habitual que empresas e instituciones diseñen sus programas de ‘arriba a bajo’, presentando una estrategia

general que habrá de ser aplicada en las operaciones concretas del día a día. Sin embargo, teniendo en cuenta las especiales características de la comunicación de crisis, en este trabajo se ha realizado un estudio *bottom-up* (Ries y Trout, 1992) de la comunicación, es decir: a partir de la experiencia de operaciones de comunicación realizadas al enfrentarse a una crisis, diseñar y establecer las estrategias de actuación por parte de las instituciones con el fin de aplicarlas en situaciones similares futuras.

La situación vivida en Galicia (España) tras el desastre del hundimiento del petrolero *Prestige* a unos 250 kilómetros de la costa, el 19 de noviembre de 2002, hizo necesaria hacer llegar al mundo el mensaje de que el turismo era la principal actividad económica de muchas de las zonas afectadas, y que reestablecer la actividad turística era, por su impacto en el empleo y su efecto multiplicador en otros sectores económicos, la forma más eficaz y rápida de restaurar los medios de vida y el tejido social de las áreas afectadas. En total, el *Prestige* arrojó al océano Atlántico una carga de 77.000 TM de *fuel oil* provocando una densa marea negra que afectó a las costas de Galicia, norte de Portugal, toda la cornisa cantábrica y la costa atlántica francesa. Este suceso no es un hecho aislado en la historia

---

2 “Informe sobre los efectos del tsunami de diciembre de 2004 en el sudeste Asiático” de la Organización Mundial del Turismo (WTO, 2005). El informe señala la comunicación como un elemento crucial y el aspecto más acuciante de la recuperación una vez superados los problemas básicos de supervivencia y asistenciales de las áreas afectadas.

de Galicia ya que se trata de la séptima catástrofe que se produce en los últimos 30 años (Tabla 1). Galicia ha sufrido 5 de las 11 mayores

catástrofes petroleras de Europa y un diez por cien de los vertidos por mareas negras de todo el mundo (Loureiro y Vázquez, 2006).

**Tabla 1:** Catástrofes marítimas petroleras en Galicia en los últimos 30 años

Embarcación	Cantidad (Tm.)	Año	Carga
Polycommander	15.000	1970	Petróleo
Erkowitz	286	1970	Pesticidas
Urquiola	101.000	1976	Petróleo
Andros Patria	16.000	1978	Petróleo
Casón	1.100	1987	Productos químicos
Aegean Sea	80.000	1992	Petróleo
Prestige	70.000	2002	Fuel

Fuente: Loureiro y Vázquez (2006, 200)

Desde el primer momento se abordó el problema de la recuperación de las zonas dañadas y las ayudas a los afectados, y se establecieron estrategias de comunicación como respuesta ante la catástrofe. Las acciones de comunicación realizadas por las organizaciones de promoción turística favorecieron que los efectos negativos se redujeran al corto plazo y se consiguiese la recuperación del número de visitantes con relativa rapidez. Para evaluar la recuperación del destino después de la crisis, Rodríguez-Toubes (2006) consideró los indicadores propuestos por Seaton, Mathews y Woodward en un estudio para la Organización Mundial de Turismo (WTO, 2004): el número de visitantes y la mejora en la percepción del destino. El desastre del *Prestige* se

produce en noviembre de 2002 y en la temporada alta de 2003 (meses de junio a septiembre) hubo un llamativo aumento de visitantes a Galicia con respecto al año anterior. El número de pernoctaciones totales aumentaron en Galicia un 5,3 % con respecto al 2002, frente al incremento del 3,9 % del total de España. Aunque el incremento es mayor en el turismo doméstico también crece en este periodo las pernoctaciones de residentes en el extranjero: un 3,7 % en Galicia y un 1,7 % en España.

### **Acciones de comunicación de las DMO en la crisis**

Una DMO “es una organización a cualquier nivel que es responsable del

3 Destination Management Organization. En su nivel nacional la denominaremos Organización Nacional de Turismo (ONT), y en el ámbito regional Organización Regional de Turismo (ORT).

marketing de un destino turístico concreto” (Pike, 2004, 14). A pesar de que la actividad de marketing es una función fundamental en las tareas de las DMO, en la actualidad, un buen número de autores matizan que estas entidades no sólo se realizan la función de marketing por lo que la actividad de la DMO estaría más relacionada con el *management* o gestión que con el *marketing* exclusivamente (Ritchie y Crouch, 2003; Dore y Crouch, 2003 y Paraskevas y Arendell, 2007). Las teorías convencionales sobre las funciones que realizan las DMO requieren alguna modificación para tener en cuenta la amplitud de las responsabilidades de estas organizaciones. Ritchie y Crouch (2003) identifican en su modelo conceptual de competitividad en un destino turístico algunas de las nuevas funciones atribuidas a las DMO: organización, información y comunicación, marketing, calidad del servicios y experiencia, desarrollo de los recursos humanos, financiación y capital riesgo, gestión de los visitantes, búsqueda de recursos y gestión de crisis. De acuerdo con estas responsabilidades las DMO deben tener un papel más activo en la recuperación de la crisis, con una agenda detallada y global en todo lo relacionado con la investigación en gestión de crisis, las estrategias de recuperación de mercados y su papel en la comunicación durante el proceso

