



**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**

**CURSO 2020-2021**

***Plan de contingencia de un hotel en RR.SS. tras la crisis de la  
COVID-19***

Presentado por: Lucía Barna Uhagon

Tutelado por: María Merino Bobillo

Segovia, 22 de junio 2021



## **RESUMEN**

La crisis sanitaria provocada por el coronavirus ha generado impactos sociales y económicos de gran envergadura. Aunque ha causado daños importantes en todos los sectores, éstos han destacado principalmente en la industria turística y concretamente en el sector hotelero.

En este trabajo de fin de grado se pretende estudiar exhaustivamente la comunicación corporativa con el fin de comprender el rol tan importante que desempeña en todo tipo de contexto. Además, se analizan las repercusiones de la pandemia en el contexto global, centrándonos más adelante en el ámbito nacional.

Para hacer frente a posibles situaciones similares en un futuro hemos elaborado un plan de actuación aplicable a las redes sociales, en base al modelo de un plan de contingencia. Este modelo se podría utilizar en todo tipo de hoteles, pero lo ilustraremos con el caso particular del Hotel de Londres y de Inglaterra de San Sebastián, una ciudad con gran acogida turística durante todo el año.

**Palabras clave:** coronavirus, plan de contingencia, comunicación de crisis, sector hotelero, comunicación.

## **ABSTRACT**

The health crisis caused by the coronavirus has generated major social and economic impacts. Although it has caused significant damage in all sectors, these have stood out mainly in the tourism industry and specifically in the hotel sector.

In this thesis, the aim is to study corporate communication exhaustively in order to understand the important role it plays in all kinds of contexts. In addition, we will analyze the repercussions of the pandemic in the global context, focusing later on the national level.

To deal with possible similar situations in the future, we have developed an action plan applicable to social networks, based on the model of a contingency plan. This model could be used in all types of hotels, but we will illustrate it with the particular case of the Hotel de Londres y de Inglaterra in San Sebastián, a city with great tourist receptions throughout the year.

**Key words:** coronavirus, contingency plan, crisis communication, hotel sector, communication.



# ÍNDICE

## RESUMEN

<b>1. CAPÍTULO I: Introducción.....</b>	<b>7</b>
1.1 Justificación.....	8
1.2 Objetivos .....	9
1.3 Metodología .....	9
1.4 Estructura .....	10
<b>2. CAPÍTULO II: Marco teórico .....</b>	<b>11</b>
2.1 Crisis.....	12
2.1.1 ¿Qué es una crisis? .....	12
2.1.2 Características y objetivos .....	14
2.2 Plan de contingencia .....	17
2.2.1 ¿Qué es un plan de contingencia?.....	17
2.2.2 Características y objetivos .....	18
2.3 Comunicación de crisis .....	21
2.3.1 ¿Qué es la comunicación de crisis? .....	21
2.3.2 Papel de la comunicación y RR.SS. en la resolución de crisis .....	23
<b>3. CAPÍTULO III: La crisis de la COVID-19 en el sector hotelero</b>	<b>26</b>
3.1 Situación global del coronavirus.....	27
3.1.1 Incidencias en el sector turístico y hotelero .....	27
3.2 Situación nacional del coronavirus .....	33
3.2.1 Incidencias en el sector turístico y hotelero .....	33
3.2.2 Plan de contingencia puesto en práctica.....	38

<b>4.</b>	<b>CAPÍTULO IV: Plan de actuación en RR.SS.....</b>	<b>40</b>
4.1	Comunicación de seguridad interna .....	41
4.2	Comunicación de seguridad externa .....	44
4.3	¿Qué redes sociales son más eficaces?.....	47
4.4	Caso práctico: propuesta de estrategia para las redes sociales del Hotel de Londres y de Inglaterra.....	50
<b>5.</b>	<b>CAPÍTULO V: Conclusiones .....</b>	<b>54</b>

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación**

A finales del año 2019 se detectó un virus inusual en Wuhan (China) que se expandió por el resto del mundo en cuestión de un trimestre. Independientemente de su origen, las teorías de cómo surgió –experimento, conspiración, etc.– el virus ha supuesto la muerte de miles de personas. A fecha 9 de marzo de 2021, se contabilizan a nivel mundial 117 millones de casos de infección, de los cuales 66,4 millones se han curado y, sin embargo, 2,6 millones han perdido la vida. A nivel nacional se estiman 3,2 millones de contagios que se han llevado la vida de 71.436 personas, mientras que 150.346 personas han podido recuperarse de la enfermedad.

