

**Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19**

Management of communication in crisis situations. Good practices by tourism brands to face the COVID-19 pandemic.

Elíizabeth Beatriz Zaldívar Sosa Autores<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6864-8266>

Orlando Gutiérrez López<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5724-1006>

<sup>1</sup>Ministerio de Turismo de Cuba. La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación. La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [ebzaldivars@gmail.com](mailto:ebzaldivars@gmail.com)

**RESUMEN**

La expansión del nuevo Coronavirus, COVID-19, ha transformado las dinámicas habituales a nivel global y, como parte de ellas, la de los destinos y empresas turísticas. Medidas como el cierre de fronteras, establecimiento de cuarentenas, cancelación de eventos de gran convocatoria, cierre y compactación de instalaciones hoteleras, de restauración y recreativas, entre otras, provocó el receso de la industria turística y, por consiguiente, cambios en sus estrategias de comunicación. A inicios de la pandemia, las marcas dejaron a un lado la promoción de ventas y centraron sus esfuerzos en gestionar la comunicación de crisis desde un enfoque de mantenimiento de marca, comunicación institucional, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa. El confinamiento implantado en numerosos destinos propició el mayor uso de Internet como principal canal de comunicación de las marcas con sus públicos. Bajo mensajes optimistas, empáticos y de unidad en tiempos complejos, las marcas prometieron a sus clientes un reencuentro cercano y seguro. Mientras tanto, han continuado mostrando sus bondades a través de las plataformas *online*, para una vez pasada la crisis permanecer en el *top of mind* de los viajeros. Destaca el uso del formato video, historias destacadas de Instagram e Instagram *live* como los

**Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19**

**Dossier monográfico**

*ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación*

Dossier monográfico/pp.91-106 RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970 • Vol. 9 • Núm. 24 • Sept.-Dic. 2020

formatos/herramientas más utilizados y funcionales. Resalta también la comunicación de las medidas de higiene y seguridad a implementar para la reapertura segura de los destinos y empresas turísticas, en función de otorgar confianza y tranquilidad a los clientes.

**Palabras clave:** comunicación de crisis; estrategias de comunicación; responsabilidad social corporativa; relaciones públicas; marcas turísticas; turismo; destinos turísticos; hoteles; aerolíneas; redes sociales; plataformas *online*; internet; COVID-19; pandemia; coronavirus.

**ABSTRACT**

The expansion of the new Coronavirus, COVID-19, has transformed the usual dynamics at the global level and, as part of them, that of tourist destinations and companies. Measures such as the closure of borders, establishment of quarantines, cancellation of large-scale events, closure and compaction of hotel, restaurant and recreational facilities, among others, caused the tourism industry to recess and, due to strategic monitoring in communication. At the beginning of the pandemic, brands put sales promotion aside and focused their efforts on managing crisis communication from the perspective of branding, institutional communication, public relations and corporate social responsibility. The confinement implemented in destination numbers led to the greater use of the Internet as the main channel of communication for brands with their audiences. Under optimistic, empathetic and unity messages in complex times, brands promise our customers a close and safe reunion. Meanwhile, they have continued to show their benefits through online platforms, for once the crisis is over it remains in the top of mind of travelers. The use of the video format, Instagram highlight stories and Instagram live stands out as the most used and functional formats / tools. It also highlights the communication of hygiene and safety measures to be implemented for the safe reopening of tourist destinations and companies, in order to give customers confidence and peace of mind.

*ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación*

Dossier monográfico/pp.91-106 RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970 • Vol. 9 • Núm. 24 • Sept.-Dic. 2020

**Dossier monográfico**

**Keywords:** crisis communication; Communication strategies; corporate social responsibility; public relations; tourist brands; tourism; touristic destinations; Hotels; airlines; social networks; online platforms; Internet; COVID-19; pandemic; coronavirus.

Recibido: 25/09/2020

Aceptado: 04/11/2020

## **Introducción**

La expansión del nuevo Coronavirus, COVID-19, ha transformado las dinámicas habituales a nivel global, sin que aún se prevea una fecha certera de regreso a la normalidad. Las dinámicas de consumo han cambiado, y con ello se han visto afectados numerosos sectores productivos, entre ellos el turismo.