de recuperación. Este protagonismo puede facilitar la conexión de las oportunidades de la crisis con los resultados que se pueden alcanzar en el entorno de la post-crisis (Carlsen y Liburd, 2010). Para Hystad y Keller (2006) es esencial que entidades como las Organizaciones Regionales del Turismo (ORT) representen la diversidad de los pequeños negocios turísticos teniendo una sola voz en la comunicación: “las ORT se revelan como un agente eficaz en algunas de las responsabilidades de la comunicación durante y después del desastre” (Hystad y Keller, 2006, 57).

Por parte de las DMO es necesario conocer bien las implicaciones de la comunicación en situaciones de crisis que afectan al turismo y desarrollar las tareas propias de esta comunicación (Pike, 2004). Los negocios turísticos perciben a las DMO como responsables principales en la recuperación y muy pocos de ellos se sienten primeros responsables de la planificación de un desastre, ya que piensan que las autoridades toman la responsabilidad de planificar y ejecutar los planes de emergencia<sup>4</sup> (Hystad y Keller, 2008). La preparación de la administración pública frente a riesgos y amenazas se ve clave en la preparación y gestión de las emergencias por parte de los negocios turísticos, esta influencia se verá más acentuada en los establecimientos de pequeño tamaño.

4 Considerando las etapas del desastre y post-desastre el 72 por ciento de los negocios turísticos considera que la responsabilidad primaria en la recuperación y la gestión del desastre es de la DMO.

Henderson (2002) señala que el papel que desempeñan las Organizaciones Nacionales de Turismo (ONT) como representantes del interés turístico nacional hace imperativo que sean estas entidades quienes tomen parte en la conformación de las estrategias de anticipación a la crisis y lideren el proceso de planificación. Este autor analiza las consecuencias que tuvo para el turismo las circunstancias adversas que afectaron al sudeste asiático a finales de los 90, en forma de crisis financiera, disturbios sociales y políticos, y contaminación medioambiental<sup>5</sup>. Las medidas que tomaron las ONT fueron muy similares de unos países a otros y uno de los puntos principales de actuación fue el fortalecimiento de las relaciones con los medios de comunicación con el fin de generar una publicidad más positiva.

## Comunicación de crisis en el turismo

“El marketing y la comunicación son cruciales para proteger la reputación de las organizaciones turísticas -y su supervivencia- particularmente en situaciones etiquetadas de modo amplio como *business crisis*, situaciones comunes en la industria de viajes y turismo” (González-Herrero y Pratt, 1998, 84). La comunicación en turismo, cuando se trata de recuperar la imagen de un destino turístico, tiene sus propios objetivos de acuerdo con el público al que se dirige y los soportes que utiliza. En la Tabla 2 se resumen los instrumentos, el soporte y el público objetivo de la comunicación cuando los fines de ésta se centran en la recuperación de la imagen y la credibilidad (Valls, 2004).

**Tabla 2.** Comunicación en el turismo: recuperación de la credibilidad

Objetivo de la comunicación	Público objetivo	Instrumentos	Soporte
Crear notoriedad, mejorar la imagen, crear y modificar actitudes	Interno y externo	Bartering (intercambio de productos)	Ferias, representaciones, workshops
Crear y mejorar la imagen (credibilidad, concienciar, confianza) Crear y modificar actitudes	Interno y externo	Relaciones públicas	Medios de comunicación de empresa, correo, acontecimientos, ferias, promociones, workshops, tarjetas fidelización
Mejorar la imagen, crear y modificar actitudes	Interno y externo	Relaciones con los medios de comunicación	Medios de comunicación

Fuente: Valls (2004)

5 Analiza el impacto de los sucesos en la llegada de turistas a Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia, y las respuestas de las autoridades dentro del contexto de la teoría de la gestión de crisis.

En la Tabla 2 el público interno es aquel que elabora el producto, de manera directa o indirecta, y que hace posible la concurrencia de las condiciones para su producción. El público externo son los receptores del producto, los clientes, los consumidores y usuarios, la competencia, las asociaciones de empresarios, los intermediarios, los prescriptores y los medios de comunicación.

Ante un suceso imprevisto que puede afectar a un destino o a un negocio turístico es pertinente realizar una primera aproximación valorando la gravedad del suceso. Si antes no se ha realizado un plan preventivo anterior a la crisis, el proceso de comunicación empieza en este punto. Fita (1999) reduce a cinco las preguntas en las que debemos apoyar los argumentos de investigación para poder delimitar el grado de gravedad del suceso: ¿puede aumentar la crisis en intensidad?, ¿puede la crisis caer bajo el escrutinio de los medios de comunicación y las administraciones públicas?, ¿puede inferir en la situación normal del negocio?, ¿perturbará la imagen positiva de la organización? y ¿puede la crisis perjudicar a las bases de la empresa?