España declaró el estado de alarma en marzo de 2020 y restringió la movilidad de su población hasta junio. Los gobiernos tomaron medidas como la declaración del estado de alarma en marzo de 2020 y el confinamiento de la población hasta junio. Desde entonces, la movilidad entre comunidades y provincias se ha visto restringida o prohibida. Además de causar un daño desmesurado a la salud pública, la pandemia también ha provocado un gran colapso económico en la sociedad. Entre las industrias más afectadas se encuentra la turística, pues ha sufrido drásticamente el recorte de los viajes y por tanto de las estancias. La peligrosidad del virus, por la facilidad con la que se contagia, ha obligado a que todos los establecimientos estableciesen una serie de medidas de seguridad para sus clientes, que van desde marcar un aforo máximo de personas que asegure la distancia interpersonal, el uso de mascarilla y gel, la desinfección de los locales, etc. Lo mismo ocurre con el sector hotelero. Lejos de solucionarse, desde principios de 2021 la pandemia está conociendo nuevas variantes del virus y rebrotes. Esto ha llevado a que el Gobierno multiplicase las restricciones que han afectado de lleno al sector hostelero y turístico. De cara a su reapertura, el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) ha establecido una guía destinada a los alojamientos con fines turísticos, para hacer segura la estancia en ellos. La guía marca los pasos para elaborar de un plan de contingencia

Fruto de las prácticas realizadas entre julio y agosto de 2020 en el Hotel de Londres y de Inglaterra en San Sebastián, he sido consciente del impacto real de la pandemia en la industria turística. Es por lo que, tras su acogida en estos momentos tan complicados, me



he sensibilizado con la causa y me ha resultado interesante analizar las medidas llevadas a cabo para la reapertura del sector hotelero, realizando una propuesta de estrategias para sus redes sociales.

En toda situación de crisis, sea cual sea su magnitud, la comunicación desempeña un papel primordial para mermar sus daños. Resulta importante crear una estrategia de comunicación beneficiosa para el sector hotelero y válida en caso de sobrevenir una nueva amenaza. Es fundamental tener un protocolo preparado para poder aplicarlo a lo largo del próximo periodo vacacional.

## **1.2. Objetivos**

Como Trabajo Fin de Grado hemos decidido elaborar un plan de contingencia que marque las pautas que deberían seguir los diferentes públicos con los que se relaciona el hotel: clientes, empleados, proveedores, etc. El propósito del plan es desarrollar una respuesta ante los posibles problemas que puedan surgir, a través de medidas institucionales que deben integrarse adecuadamente en la gestión de riesgos de la entidad, en coherencia con su misión, visión y valores.

Concretamente, se busca idear un plan de contingencia adecuado para el sector hotelero que se ha visto muy afectado, pues ya había recibido un fuerte impacto con la crisis económica de 2008 en España. El plan de pretende ser una herramienta de trabajo para la empresa en tiempos de grandes dificultades.

## **1.3. Metodología**

Para realizar la estructura del TFG se ha indagado y recopilado una gran cantidad de artículos, libros, estudios y comunicados de los diferentes Ministerios relacionados con el tema, para establecer su estructura. Asimismo, se ha buscado contactar con el personal del Hotel de Londres y de Inglaterra en San Sebastián para conocer su plan de actuación durante la temporada de verano del 2020. Sin embargo, por motivos de confidencialidad no han compartido mucha información al respecto.

Además de la información ya obtenida, se han explorado diferentes RRSS y páginas web de diferentes hoteles para examinar las estrategias de comunicación llevadas a cabo.

Al tratarse de un tema de actualidad y en constante cambio, se ha debido comprobar y contrastar la bibliografía cada cierto tiempo para estar al corriente de todas las posibles actualizaciones y cambios en las medidas y normativas aplicadas.