Las nefastas consecuencias de la pandemia condujeron a la adopción de medidas como el cierre de fronteras, establecimiento de cuarentenas, cancelación de eventos de gran convocatoria, cierre y compactación de instalaciones hoteleras, de restauración y recreativas; entre otras. Ello provocó el receso de la industria turística y exigió cambios en sus estrategias de comunicación.

Al inicio de esta crisis sanitaria, varias marcas turísticas cancelaron sus inversiones en medios publicitarios como los exteriores. Los anuncios en vallas, aeropuertos y aviones redujeron su funcionalidad debido a las restricciones de viajes. Las revistas especializadas y otros medios impresos también experimentaron una disminución en sus ingresos por concepto de anuncios.

Asimismo, como consecuencia del confinamiento, se registró un incremento en el tiempo de navegación de los usuarios en Internet, y por tanto un mayor consumo de información por esta vía, especialmente en formato video. No obstante, disminuyó la navegación en páginas asociadas a viajes, e incrementó la atención sobre sitios de noticias, salud, alimentos, artículos de higiene personal y otros de primera necesidad, seguido de artículos para el hogar y video juegos. Tengamos en consideración que

## Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19

### Dossier monográfico

según el Informe Digital 2020, aportado por Hootsuite, el 59% de la población mundial accede a Internet, lo que representa 4.54 billones de usuarios, de ellos 3.80 billones están activos en medios sociales. Y el 90% de los usuarios gusta de ver videos *online* y el 70%, transmisiones en vivo.

La prensa, fundamentalmente en su versión digital para evitar el uso del papel, recuperó la confianza de los lectores que buscaban informarse por fuentes oficiales y evitar las abundantes *fakes news* en sitios de redes sociales.

El comercio electrónico también registró un considerable incremento. Según informe de Local Planet, durante los primeros meses de la pandemia en Latinoamérica, la utilización del *e-commerce* ascendió un 387 %. Los *boomers* constituyen uno de los segmentos de mayor crecimiento en estas plataformas.

Resulta evidente que lo anteriormente explicado desencadenó cambios en las rutinas de comunicación de los destinos y empresas turísticas, llevándolos a gestionar desde la comunicación esta situación de crisis. Para ello, las marcas dejaron a un lado la promoción de ventas y centraron sus esfuerzos en las estrategias de mantenimiento de marca, comunicación institucional, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa.

El presente artículo aborda la gestión de comunicación de crisis de las marcas turísticas en el contexto de la COVID-19. Este estudio pretende sistematizar buenas prácticas empleadas por algunos destinos turísticos caribeños como Cuba, República Dominicana, México y Jamaica; líneas aéreas, Copa Airlines e Iberia; cadenas hoteleras, Iberostar Hotels & Resorts, Meliá Hotels International, Cubanacan Hoteles.

La muestra ha sido seleccionada a criterio de los autores, con la finalidad de analizar buenas prácticas en la gestión de comunicación en la situación de crisis descrita. Tómese en consideración que los destinos turísticos caribeños son competencia entre sí, por lo cual resulta interesante analizar las estrategias adoptadas por ellos para mantener su cuota de mercado y ser la primera opción de los potenciales viajeros una vez de vuelta a la normalidad. En cuanto a las líneas aéreas e instalaciones hoteleras, las seleccionadas son referentes en su comunicación habitual, por lo cual resulta

## **Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19**

### **Dossier monográfico**

atrayera analizar la gestión de la comunicación emprendida ante esta contingencia sanitaria.

Los instrumentos de investigación empleados para el análisis son: la revisión de las plataformas *online* de los destinos y las empresas seleccionadas: cuentas/páginas en sitios de redes sociales (Instagram, Facebook, Youtube), sitios web, blogs; y monitoreo de medios especializados en turismo y otros de gran público, los cuales se encuentran reflejados en las referencias bibliográficas.