La opinión pública es muy receptiva ante la comunicación en situaciones de catástrofe. En recientes investigaciones se constata la importancia, versatilidad y eficacia de los medios de comunicación para influir o generar

opinión pública en situaciones críticas de inestabilidad social y política (Dios Ruano, 2004). Los efectos y consecuencias que derivan de su construcción discursiva y de la generación de imágenes de la realidad que se comunica, provocan un gran impacto en la sociedad. Las instituciones que comunican deben tener en cuenta estos aspectos y ganarse la credibilidad y confianza de la sociedad ya que en un principio, y en esas condiciones de desgracia, está dispuesta a entregarla. Si la sociedad percibe ocultamiento o falta de credibilidad la situación puede volverse radicalmente contraria al comunicador. Así, las estrategias unilaterales que pretenden ocultar la revelación de hechos incómodos para la fuente, dejan de ser rentables, cuando se produce una alta concentración del interés público. Estas estrategias se vuelven contraproducentes incluso a corto plazo, por el aumento de la demanda de transparencia informativa, y la rápida actuación de una red heterogénea de nuevos y viejos medios de comunicación en concurrencia por la atención del público (Torral y Santiago, 2004).

Seitel (2004) presenta y analiza unos criterios de gestión gubernamental para afrontar la comunicación de crisis desde la perspectiva del emisor. Entre tales criterios se pueden destacar: llevar la iniciativa en la comunicación, desarrollarla continuamente, establecerse como autoridad, y

plantear con claridad y firmeza los propios puntos de vista. Es conveniente también el seguimiento de otros criterios fundamentales como no adoptar posiciones defensivas, colaborar con los medios, mostrar transparencia y veracidad, ateniéndose estrictamente a los hechos, y sobre todo situar siempre al público en primer lugar. El diseño y ejecución de una estrategia de comunicación, es el punto crítico para la recuperación y para evitar que el destino resulte doblemente dañado.

Sobre la fuerza y el poder de atracción de los medios de comunicación O'Connor, Stafford y Gallagher (2006) señalan el gran efecto producido por los medios de comunicación en Nueva York y en otros destinos turísticos en la crisis del ataque terrorista del 11-S. El impacto de la cobertura informativa fue enorme, además de tratarse de un hecho sin precedentes, toda la cobertura informativa asoció el atentado con uno de los destinos de viajes y turismo más importantes del mundo. También Baxter y Bowen (2004) estudian las repercusiones de la comunicación en la percepción de la crisis de la fiebre aftosa en el Reino Unido en el año 2001. En los años 1967 y 1968 el Reino Unido había sufrido el impacto de la fiebre aftosa en la ganadería, pero en esos años los efectos de esta crisis sobre el sector turístico fueron limitados, también fue escasa la cobertura que se dio de la epidemia en los medios de comunicación. Sin embargo, los efectos

en el turismo de la crisis del 2001 fueron mucho más grandes, en consonancia con lo percibido y anunciado en los medios de comunicación. Aunque puedan existir otras razones, como pueden ser la mayor extensión territorial de la enfermedad o el crecimiento de los operadores turísticos en el medio rural, el motivo principal del fuerte impacto de esta crisis en el turismo parece apuntar al papel más activo de los medios de comunicación. En este mismo sentido se manifiestan Leslie y Black (2005) en cuanto al impacto y las reacciones a la crisis producida por la fiebre aftosa en Escocia. En un principio, se trató como un problema fundamentalmente agrícola y ganadero, sin percatarse de los efectos colaterales que de hecho produjo en otros sectores como el turismo. Las ONT y ORT fueron lentas en reconocer la potencia de los medios de comunicación, no comprendieron la amplitud del problema y que se debería haber puesto más esfuerzo en las campañas de comunicación internacionales. Una vez detectado el problema y las carencias, las principales agencias públicas y organizaciones turísticas recondujeron adecuadamente la estrategia, principalmente en el ámbito local.