#### **1.4. Estructura**

El TFG se estructura en tres capítulos. En el marco teórico se analizan exhaustivamente los términos “plan de contingencia” y “crisis” puesto que son los elementos claves para comprender el estudio.

A continuación, se explica en qué consiste el coronavirus, cómo afecta a la salud, la mortalidad que ha provocado en España y en el resto de los países, esencial para entender la situación a nivel internacional y nacional. Con ello, se analiza cómo ha impactado dicha crisis en el sector turístico, haciendo énfasis en la industria hotelera. Asimismo, se investiga cuáles han sido las medidas puestas en práctica para garantizar la seguridad de los huéspedes y trabajadores

Por último, se elabora un plan de actuación dando gran importancia al uso de las redes sociales como principal canal de comunicación con el público objetivo de un hotel. Para ello, se estudia cuáles han sido las redes sociales más utilizadas y eficaces en cuanto a estrategias de comunicación durante la pandemia. A raíz de ello, se podrá establecer las medidas preventivas para enfocar la comunicación tanto interna como externa.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## 2. Marco teórico

En este capítulo se analizarán los conceptos de plan de contingencia y crisis puesto que son la base del estudio. Determinaremos sus características y el papel que desempeñan las RRSS en dichas situaciones.

### 2.1. Crisis

#### 2.1.1. ¿Qué es una crisis?

El concepto crisis, procedente del latín y derivado del griego *krisis*, implica separación y cambio en cualquier ámbito, pudiendo evolucionar en todo momento. La norma internacional ISO22301 la define como: *“una situación con un alto nivel de incertidumbre que afecta las actividades básicas y/o la credibilidad de la organización y requiere medidas urgentes”*. Puede ser cualquier suceso que ponga en peligro activos clave de una empresa. Surgen en situaciones de inestabilidad y en entornos complejos. En ellas prima la perplejidad, lo que acarrea consigo numerosos impactos negativos, aunque su repercusión depende principalmente del público y los afectados. Se vuelven más complejas puesto que son o inevitables o difíciles de prevenir.

Existen numerosos tipos de crisis, entre las que señalamos las siguientes siguiendo a Merino, M. y Sánchez, M. (2020):

- Crisis política: se caracteriza por la inestabilidad o fracaso, en el ámbito político de una región o país
- Crisis económica: es un periodo de recesión en el que la actividad económica es negativa durante dos o más trimestres consecutivos. Ésta puede afectar tanto a la oferta como a la demanda, incluso a veces a ambas al mismo tiempo.
- Crisis sanitaria: destaca por el origen de un factor que provoque un riesgo para la salud, acarreando una enfermedad con gran tasa de mortalidad a un elevado número de personas.
- Crisis ambiental: situación en la que el entorno medioambiental de una especie o población se ve gravemente perjudicado generando una pérdida de la biodiversidad y ecosistemas y dificultando la recuperación de ciertos recursos naturales.

- Crisis social: se trata del daño causado en los indicadores sociales (cualitativos) que buscan conocer las condiciones de vida profesional y personal de la población. Es decir, cuando existe un gran desequilibrio, por lo general una desigualdad en la riqueza y en el acceso a recursos de primera necesidad, entre una parte de la población y otra, surge una crisis social.

La naturaleza inesperada de una crisis limita la posibilidad de respuesta explica la empresa *Deloitte*<sup>1</sup> en su artículo *¿Qué es una crisis?* No obstante, requiere la toma de decisiones de manera rápida, aún a falta de información y elementos de juicio, teniendo en cuenta la cobertura mediática que se le dará posteriormente. Esto no tiene porqué suponer la detención de un negocio, pues perjudica a todos los grupos de interés de la organización, aunque siempre representará una amenaza para la reputación.

El caso que se analizará en este TFG será el de la crisis sanitaria generada por la pandemia COVID-19 que ha provocado también una gran crisis económica y social.

---

<sup>1</sup> *Deloitte Touche Tohmatsu Limited* es una firma privada fundada en Londres en 1845. La empresa ofrece servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera y gestión de riesgo entre otros.