Es válido aclarar que, debido a la paulatina y progresiva expansión de la pandemia, los destinos se han encontrado, unos respecto a otros, en diferentes etapas al mismo tiempo. Por lo cual se ha presentado un desfase en la etapa de la crisis que se desarrolla en un destino, respecto a la que atraviesan sus mercados estratégicos. Lo anterior ha condicionado la adopción de estrategias del primero y su implementación en el segundo, a la vez ha requerido un mayor grado de personalización de los mensajes en función del mercado a impactar.

## **Desarrollo**

### **Cuba**

El Ministerio de Turismo de Cuba ha adoptado dos líneas de acción: comunicación institucional y mantenimiento de marca.

La primera enfocada a la actualización constante de la situación de la pandemia en el país, sus acciones de enfrentamiento, medidas adoptadas y protocolos de higiene y seguridad implantados para la reactivación del sector. Estas informaciones han sido publicadas en sus sitios de redes sociales y en una sección especial dentro del sitio web, a la cual se accede desde un *banner* en la página principal.

Además, en el sitio web puede ser descargado el listado de los protocolos de higiene y seguridad implementados. Dichos protocolos se esbozan también en un material audiovisual publicado en el canal de Youtube.

Por otra parte, han realizado una serie de trabajos periodísticos sobre la Certificación Turismo + Higiénico y Seguro, certificación avalada por el Ministerio de Turismo y

## Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19

### Dossier monográfico

el Ministerio de Salud Pública, e implementada en todas las instalaciones turísticas del país, como garantía de la implementación de los protocolos higiénico-sanitarios necesarios para el disfrute de unas vacaciones plenas y seguras.

La segunda, con la implementación de una campaña de comunicación estructurada en tres períodos, cada uno de ellos en correspondencia con las etapas evolutivas de la pandemia en el destino: Comienzo, Contención y Recuperación; bajo los slogans “*Si cuidas de ti, cuidas de todos*”, “*Imagina*” y “*Respira*”, respectivamente. Todos ellos con una serie de textos de apoyatura que complementan el mensaje principal y resaltan los atractivos y valores de la Isla. Implementada en los canales digitales del destino y enfocada en sus 13 mercados internacionales estratégicos y en el mercado doméstico. Este último, el mercado interno, el primero en reactivarse.

La campaña de comunicación, orientada en la primera fase a la responsabilidad; en la segunda, a lo sensorial y experiencial, estimulando a imaginar el destino, evocando a los recuerdos e incitando a la interacción de los usuarios con las plataformas bajo mensajes como “*Imagina tu lugar favorito*”, “*Imagina tu próximo destino*”, “*Imagina tu próxima aventura*”; en la tercera, aludiendo a la promesa del reencuentro anhelado y seguro, con el mensaje principal de respirar los valores y atributos del destino “*Respira cultura*”, “*Respira aventuras*”, “*Respira seguridad*”, entre otros. Con más de 28 mil seguidores en Instagram, y de 1 millón en Facebook, la campaña ha logrado sus mejores cifras en los contenidos de formato video, los cuales ostentan los mayores números de reacciones respecto a los contenidos de imágenes. La tercera etapa de la campaña, exhibe un formato de publicación que luce como una imagen animada, el cual en realidad es un video de corta duración con recursos animados, y le otorga un refrescamiento a la misma en su fase de reapertura turística. También en esta etapa han comenzado a emplear la etiqueta #CubaTuDestinoSeguro, haciendo alusión a la seguridad que siempre ha caracterizado el destino, pero esta vez de una forma más directa.

Dossier monográfico

## **República Dominicana**

La Secretaría de Turismo de República Dominicana fue de las primeras en comunicar el cierre de fronteras en un destino caribeño, con un comunicado empático, positivo y esperanzador a sus clientes, manifestando la intención de continuar llevándoles a sus hogares las maravillas de su destino y estar esperándoles cuando todo haya terminado.

En sus sitios de redes sociales, con más de 82 mil seguidores en Instagram y de 560 mil en Facebook, los videos expuestos logran la mayor cantidad de reacciones de la audiencia, respecto a los contenidos en formato imágenes.