La comunicación interna, la comunicación con los públicos afectados y las relaciones con los medios de comunicación son elementos clave al abordar cualquier crisis, sea ésta evitable o accidental, y

en cualquier organización (González-Herrero, 1998). Los medios de comunicación están inevitablemente ligados a la propagación de malas noticias, una mala imagen imprecisa del destino puede afectar muy negativamente en la recuperación por lo que “una relación eficaz con los medios de comunicación es el aspecto más importante de la recuperación del destino” (Pike, 2004, 169). El impacto de los desastres en el mercado turístico es mayor a lo que suele ser habitual debido a las características del producto/servicio que se está ofreciendo<sup>6</sup> y al efecto perverso de la exageración de los medios de comunicación (Faulkner, 2001). Los medios de comunicación pueden llegar a complicar la recuperación del sector turístico después de un desastre ya que la cobertura informativa pasa de la exposición de reiterada noticias negativas a su prolongación en el tiempo con artículos críticos de opinión<sup>7</sup> (Milo y Yoder, 1991). Por otra parte, el poder de influencia de las imágenes negativas retransmitidas provoca que la recuperación de los destinos y la vuelta de los servicios a la normalidad lleve más tiempo de lo habitual. “La eficacia con la que el sector turístico gestiona una crisis en un destino, y por lo tanto, el grado de preparación para ello, tiene su base en

la rapidez para restablecer los servicios a la normalidad. Sin embargo, la rapidez en la recuperación del destino depende básicamente en el grado en que los planes de comunicación del mercado han sido integrados con las estrategias de la gestión del desastre” (Faulkner, 2001, 141).

Algunos hallazgos sobre la operativa y el modo de actuar de los medios de comunicación locales ante un desastre son presentados por Quarantelli (1996):

- La preparación que tienen los medios de comunicación locales para dar cobertura a la aparición de un desastre es limitada y generalmente de poca calidad.
- Las nuevas historias sobre desastres son proporcionadas casi exclusivamente por personal local, quienes tienen un fuerte sentimiento de propiedad acerca de las noticias que se están ofreciendo.
- Los medios de comunicación utilizan principalmente las fuentes de información tradicionales incluso en tiempos de desastre.
- En términos generales, las informaciones y el punto de vista presentado por el centro de operaciones o el equipo de crisis constituido al efecto es tenido en cuenta y asumido por los medios de

6 La demanda del turismo presenta una alta elasticidad por nivel de riesgo percibido, mayor que otros sectores, debido a los elementos hedonísticos que los consumidores asocian a los productos y los servicios (González-Herrero y Pratt, 1998).

7 Así, por ejemplo, tras la catástrofe aérea del vuelo de la compañía Spanair entre Madrid y las Islas Canarias, producida en agosto de 2008, y en la que fallecieron 153 personas, algunos periódicos de la prensa inglesa cuestionaron la seguridad de un destino como las Islas Canarias (Gaceta, 2008).

comunicación, particularmente en el caso de la radio y la televisión<sup>8</sup>. También se generan relatos, ‘historias reales’ de ciudadanos y entrevistas que suelen interesar público.

- Los reportajes de los medios de comunicación, especialmente en televisión, tienden a presentar contenidos que perpetúan cierto mito de ‘desastre’ en el destino.

Se debe reconsiderar la importancia que con frecuencia se concede a los medios de comunicación tradicionales. Concentrarse exclusiva o principalmente en algunos instrumentos más tradicionales no solamente puede conducir a la pérdida de oportunidades que surgen gracias a otros instrumentos de comunicación. Por encima de todos, en la gestión de crisis en el turismo “Internet representa una nueva forma de comunicación que permite rápidos tiempo de reacción, control en la edición y posibilidades de representación en imágenes en una crisis” (Glaesser, 2003, 249).

Los hallazgos de Quarantelli (1996) ilustran cómo ha de ser la actuación las DMO con respecto a los medios de comunicación:

- Deben preparar concienzudamente a su personal, principalmente al

que se relaciona con los medios de comunicación, en el ámbito de la gestión de crisis para ayudar y “orientar” a los medios de comunicación en su tarea. Para Beirman (2003, 25-26) los jefes de prensa o relaciones públicas de las DMO deberían estar preparados para responder a las siguientes cuestiones: ¿Qué se está haciendo por las víctimas?, ¿cuál es la extensión de los daños?, ¿qué se está haciendo para minimizar o eliminar futuros riesgos?, ¿qué pueden hacer las autoridades para garantizar la seguridad?, ¿por qué ocurrió ó se inició el suceso en sus primeros momentos?, ¿quién es el principal responsable? y ¿cuánto va a durar la crisis?

- Debe cuidar las relaciones con los periodistas locales en la fase de pre-crisis porque son los profesionales que van a cubrir la mayor parte de las noticias durante el periodo de crisis. Milo y Yorder (1991) sugieren definir estrategias para construir la confianza de los *travel writers*<sup>9</sup> y conseguir de éstos una cobertura informativa más positiva durante la etapa de recuperación.
- Puede y debe ser una fuente de información habitual para los medios de comunicación en materia turística ya que llegado el

8 En el ámbito de la radio el 62 por ciento de los periodistas utilizan las fuentes que proporciona el centro de mando de la crisis. Por parte de la televisión la cifra es del 54 por ciento de todos los reportajes. En cuanto la prensa escrita tan sólo el 21 por ciento de los relatos de los periódicos confiaban exclusivamente en la comunicación oficial (Quarantelli, 1996, 9).