### 2.1.2. Características y objetivos

Los objetivos principales de la comunicación de crisis se recogen en dos bloques de acción: prevenir y gestionarla, protegiendo la imagen de la corporación, tal y como lo especifican Merino, M. y Sánchez, M. (2020). Para ello, se recalca la necesidad de actuar de forma rápida siendo totalmente transparente. En caso de no proporcionar información a los medios, se genera un sentimiento de desconfianza que daña la reputación de la empresa. Por consiguiente, la organización debe ofrecer información actualizada y de calidad para acercarse a su público, sin tratar de minimizar la culpa en caso de haberla.

Túñez López (2007) habla de la existencia de tres fases en el desarrollo de toda crisis: pre-crisis, crisis y postcrisis. González Herrero (2007) añade una de prevención en la que se trata de prever los posibles conflictos que puedan repercutir en la organización con el fin de definir estrategias y soluciones cuando se manifiesten los primeros indicios de crisis. McGrath (1998) considera que los *issues management* son un proceso necesario para identificar problemas, tendencias o actitudes que puedan generar un impacto negativo sobre la organización, requiriendo así el diseño e implementación de estrategias y tácticas y procedimientos comunicativos para afrontarlos. Esta fase es fundamental para poder controlar mediante una estrategia adecuada los potenciales conflictos. Si estos manejan de forma exitosa, la organización podrá evitar situaciones de crisis influyendo sobre la evolución de los asuntos conflictivos.

En la primera fase, denominada de pre-crisis, es cuando surgen los primeros síntomas y aún desconociendo su trascendencia, se pone en marcha el dispositivo corporativo anticrisis. Se debe designar un comité de crisis que se encarga de aplicar el manual de crisis, trabajado con anterioridad, que contiene estrategias, un plan de actuación y modelos de comunicados que faciliten la redacción de la información que se va a transmitir a la prensa. Posteriormente, se escogen el o los portavoces, se realizan simulacros de posibles entrevistas simulando las preguntas más conflictivas con el objetivo de familiarizarse con todo el procedimiento y evaluar el plan definido. El manual ofrece consejos sobre lo que se debe y no se debe hacer. Además, se define cómo realizar el seguimiento tanto durante el periodo de crisis como de postcrisis.

También resulta necesario concretar todos los agentes que pueden verse implicados y a quienes podría repercutir la situación. Por lo general estos agentes, también llamados públicos se pueden clasificar de este modo:

- Empleados y sus allegados, colaboradores
- Medios de comunicación
- Agentes de influencia (autoridades, gobierno, etc.)
- Comunidad empresarial (proveedores, distribuidores, etc.)
- Comunidad financiera (accionistas, bancos, etc.)

Por otra parte, en esta misma fase la empresa debe identificar la magnitud del problema, así como el control que puede ejercer sobre el mismo. La organización debe tener la certeza de que el plan va acorde con la actitud de sus diferentes públicos, respondiendo siempre a la realidad. Así, se podrá mejorar la calidad del plan de crisis en función de las opiniones de los grupos involucrados. Si la empresa gestiona esta etapa de forma eficaz, podrá evitar la crisis, llegando a un punto de no-crisis, o al menos minimizar su impacto.

Es en la segunda fase en la que se desarrolla la crisis, es decir, el hecho trasciende al exterior mediante los medios de comunicación que informan a la opinión pública. Algunas de sus características son similares a la etapa anterior puesto que se debe designar definitivamente a los miembros del comité de crisis y nombrar el portavoz definitivo de la organización.

Por otro lado, se debe:

- Analizar lo sucedido para saber si responde a la situación planteada en el plan de crisis, ajustando la información de la compañía de manera consistente.
- Neutralizar las causas de la crisis en la medida de lo posible.
- Anticipar la cobertura mediática negativa, y por consiguiente la formación de la opinión pública en función de los medios, comunicando de manera dinámica las actividades establecidas para solucionar el problema.
- Destinar el mensaje al público apropiado y reforzar el plan de comunicación interna.