En cuanto a su sitio web, le fue incorporado un *banner* que remite a una sección especial donde se encuentran recogidas cronológicamente todas las informaciones oficiales ofrecidas sobre el desarrollo de la pandemia en el país y las medidas para su enfrentamiento. Esta sección incluye los protocolos adoptados por el sector turístico para la reactivación de la industria. El mercado interno ha sido el primero en reanimarse, como vaticinó el ministro de turismo dominicano, Francisco Javier García, en entrevista publicada el 28 de mayo por el medio especializado Turismo Global. Las operaciones con el turismo internacional iniciaron el 1ro de julio, y han dejado ver el arribo de los primeros turistas a través de sus cuentas en sitios de redes sociales.

## **México**

A inicios de la contingencia sanitaria, en comunicado oficial, la Secretaría de Turismo de México (SECTUR) dio a conocer que el secretario de turismo, Miguel Torruco Marqués, presentó una ambiciosa estrategia para la contención de la crisis en el sector turístico mexicano, compuesta por 3 campañas comunicativas: una internacional, una nacional y otra *online* de acompañamiento. El funcionario manifestó la articulación de todos los actores de la industria turística mexicana y la inversión de una suma considerable en esta estrategia.

Dichas campañas se estructuraron en 3 fases: Inmediata, Intermedia y Recuperación, bajos los *slogans* “*Nos vemos pronto*”, “*El viaje está dentro de nosotros*” y “*México*”

## Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19

### Dossier monográfico

*te necesita*”, respectivamente. Enfocadas en impactar sus 16 mercados internacionales priorizados y el mercado doméstico, con una parrilla de contenidos diversos, apoyados en una ambiciosa estrategia digital basada en *Big Data*, *Social Listening* y precisión de mercados; para dar acompañamiento a los usuarios en sus hogares y que México se mantuviese en sus preferencias.

Anunciaron que una vez culminada la crisis emplearían una estrategia “*Hard sell y call to action*” (Venta dura y llamado a la acción) para atraer a sus mercados estratégicos.

Un análisis a sus sitios de redes sociales ha mostrado los altos índices de reacciones que han logrado con sus acciones. Para sus más de 546 mil seguidores en la plataforma “Visit México” en Instagram y más de 5 millones de seguidores en la página de Facebook, México han estructurado mensajes personales, contados desde la 1ra persona, aludiendo a las particularidades de cada una de sus regiones desde su cultura, arquitectura, patrimonio, historia, tradición y gastronomía, como “*el café lechero en Veracruz, y la cajeta de Guanajuato*”, mensajes como “*Te seguiré pensando*”, “*te pienso, piensa en México*”. Invitando a viajar desde la imaginación “*el viaje está dentro de nosotros*” y la promesa de que “*México los amará pronto*” El formato video ha sido el de mayor número de interacciones, alcanzando entre 3 mil y 12 mil reproducciones por video.

Por otra parte, en el sitio web de la Secretaría de Turismo de México han diseñado una pestaña donde se recogen todas las informaciones de interés sobre el COVID-19, desde información básica de la enfermedad, estadísticas, cursos de capacitación, aplicaciones, consejos para la prevención y medidas tomadas por el gobierno.

### **Jamaica**

La Oficina de Turismo de Jamaica (JTB, por sus siglas en inglés) utilizó su plataforma digital para llevar al público un paquete de entretenimiento, dirigido a inspirar y animar a sus seguidores. Bajo el título “*Escape to Jamaica*”, una serie transmitida semanalmente en el canal de Instagram de la JTB, para sus 122mil seguidores. La misma exhibió demostraciones de cocina en vivo y sesiones de bienestar pregrabadas.



## Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19

### Dossier monográfico

Una iniciativa para ofrecer una escapada virtual al destino, a través del disfrute de su música, cocina, cultura, gente cálida y el espíritu jamaicano.

Los contenidos de la serie transmiten *irie\* vibes*, incitando el sentimiento de bienestar y emociones positivas. Los videos de la misma han alcanzado entre 3 mil y 6 mil reproducciones, ostentando así las cifras más altas de reacciones entre los contenidos publicados en su cuenta de Instagram.