9 Periodistas y escritores habituales en asuntos de turismo y viajes.

momento del desastre lo continuará siendo.

- Debe realizar una labor de propaganda y relaciones públicas para evitar que los medios de comunicación conviertan al destino en un lugar con el estigma de zona catastrófica ó misteriosa, cuando precisamente es el enfoque que no se quiere dar.
- Debe crear un centro de mando o equipo de gestión de crisis que minimice el grado de incertidumbre durante la crisis mediante la propagación de información oportuna.

El establecimiento de un equipo de gestión de crisis por parte de la DMO se trata de uno de los puntos fundamentales. Estos equipos están compuestos por expertos de diferentes campos y responsabilidades y su objetivo es minimizar el umbral de incertidumbre durante la crisis (Pike, 2004). La primera tarea de cualquier equipo de crisis es responder tan rápidamente como sea posible y evitar la incertidumbre y confusión creada tras el impacto inicial. Se debe centrar inicialmente en la captura de la información dispersa y liderar el proceso de comunicación de manera que se fomente la confianza en el destino por parte de los viajeros y de los medios de comunicación que difunden las noticias. La DMO, en cualquiera sus tres niveles (nacional, regional o local), puede constituir un equipo de crisis que sea apropiado dentro la estructura de la

administración pública existente. Este equipo debe estar en situación de coordinar y ofrecer una respuesta inmediata al mercado y debe tener continuidad, trabajando de acuerdo con otras entidades afectadas para asegurar la consistencia de los mensajes. También Martín Marín señala la importancia de tener en cuenta un Comité de crisis en el desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación, que se despliega en los siguientes apartados:

- Comité de Crisis (integrado por representantes de alta dirección, director de comunicación, experto en cada tema y consultor externo)
- Rápido análisis interno del problema (conocimiento total de la empresa o institución)
- Política comunicativa concreta y constante:
  - Centralizar comunicación y eliminar mensajes contradictorios
  - Adelantarse con agilidad a los medios de comunicación
  - Transparencia informativa
  - Capacidad inmediata de reacción (veracidad y reconocer errores, con sentido positivo y credibilidad, explicando cómo se van a solucionar)
  - Coordinar la emisión de mensajes idóneos, dentro y fuera de la entidad empleando los canales idóneos en cada momento
- Análisis y control continuo de acciones informativas
- Evaluación de resultados (balance

honesto de las acciones informativas realizadas)

- Agradecimiento personal a todos los públicos afectados o implicados

Sin embargo, la mayoría de las DMO -incluyendo las ONT- no incorporan la gestión de crisis en su plan estratégico y según Pike (2004, 168) “en la mayoría de los casos los equipos de gestión de crisis son constituidos en el momento de la crisis”.

Probablemente, pocas DMO cuentan con los recursos suficientes para mantener activo un equipo de gestión de crisis y desastres. Por otra parte, raramente los miembros del personal de la DMO están específicamente preparados en estos aspectos. Una solución a este problema, además de impartir formación en gestión y comunicación de crisis a los empleados de la DMO, es contratar especialistas apropiados, dependiendo del nivel de crisis y de las necesidades específicas (emergencias, comunicación, relaciones públicas, asesoría jurídica, herramientas de promoción, etc.). En el ámbito de la relaciones públicas la tarea del especialista se ha mostrado eficaz en la fase de respuesta inicial a la crisis, cuando es precisa una respuesta rápida. Frisby (2002) presenta un caso de estudio en los que los resultados de agencias globales de relaciones públicas contratadas por una DMO son satisfactorios en el periodo inicial, pero al cabo de seis semanas pueden requerir un gran empleo de tiempo, recursos y preparación con el fin de

seguir dando resultados. Esto es debido a la falta de conocimiento del producto de estas agencias, por lo que ha sido más eficiente para la DMO contar en el medio plazo con el input informativo de oficinas de turismo en los principales mercados emisores.

En definitiva, como colofón al marco teórico presentado, se puede afirmar que “el principal papel de las DMO en una crisis o desastre está relacionada con dos actividades clave: la comunicación en la crisis con los principales *stakeholders* o públicos y el desarrollo y la puesta en marcha de las estrategias de marketing para la recuperación de la crisis” (Blackman y Ritchie, 2007, 46).

### **Metodología. Entrevistas en profundidad**

Con el fin de conocer la preparación para la crisis de las entidades de promoción del turismo en Galicia y España, y analizar cuáles fueron sus respuestas en el ámbito de la comunicación, y las consecuencias que tuvieron en la promoción del turismo en el corto y en el medio plazo, se recogieron de primera mano la opinión de expertos del sector. Para la obtención de esta información se realizaron dos series de entrevistas en profundidad a expertos y personas relevantes en el sector turístico en Galicia y España, utilizándose como apoyo un cuestionario semiestructurado.