La gestión de la situación de crisis no finaliza cuando pasa el pico de ésta, puesto que sus efectos se pueden prolongar en el tiempo. Por ello, se denomina a esta fase como de postcrisis o declive. El objetivo principal, en este momento, es recuperar la normalidad y restablecer la imagen de la organización. Lo que la organización debe hacer es:

- Analizar lo sucedido.
- Evaluar los daños –ventas, imagen, etc.–.
- Evaluar el plan de crisis puesto en práctica, su eficiencia, fallos, etc.
- Realizar un seguimiento de cómo los medios de comunicación han cubierto las noticias
- Encontrar la manera de restaurar la credibilidad dañada.
- Empatizar con los públicos perjudicados.
- Cumplir lo prometido.
- Analizar las repercusiones legales.
- Instaurar la “nueva normalidad”.
- Establecer estrategias de comunicación futura –medio/largo plazo–.
- Agradecer a todas las personas que hayan apoyado la organización.

Cuando parece haber acabado una crisis, generalmente es el momento de volver a prepararse por si surge una nueva. Por ello, se reanudan las dos fases previas a la crisis: *la gestión de problemas* y la pre-crisis, para prevenir situaciones adversas en el futuro.



## **2.2. Plan de contingencia**

### **2.2.1. ¿Qué es un plan de contingencia?**

El Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales define un plan de contingencia como un programa que reúne procedimientos, sugerencias y normas de actuación en el seno de la entidad. Para elaborarlo, se deben evaluar primero los riesgos para, a posteriori, determinar las medidas que se llevarán a cabo para combatir y dar respuesta al incidente sobrevenido. Se trata pues, de un plan de prevención, predicción y respuesta, proponiendo estrategias y una estructura que permita intervenir en caso de emergencia y mitigar los daños.

Resulta importante acatar las normas internacionales ISO puesto que garantizan la calidad de la empresa, en este caso la norma ISO 22301. Esta propone un Sistema de Gestión de Continuidad para ayudar a las empresas a recuperarse eficazmente de los riesgos sobrevenidos sin necesidad de interrumpir la actividad. El propósito de dicha norma es minimizar la posibilidad de catástrofe y, en caso de ocurrir, reducir su impacto para que la actividad siga con total normalidad cuanto antes. Al igual que los demás sistemas de gestión, sigue una línea que se rige por las siglas PHVA –Planear, Hacer, Verificar y Actuar–, según explica la empresa de servicio de seguridad informática *ISOTools Excellence*.

Es necesario considerar este sistema de gestión de continuidad en un plan de contingencia aplicado en caso de crisis puesto que su finalidad es restaurar las actividades en un tiempo de recuperación predefinido y razonable para evitar pérdidas mayores.

Hoy día, es un concepto aplicado en todos los ámbitos tras la situación que está afectando al mundo entero. Empresas, instituciones públicas, organizaciones e incluso asociaciones se han visto en la necesidad de preparar un plan de contingencia ante posibles rebrotes del coronavirus.

### **2.2.2. Características y objetivos**

Los planes de contingencia tienen como objetivo principal minimizar las posibles consecuencias, las pérdidas económicas y humanas, provocadas por una situación de emergencia y poder continuar con la actividad propia de la entidad. Por ello, consisten en una serie de estrategias destinadas a reducir estos daños. Estos planes se van adaptando en primer lugar, según la crisis que golpea y, en segundo lugar, según el ámbito de actuación de cada organización.

Otro de sus objetivos generales es la coordinación óptima en el seno de la empresa para que no cunda el pánico, en el momento de peligro, que pudieran añadir más perjuicios a la situación. Para ello, se marcan objetivos específicos relacionados con el aspecto humano de la organización, donde para que los trabajadores sepan cómo deben actuar en caso de emergencia.

Según el Instituto Nacional de Ciberseguridad de España (INCIBE), el Plan de Contingencia y Continuidad de Negocio debe integrar planes de actuación en todos los ámbitos de las empresas. En su diseño hay que tener en cuenta seis fases que exponemos en el siguiente esquema:



**Tabla 1:** Fases plan de contingencia.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las aportaciones del INCIBE.

La fase 0, de determinación del alcance, es una etapa preliminar, de poca duración y demanda de recursos, aunque su implementación es fundamental. La organización debe estudiar los posibles escenarios que pueden sobrevenir y que la afectarán de manera directa provocando interrupciones inesperadas en las actividades.