En artículo publicado el 2 de junio por Travel2LATAM, el ministro de turismo de Jamaica Edmund Bartlett, anunció la apertura del destino a viajeros internacionales para mediados del propio mes. El funcionario manifestó que el país cuenta con estrictos protocolos de sanidad para prevenir el contagio de clientes y trabajadores. Luego del análisis de las estrategias adoptadas por estos destinos turísticos podemos destacar como elemento coincidente, la utilización del formato video. Resulta éste el más agradecido por la audiencia, lo cual es consonante con las prácticas en internet descritas al inicio del artículo.

Sobresale también, el uso de historias destacadas en Instagram para recoger toda la información concerniente al desarrollo y enfrentamiento a la COVID-19.

En cuanto a los sitios webs, todos se hacen eco de las noticias relacionadas con el impacto de la pandemia en el país, las medidas adoptadas para su enfrentamiento y la reactivación del sector turístico; en varios casos han dedicado una sección especial para el tratamiento de esta información, mediante *banners* especiales que llaman la atención apenas entrar en la web. El contar con esta sección demuestra el interés del destino en la transparencia de la información, la responsabilidad con la que asumen el enfrentamiento a la pandemia y facilitan la actualización de sus públicos con una sección permanente y de fácil acceso. Esta sección podrá quedar, una vez pasada la crisis, como memoria de la gestión emprendida ante una situación de tal magnitud.

### **Copa Airlines e Iberia**

Sobre las empresas turísticas, la gestión de comunicación en situaciones de crisis adoptada por las líneas aéreas analizadas presenta similitudes. Ambas han trabajado mensajes de bien público y asumido estrategias de responsabilidad social corporativa.

## Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19

### **Dossier monográfico**

Han comunicado su contribución mediante vuelos humanitarios para repatriar a ciudadanos varados en otros destinos tras el cierre de fronteras, también vuelos de carga para transportar material sanitario de un destino a otro y donaciones de insumos a instituciones sanitarias.

Las aerolíneas trabajaron mensajes optimistas y esperanzadores, prometiendo volar mañana. También comunicaron la flexibilización de sus políticas de cancelación de vuelo, en función de que los clientes puedan cambiar sus fechas de viaje o recibir bonos por el importe del billete, válido su uso hasta 1 año después.

Ambas transportistas comunicaron también, las medidas adoptadas en función de la seguridad higiénico-sanitaria de los pasajeros en los vuelos.

Las estrategias adoptadas por ambas compañías buscaron mostrar sensibilidad y empatía ante la crisis, sentido de pertenencia, y seguridad a los clientes en futuros vuelos con todas las medidas higiénico-sanitarias implementadas para que estos arriben a sus destinos con total tranquilidad y confianza.

Otras de las prácticas comunes ha sido el uso de historias destacadas en Instagram para recopilar todas las informaciones ofrecidas sobre el tratamiento de las compañías ante la situación de crisis. Informaciones como suspensión de vuelos a destinos que decretaron cierre de fronteras, vuelos humanitarios, vuelos de carga de materias sanitario, donaciones para personal de salud e instituciones sanitarias, desinfección de aviones, mensajes de bien público; medidas higiénico-sanitarias a bordo, reanudación de operaciones aéreas, etc.

Por otra parte, las instalaciones hoteleras también cambiaron sus estrategias en pos de gestionar la comunicación en tiempos de crisis, con un enfoque empático y esperanzador.

### **Iberostar Hotels & Resorts**

El Grupo hotelero Iberostar Hotels & Resorts ha empleado líneas de mensajes inspiracionales, incitando a reflexionar, meditar sobre lo que nos rodea y qué es lo más importante. Mensajes como “*Time to Care*” y “*How we care*” invitando a la responsabilidad y cuidado ambiental, en consonancia con su comunicación habitual.

## Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19

### Dossier monográfico

Iberostar se ha caracterizado por defender un turismo responsable y sostenible, enfocado en el cuidado de los océanos, los corales, el reciclaje y la alimentación saludable. En esta ocasión, mantuvieron esta línea de mensajes de responsabilidad social corporativa, unido a otros de bien público y *branding*, con imágenes relajantes, paradisíacas y mensajes empáticos con la promesa de un mañana mejor y más fuerte. También ofrecieron contenidos de entretenimiento como rutinas de yoga para cuidar el cuerpo y mantener fuerte la mente, recetas de comida saludable, minicuentos para niños, entre otros.