La primera serie de entrevistas se desarrolló entre abril y mayo de 2005, y se dirigió a doce responsables de promoción y comunicación de los Organismos Regionales y Locales de Turismo de Galicia. La segunda serie de entrevistas tuvo lugar durante la Feria Internacional del Turismo en Madrid, en 2008. En esta ocasión fueron entrevistados ocho expertos en comunicación y comercialización de diferentes Comunidades Autónomas de España. La toma de datos de las entrevistas se realizó por medio de un cuestionario elaborado para la ocasión, tomando como base un estudio de la Organización Mundial del Turismo (Luhman, 2005). En el cuestionario se preguntaron aspectos sobre la comunicación, promoción y la utilización de técnicas de investigación de mercados en situaciones de crisis por parte de las personas con responsabilidades para la toma de decisiones. Las entrevistas se estructuraron de acuerdo a las acciones de comunicación y promoción desarrolladas antes, durante y después de crisis en las que habían estado involucrados, siguiendo el siguiente esquema general:

- Antes de la crisis: Planificación de la comunicación y Disponibilidad inmediata de estudios.
- Durante la crisis: Decisiones sobre comunicación y Tácticas de investigación rápida.
- Después de una crisis: Flexibilidad en la comunicación y Empleo eficaz de estudios.

En algunas entrevistas el cuestionario no pudo aplicarse en su totalidad debido a que algunas preguntas no siempre recibían contestación por parte de los entrevistados, por desconocimiento o por no llevar a cabo alguna de las medidas. Debido a este motivo se optó por una aplicación menos rigurosa y permitir –en caso de ser conveniente- contestaciones abiertas, configurando así un cuestionario semiestructurado.

Un resumen de las conclusiones obtenidas de esta aproximación a la gestión de crisis se presentan a continuación, tomando como punto de referencia principal el caso de Galicia:

1º La responsabilidad de la comunicación y promoción no la tomó la Organización Regional Turística encargada de elaborar y desarrollar los planes promoción en condiciones de normalidad. La situación de crisis provocó que las directrices de la estrategia de comunicación se concentrasen en los primeros niveles del gobierno de la Comunidad Autónoma. No se puso en funcionamiento una mesa de turismo efectiva, ni durante ni después de la crisis, aunque sí se establecieron contactos entre las instituciones de turismo más importantes de la autonomía.

2º Existe una preocupación por la falta de coordinación entre los distintos organismos e instituciones. Todos los encuestados manifestaron su acuerdo de que la coordinación es condición necesaria para la gestión del desastre y la asignatura pendiente. Existen

intereses de todo tipo, políticos, culturales, históricos, geográficos que impiden alcanzar un consenso entre los diversos organismos.

3º Las estrategias de comunicación y promoción que se pusieron en marcha estuvieron orientadas principalmente a mejorar la imagen de Galicia como destino, sin ligarse a un producto o destino específico. Al mismo tiempo se impulsó la concienciación de la importancia del turismo entre los propios residentes.

4º La campaña de comunicación y promoción estuvo orientada casi exclusivamente al mercado interior español. En concreto, la campaña se dirigió a aquellas comunidades prioritarias para el turismo receptivo: comunidades de Madrid, Barcelona y las limítrofes con Galicia. Aunque se realizaron acciones promocionales en el extranjero, éstas fueron realmente minoritarias y se limitaron a la asistencia a alguna feria, y a una mayor presencia del destino Galicia en los planes de promoción de Turespaña<sup>10</sup>. La auténtica campaña la realizaron los medios de información internacionales con la cobertura informativa de la crisis.

5º El lema empleado en la campaña es elocuente, "Galicia viva". Se quiso pasar página y dar un nuevo contenido al destino. Se quiso aprovechar el tirón de la imagen de Galicia al estar durante mucho tiempo en primera plana de los medios de comunicación.

Para algunos encuestados se pueden extraer algunas oportunidades del desastre:

- La propia concienciación interna hacia el turismo: Proyectos de Excelencia y Dinamización de zonas y comarcas que seguramente no se hubiesen puesto en marcha –o se hubiesen retrasado indefinidamente- sino se hubiera producido el desastre; puesta en práctica de planes de limpieza permanente de playas; ayudas a empresas turísticas afectadas para la modernización de las instalaciones y mejora en la calidad de sus servicios; convenios y acuerdos con asociaciones profesionales; mejoras en las infraestructuras ligadas a los servicios y productos turísticos, etc. son algunos de los resultados que se han considerado positivos en la gestión de la crisis.
- Galicia como centro de atención en los medios. Atención y atracción de una corriente de simpatía de los potenciales visitantes. Para algunos de los entrevistados la exposición de los medios de comunicación contribuyó a que el destino fuera más conocido en los mercados emisores y a que las propias autoridades y la sociedad en general estuvieran más concienciadas de la significación del turismo en la zona.