La fase 1 es de análisis de la situación en la que se encuentra la organización: conocer los recursos de los que dispone tanto humanos como tecnológicos, analizar los riesgos que se presentan y diagnosticar el impacto que tiene sobre el negocio. Se deben realizar múltiples tareas para obtener esta visión general de la empresa y alcanzar los resultados lo más realistas posibles. Entre dichas tareas se encuentran:

- Concertar reuniones
- Analizar el impacto sobre el negocio
- Analizar los riesgos

La segunda fase, de determinación de la estrategia, como su nombre indica, se busca determinar la estrategia de recuperación idónea de la empresa ante una situación de emergencia. En otras palabras, la organización debe encontrar la forma de evitar su degradación definitiva provocada por eventos inesperados. Se debe resaltar que algunos procedimientos requieren diversas estrategias de recuperación.

La fase 3 se corresponde con la respuesta a la contingencia. Se inicia con la implementación del plan divulgado en la fase anterior. Se efectúa una búsqueda de documentación útil para dar respuesta a la contingencia, que será ordenada en forma de árbol jerárquico, en el que los elementos superiores se ocupan del momento crítico nada más sobrevenir la situación de emergencia. Los elementos intermedios del árbol sirven para establecer las bases para la restauración, mientras que los elementos inferiores detallan los procedimientos técnicos a seguir para la recuperación de la organización.

Esta fase comprende la elaboración de estrategias y tácticas para enfrentar la situación:

- Plan de crisis: su finalidad es prevenir decisiones tomadas precipitadamente y de manera improvisada que puedan perjudicar aún más agudizando la situación.
- Planes operativos de recuperación de entornos: se evalúa el alcance de la crisis y, por tanto, los planes operativos de recuperación que se deben activar.
- Procedimientos técnicos de trabajo: se describen las operaciones a realizar para gestionar y restaurar el sistema, infraestructura o entorno.

En la penúltima fase –fase 4–, la de prueba, mantenimiento y revisión, se comprueba la efectividad del plan para que entre en vigor. Se realizan varias pruebas en un entorno determinado para elaborar un informe sobre los resultados y lo ocurrido a lo largo del proceso, fundamental para implantar acciones correctivas. Para ello, se ejecutan dos tipos de planes:

- Plan de mantenimiento: su objetivo es la actualización constante de la documentación cuando surjan cambios importantes para así reflejar en todo momento la situación de la organización cuando se produzca una situación de emergencia.
- Plan de pruebas: su finalidad es ilustrar las diferentes pruebas que se llevan a cabo para así garantizar la recuperación de la organización en tiempos de crisis.

La concienciación es parte de la etapa final, también llamada fase 5. Es el momento de la toma de decisiones para mejorar la comprensión y la concienciación del personal sobre todos los elementos incluidos en el plan de continuidad del negocio.

Al no estar nunca exentos de situaciones de crisis, es obligatorio que toda organización haya elaborado previamente un plan de emergencia y autoprotección, y que todos sus empleados estén capacitados para responder de forma activa y segura.

## **2.3. Comunicación de crisis**

Resulta primordial analizar el papel que tiene la comunicación en todas las fases de una crisis. Por ello, en este apartado se estudiará el concepto de comunicación de crisis y el papel que adopta frente a los medios telemáticos.

### **2.3.1. ¿Qué es la comunicación de crisis?**

La comunicación de crisis, como su nombre indica, es la que se lleva cabo durante una crisis. Se trata de un plan en el que se prevé una serie de pautas y estrategias para que la organización se comunique con sus públicos, especialmente con los medios de comunicación, por ser quienes se harán eco de cuanto ocurra a la organización y lo difundirán al resto de la sociedad. Su propósito es intentar que la empresa no sufra más daños añadidos a la crisis, como la pérdida de confianza a nivel interno con sus empleados, la imagen y la reputación a nivel externo, protegiendo la imagen de marca.