La compañía hotelera ha mantenido también el intercambio con sus partners comerciales mediante capacitaciones vía *online*.

Y han comunicado las medidas higiénico-sanitarias implementadas para la reapertura de sus hoteles, en función de prevenir el contagio de la COVID-19 en sus instalaciones y otorgarles a sus clientes y trabajadores la seguridad necesaria. Para el reinicio de las operaciones en Cuba, Iberostar ha lanzado la campaña “*Restart your year*” invitando a los viajeros a recomenzar, reiniciar su año y hacerlo de la mano de Iberostar.

Resalta el uso de historias de Instagram, Instagram *live*, videos, *gifts* e imágenes entre los formatos más utilizados.

### **Meliá Hotels International**

Esta compañía hotelera ha comunicado sus acciones de responsabilidad social corporativa, en lo que ha dado a llamar la promoción más solidaria de la historia del Grupo. El programa *Meliá con los Héroes* donó 10mil estancias de dos noches para dos pax, a personal sanitario que se encontraba enfrentando la pandemia; y 5mil estancias, igualmente de dos noches para dos personas, a integrantes de las fuerzas y cuerpos de seguridad.

La empresa ha comunicado mediante su sitio web, sitios de redes sociales corporativos y de sus máximos líderes, su programa *Stay Safe with Meliá*, donde se recogen los protocolos de seguridad sanitaria para sus reaperturas hoteleras. Este programa también ha incluido la formación y capacitación de los trabajadores en

**Dossier monográfico**

función de prevenir el contagio en sus instalaciones y otorgarle total seguridad y confianza al cliente en el disfrute de unas vacaciones responsables, bajo el sello característico de Meliá.

*Stay Safe with Meliá* se ha convertido en el eje central de su comunicación para el reinicio de las operaciones en sus instalaciones. Un mensaje directo, como evidencia del compromiso de la marca con la seguridad de sus clientes.

A la par, como consecuencia del confinamiento provocado por la pandemia, muchas empresas migraron al trabajo no presencial, tendencia que se prevé se mantenga en el tiempo siempre que las características de los trabajos lo permitan. Meliá ha aprovechado esta oportunidad para promover que quienes permanecen en teletrabajo lo hagan utilizando sus instalaciones, con el programa *Day Stay* que transforma las habitaciones y espacios en oficinas. También han lanzado un programa con la misma finalidad, pero con estancias mayores a 15 días, como el *Work Your Way, Work form Cuba*, invitando a trabajar en un ambiente relajado, seguro y a la vez con todas las condiciones de una oficina con la mejor conectividad, pero con unas vistas naturales impresionantes.

Por otra parte, Meliá ha lanzado la serie *Every Day Matters*, compuesta por videos de 3 minutos de duración, donde se muestra el compromiso de la empresa con la seguridad de los clientes, y cuentan los proyectos de la compañía, de la voz de sus líderes y trabajadores.

### **Cubanacan Hoteles**

Este grupo hotelero cubano implementó una campaña de responsabilidad, pero manteniendo un guiño hacia el destino, bajo el slogan “*Manténganse en casa, nosotros cuidamos su lugar favorito*”, mostró imágenes de los principales atractivos del destino Cuba, con la promesa del reencuentro seguro una vez pasada la crisis. Por otra parte, al igual que las compañías anteriormente analizadas, Cubanacan ha comunicado su aporte al enfrentamiento de la pandemia en el país, y las medidas tomadas en función de otorgarle a sus instalaciones la seguridad higiénico-sanitaria necesaria para recibir a sus clientes.

**Dossier monográfico**

Para el reinicio de las operaciones en sus instalaciones, la marca lanzó la campaña “Suyo y Seguro” para acercar a los viajeros a sus instalaciones y mostrar la seguridad que ellas garantizan en el escenario actual.

**Consideraciones finales**

La industria turística, dado que inevitablemente depende de los viajes, organiza frecuentes reuniones de gran convocatoria, se basa en la hospitalidad por medio de interacciones humanas y donde la percepción de limpieza es vital, se ha visto fuertemente afectada por la COVID-19.