---

10 Plan "Galicia Marks"

## Conclusiones

A la hora de enfrentarse a una situación de crisis en un destino turístico las DMO han de tener en cuenta una serie de directrices que pueden facilitar la tarea de la comunicación con el fin de recuperar la confianza en el destino turístico y acelerar el proceso de recuperación. Algunas características y oportunidades que vemos en la estrategia de comunicación en el caso de las mareas negras que han afectado a Galicia en los últimos años son las siguientes:

- La comunicación debe orientarse a los mercados y los consumidores, transmitiéndoles una información veraz, transparente, individualizada y continuamente actualizada sobre la situación de operatividad de cada uno de los lugares y destinos turísticos. Éste es el mejor procedimiento para disipar la percepción de que no se puede viajar a ese destino.
- La estrategia de comunicación ha de basarse en la investigación de mercados, que proporciona una información fundamental para la administración, destinos y operadores. En este sentido, es importante conocer la evolución en el flujo de turistas y su tipología (motivaciones, gasto medio, origen, destino, etc.).
- El desastre sufrido ofrece, además, una nueva oportunidad, en ocasiones difícil de conseguir para un destino turístico, para abordar una planificación local

más respetuosa con las exigencias del medio ambiente. Esta realidad debe ser comunicada a la opinión pública ofreciendo al destino una oportunidad inmejorable para reorientarse hacia unos parámetros de mayor calidad que sean ampliamente conocidos por los turistas potenciales.

- La comunicación institucional también debe dar a conocer que efectivamente se han puesto en marcha unos procedimientos reglados de gestión de situaciones de crisis y se han tomado las oportunas medidas para la creación de equipos preparados para hacer frente a esta labor.
- El daño infligido por los vertidos varía mucho de unas zonas a otras dentro de un mismo destino. Es preciso ser riguroso y delimitar específicamente las zonas afectadas, que en ocasiones están localizadas en puntos o focos concretos. Conviene ser cuidadoso en la comunicación, evitando generalizar la magnitud del desastre a todo el destino -y no siempre las noticias lo han hecho- para no transmitir una imagen errónea del daño padecido y causar un perjuicio a lugares turísticos no afectados al generar una percepción falsa en turistas potenciales.
- Es necesario también realizar una valoración de los elementos sociales y psicológicos que con frecuencia alientan la recuperación de una zona devastada. En el caso que nos

ocupa, la corriente de solidaridad generada ante el hundimiento del petrolero y sus consecuencias en el medio ambiente y en la vida de los pueblos, debe ser analizada e integrada en las estrategias de comunicación.

Las DMO parecen ser las entidades idóneas para la comunicación de la crisis y el desarrollo de la campaña de marketing y publicidad en prensa escrita, radio y televisión, con el fin de colaborar en los esfuerzos de recuperación. La comunicación tendrá que centrarse, en la mayor medida

posible, en los aspectos positivos del destino e informar a los futuros visitantes del tiempo esperado de recuperación y de las mejoras previstas debido a los esfuerzos de recuperación (WTO y WMO, 1998). En definitiva, una función importante de la actividad de la DMO en la crisis es la de servir de fuente de información a los medios de comunicación, las autoridades locales y los negocios turísticos con el fin de asegurar que el mensaje que se ofrece a la sociedad sea correcto, eficaz y coherente con otros mensajes que puedan estar emitiendo otras oficinas locales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAXTER, E. y BOWEN, D. (2004). "Anatomy of Tourism Crisis: Explaining the effects on Tourism of the UK Foot and Mouth Disease Epidemics of 1967-68 and 2001 with special reference to Media Portrayal". *International Journal of Tourism Research*, vol. 6, 263-273.

BEIRMAN, D. (2003). *Restoring Tourism destinations in crisis. A Strategic Marketing approach*. Sidney: CABI Publishing: Wallingford.

BLACKMAN, D. y RITCHIE, B. W. (2007). "Tourism crisis management and organizational learning: the role of reflection in developing effective DMO crisis strategies". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 23 (2,3,4), 45-57.

CARLSEN, J. C. y LIBURD, J. (2010). "Developing a Research Agenda for Tourism Crisis management, Market Recovery and Communications", en *Safety and Security in Tourism: Recovery Marketing after Crisis*, eds: Scott, N.; Laws, E. y Prideaux, B., 265-276. London y New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

DIOS RUANO GÓMEZ, J. (2004). "El efecto *Prestige*: la producción mediática de una realidad interesada". Congreso Internacional de Comunicación en Situaciones de crisis. Universidad de Navarra. Noviembre 2004.

DORE, L. y CROUCH, G. I. (2003). "Promoting destinations: An exploratory study of publicity programmes used by National Tourism Organizations". *Journal of Vacation Marketing*, vol. 9, nº 2, 137-151.

FAULKNER, B. (2001). "Towards a framework for tourism disaster management". *Tourism Management*, vol. 22, nº 2, 135-147.

FITA TRIAS, J (1999). *Comunicación en Programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000. Barcelona.

FRISBY, E. (2002). "Communicating in a crisis: The British Tourist Authority's responses to the foot-and-mouth outbreak and 11th September, 2001". *Journal of Vacation Marketing*, vol. 9, nº 1, 89 -100.

GACETA. (2008). "El reto de Spanair: pedir perdón y reconquistar a sus empleados". *La Gaceta*, Fin de semana, 23 y 24 de agosto de 2008, 9.

GLAESSER, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

GONZÁLEZ-HERRERO, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

GONZÁLEZ-HERRERO, A. y PRATT, C. B. (1998). "Marketing crises in tourism: Communication strategies in the United States and Spain". *Public Relations Review*, vol. 24, nº 1, 83-97.

HENDERSON, J. C. (2002). "Managing a tourism crisis in Southeast Asia: the role of National Tourism Organisations". *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, vol. 3, nº 1, 85-105.

HYSTAD, P. W. y KELLER, P. C. (2006). "Disaster management: Kelowna tourism industry's preparedness, impact and response a 2003 major forest fire". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 13, nº 1, 44-58.

HYSTAD, P. W. y KELLER, P. C. (2008). "Towards a destination tourism disaster management framework: Long-term lessons from a forest fire disaster". *Tourism Management*, vol. 29, 151-162.

LESLIE, D. y BLACK, L. (2005). "Tourism impact of the foot and mouth epidemic in the UK: Reactions, responses and realities with particular reference

to Scotland”. *Tourism Crises: Management Responses and Theoretical Insight* (ed. Laws, E. y Prideaux, B., 2005, 35-46.). New York: The Haworth Hospitality Press.

LOUREIRO GARCÍA, M. y VÁZQUEZ RODRÍGUEZ, M. X. (2006). “Incentivos y políticas de gestión de catástrofes ambientales marinas: el Prestige”, *Cuadernos Económicos de ICE*, n.º 71, 199- 219.

LUHRMAN, D. (2005). *Crisis guidelines for the tourism industry*. Acceso en abril de 2005 en la web de la Organización Mundial del Turismo: [http://www.world-tourism.org/market\\_research/recovery/Crisis and Disaster Management Guidelines.pdf](http://www.world-tourism.org/market_research/recovery/Crisis and Disaster Management Guidelines.pdf)

MARTÍN MARÍN, F. (1998). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Universitas, S.A.

MILO, K. J. y YODER, S. L. (1991). “Recovery from natural disaster: Travel writers and tourist destinations”. *Journal of Travel Research*, vol. 30, nº 1, 36-39.

O’CONNOR, N.; STAFFORD, M. R. y GALLAGHER, G. (2006). “A chronological review of the tourism industry’s reactions to terrorist attacks, using Bali (2002), London (2005), Madrid (2004) and New York (2001) as case studies”. *Global Industry – Emerging issues for the 21st Century*.

PARASKEVAS, A. y ARENDELL, B. (2007). “A strategic framework for terrorism prevention and mitigation in tourism destinations”. *Tourism Management*, vol. 28, 1560-1573.

PIKE, S. (2004). *Destination Marketing Organizations*. Oxford: Elsevier.

QUARANTELLI, E. L. (1996). “Local mass media operations in disasters in the USA”. *Disaster Prevention and Management*, vol. 5, nº 5, 5-10.

RIES, A. y TROUT, J. (1992). *Bottom-up Marketing*: Mc Graw-Hill.

RITCHIE, J.R.B. y CROUCH, G.I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK: CABI Publishing.

RODRÍGUEZ-TOUBES, D. (2006). “Promoción y comunicación institucional en el sector turístico en situaciones de crisis. Análisis de la catástrofe del *Prestige*”. Proyecto de investigación curso de doctorado 2005-2006. Universidad de Vigo.

SEITEL, P. (2004). *The Practice of Public Relations*, pp. 500-501. Nueva Jersey: Pearson/Prentice Hall.

TORAL MADARIAGA, G. y SANTIAGO POZAS, V. (2004). “Comunicación institucional y desplazamientos de La opinión pública: la crisis del 11 al 14 M”. Departamento de Comunicación Audiovisual de la Facultad de CC. Sociales y de la Comunicación de la UPV–EHU.

VALLS, J-F. (2004). *Gestión de empresas de turismo y ocio*. Barcelona: Gestión 2000.

WTO. (2004). *Evaluación de las actividades promocionales de las ONT*. Seaton, T.; Mathews, B. y Woodward, I. Madrid. World Tourism Organization.

WTO (2005). *Evolution of tourism in the tsunami-affected destinations*. Market Intelligence and Promotion Department, marzo, 2005. Madrid: World Tourism Organization.

WTO y WMO. (1998). World Tourism Organization y World Meteorological Organization. *Handbook on Natural Disaster Reduction in Tourist Areas*. Madrid. World Tourism Organization.