Ante la pandemia, la primera reacción de las marcas fue frenar las campañas, sacar del aire todos aquellos mensajes no alineados con la situación, así como cambios que pudiesen implementarse rápidamente, mensajes de aliento en redes sociales, modificaciones de logos, como el caso del destino Cuba que introdujo su logo dentro de una casa para hacer alusión al #QuédateEnCasa. Todo ello mientras analizaba el escenario y los pasos siguientes.

Luego, la comunicación de las marcas fue transitando por diferentes etapas. La crisis requirió de un monitoreo constante de la situación y estudio del comportamiento y sentimientos de los consumidores, en función de gestionar la comunicación, planear el escenario e identificar el tiempo correcto para recobrar las campañas.

Los eslóganes turísticos cambiaron, de los típicos que incitaban al “visitar ahora” pasaron a “visita más tarde”. Se utilizaron etiquetas como #QuédateEnCasa, #StayHome, #StaySafe.

Han sido y aún son tiempos de responsabilidad y las marcas son conscientes de ello, por lo cual han comunicado las estrategias emprendidas para enfrentar los efectos de la crisis en su radio de acción, como manifiesto de su responsabilidad social corporativa.

La comunicación de las modificaciones en las políticas de cancelación, y las medidas sanitarias implementadas ha utilizado en varios casos, la figura de los máximos responsables de las empresas u organismos turísticos de los destinos. La prensa también ha tenido un peso importante en la comunicación de los destinos y marcas

## Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19

### Dossier monográfico

turísticas, mediante artículos periodísticos y entrevista a líderes de compañías y directivos de organismos turísticos.

Como el turismo es un sector en extremo sensible a la inestabilidad e inseguridad, las marcas turísticas han hecho énfasis en la seguridad y la higiene como valores fundamentales en su comunicación.

Bajo mensajes optimistas, empáticos y de unidad en tiempos complejos, las compañías y destinos analizados prometieron a sus clientes un reencuentro cercano y seguro. Y mientras éste llegaba, continuaron mostrando sus bondades a través de internet, para una vez pasada la crisis, permanecer en el *top of mind* de los potenciales viajeros.

Resalta el uso del formato video, historias destacadas de Instagram e Instagram *live* como los formatos/herramientas más utilizadas y funcionales.

Otra de las buenas prácticas identificadas ha sido el uso de secciones específicas dentro de los sitios webs de los destinos y empresas turísticas, para el abordaje de las informaciones referentes al tratamiento de la pandemia y su enfrentamiento. Como elemento coincidente, la totalidad de las marcas ha empleado las historias de Instagram e historias destacadas, para transmitir estas informaciones.

De manera general, se identifican buenas prácticas en la gestión de comunicación de estos destinos caribeños, los cuales refieren contenido de interés para sus públicos.

Destaca que, entre los destinos turísticos analizados, México figura en una selección realizada por el medio *The National* como uno de los 13 destinos que han desarrollado campañas brillantes ante la crisis, recordando soñar ahora y viajar después. Le acompañan en esta selección, destinos como Santa Lucía, Sudáfrica, Kenya, Noruega, Panamá, Australia, Canadá, Maldivas y Suiza.

La campaña de México también es resaltada por *Antevenio* como 2da de 15 campañas turísticas de las que aprender en el escenario pos Covid-19; y República Dominicana figura en el puesto número 8 de la misma lista. En esta última selección los acompañan los destinos Andalucía, España, Perú, Colombia, Brasil, Ecuador, Honduras, Sudáfrica, Eslovenia, Maldivas, Grecia, Suiza, Portugal.

Sobresale también la orientación de las estrategias comerciales y por ende la comunicación, al mercado doméstico; por ser el más seguro y de más pronta

## **Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19**

### **Dossier monográfico**

recuperación para cada uno de los actores analizados. Seguidamente, orientación a lo regional, viajes de corta distancia. También se promueven las actividades al aire libre y en contacto con la naturaleza.

Las adversas consecuencias de la pandemia, las nuevas medidas higiénico-sanitarias adoptadas, y temor perenne al contagio en el subconsciente de las personas, han generado cambios en los patrones de hábitos y consumo. Por ello las marcas han buscado atemperarse a las condicionantes impuestas por el escenario, adoptando las medidas pertinentes y manteniéndose en el imaginario de sus clientes como marcas responsables y empáticas, para mantener su cuota de mercado en lo que se ha dado a llamar como “la nueva normalidad”.

La seguridad ha sido tradicionalmente uno de los atributos tomados en consideración por los viajeros para la selección de su destino vacacional. Ahora esa seguridad está condicionada más allá de la estabilidad político-social del país, y tiene un gran peso la seguridad higiénico-sanitaria que los destinos ofrezcan a sus visitantes. Se aprecia que las estrategias adoptadas por los destinos y empresas en cuestión, para gestionar la comunicación en esta situación de crisis, versan desde la comunicación institucional hasta el *branding*, con un marcado enfoque de responsabilidad social corporativa. Lo anterior les ha permitido permanecer cercanos a sus audiencias, preocupados por su bienestar y futuro, esperanzados en un mañana mejor y más seguro.

Definitivamente de ahora en adelante, el cuidado de la salud, la seguridad y la empatía serán atributos fundamentales para ofrecer tranquilidad y confianza a los clientes en el disfrute de unas vacaciones seguras y de calidad. Los viajeros priorizarán los destinos que puedan ofrecerles una mínima garantía de seguridad. Devolverles la confianza a los usuarios en el disfrute de sus vacaciones es el principal reto y objetivo de la comunicación de las marcas turísticas.

Dossier monográfico

## **Referencias bibliográficas**

Disset. (2020). *Marketing en tiempos COVID. Guía para hoteles*. Recuperado de <http://www.dissetconsultors.com>

Hootsuite. (2020). *Digital 2020. Global Digital Overview*. Recuperado de <http://www.hootsuite.com>

LocalPlanet. (2020). *Informe Comunicación en tiempos de Covid-19. Una mirada a la región LATAM*.

Redacción. (3 de abril de 2020). Jamaica ofrece un escape virtual a través de Instagram. *Travel2Latam*. Recuperado de <http://www.travel2latam.com>

Redacción. (16 de abril de 2020). Meliá regalará 10.000 estancias de dos noches de hotel a los sanitarios. *Ultima hora*. Recuperado de <http://www.ultimahora.es>

Redacción. (7 de mayo de 2020). Meliá aplicará programas de seguridad sanitaria a sus reaperturas hoteleras. *Buen Viaje a Cuba*. Recuperado de <http://www.buenviajecuba.com>

Redacción. (9 de mayo de 2020). Meliá Hotels International anuncia segunda acción de “Meliá con los Héroes”. *Caribbean News Digital*. Recuperado de <http://www.caribbeannewsdigital.com>

Redacción. (28 de mayo de 2020). Ministro de Turismo anuncia, -RD está lista para abrir Industria Turística. *Turismo Global*. Recuperado de <http://www.turismoglobal.com>

Redacción. (2 de junio de 2020). Jamaica reabre fronteras a partir del 15 de junio para viajeros. *Travel2Latam*. Recuperado de <http://www.travel2latam.com>

Redacción.(4 de junio de 2020). Jamaica abrirá sus fronteras a viajeros internacionales a partir del 15 de junio. *Inout Viajes*. Recuperado de <http://www.inoutviajes.com>

Redacción. (4 de agosto de 2020). 15 campañas turísticas de las que aprender en el escenario post covid. *Antevenio Anticipation e-Marketing*. Recuperado de <http://www.antevenio.com>

Secretaría de Turismo. (2020). *Presenta Miguel Torruco la estrategia digital para la contención de crisis del sector turístico*. Recuperado de <http://www.gob.mx>



**Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19**

Dossier monográfico

**Conflicto de interés**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

**Contribuciones de los autores**

Ambos autores analizaron el escenario y los datos obtenidos. La primera autora se ocupó de la redacción del texto, y el segundo autor, de la revisión y edición.

**Nota**

*\*Irie*: palabra del dialecto jamaicano que significa feliz, alegre o libre.