Los objetivos principales de la comunicación de crisis son su prevención y su gestión. La fase de prevención es vital para evitar el estallido de la crisis y, de no ser posible, establecer los comportamientos a adoptar frente a ésta. La prevención pasa por trabajar en tres frentes:

- Determinación de las posibles crisis: la empresa debe anticiparse a los riesgos y problemas que puedan surgir.
- Grupos de interés involucrados: se analizan todos los públicos de la organización que puedan verse afectados por la situación.
- Plan de comunicación de crisis: el comité de crisis establece en la fase de pre-crisis un plan de comunicación base, interno y externo, así como el o los portavoces que comunicarán con los medios en el momento necesario.

Si la crisis es inevitable, la organización debe ser consciente de cómo gestionarla de forma que le perjudique en su menor medida. La fase de gestión de crisis posee a su vez dos objetivos específicos:

- Definición de la estrategia de comunicación: tras analizar el problema, establecer los objetivos y el tipo de mensaje a transmitir, se define la estrategia de comunicación más adecuada.
- Coordinación de las tácticas: elección de las acciones que permitirán cumplir con la estrategia de comunicación y gestionar la crisis.

Comunicar bien durante una crisis exige tener en cuenta una serie de actitudes. Merino, M. y Sánchez, M. (2020) señalan las características imprescindibles en toda comunicación de crisis:

- Anticipación: la organización debe ser la primera en comunicar con los medios en situación de crisis para tener cierto control de lo que se dice.
- Agilidad: la empresa debe mostrarse activa pues el silencio o las especulaciones pueden dañar su imagen.
- Veracidad: la comunicación debe ser transparente y en ningún caso manipulada o endulzada puesto que podría traer consecuencias negativas. En caso de tener la culpa, ésta debe ser admitida sin subestimarla.
- Protagonismo: las relaciones públicas desempeñan un papel muy importante puesto que deben pensar en todo momento cómo comunicarse con los públicos.
- Empatía: se debe pedir disculpas en caso de culpa y sobre todo comunicar de forma solidaria con los afectados, poniéndose en su lugar y mostrándoles gran apoyo.
- Calidad: la información transmitida debe ser ante todo contrastada para generar un vínculo de confianza y seguridad con el público objetivo
- Restablecimiento: se debe encontrar la forma de mejorar la imagen de la organización y recuperar la credibilidad y confianza.

### 2.3.2. Papel de la comunicación y RRSS en la resolución de crisis

Los gabinetes de comunicación son esenciales a la hora de resolver cualquier tipo de crisis, sin embargo, ¿no están ellos mismos sucumbiendo a una crisis con la revolución tecnológica del s. XXI? Para resolver dicha cuestión, es necesario analizar en primer lugar los modelos de comunicación definidos por Grunig y Hunt en 1984 para guiar la práctica de las relaciones públicas. Destacan cuatro modelos de comunicación, dos de ellos unidireccionales y los otros dos bidireccionales, recogidos en el siguiente esquema.

<b>Modelos de Relaciones Públicas</b>	
<b><u>Unidireccional</u></b>	
<b>Agente de prensa</b>	<b>Información pública</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Función: propagandística</li> <li>- Emisor: organización</li> <li>- Receptor: público</li> <li>- Información: tergiversada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Función: divulgación, difusión</li> <li>- Emisor: organización</li> <li>- Receptor: público</li> <li>- Información: más contrastada y transparente</li> </ul>
<b><u>Bidireccional</u></b>	
<b>Asimétrico</b>	<b>Simétrico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Función: persuasión científica</li> <li>- Emisor: organización</li> <li>- Receptor: público (responde: feedback)</li> <li>- Investigación: conocer mejor a su público para basar sus estrategias persuasivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Función: entendimiento mutuo</li> <li>- Relación: diálogo, comprensión mutua entre organizaciones y públicos</li> <li>- Investigación: conocer mejor a su público y entender cómo perciben a la organización</li> <li>- Modelo más ético</li> </ul>

**Tabla 2:** Modelos de RRPP.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las aportaciones de Grunig, J. y Hunt, T. (1984).

Dichos modelos de relaciones públicas han permitido que la comunicación interna y externa de las empresas haya evolucionado. En el caso de los gabinetes de comunicación, sus departamentos de comunicación se han paralizado y deteriorado debido a la constante utilización del modelo de información bidireccional asimétrica.

Manuel Castells, sociólogo y economista, se interesó en el análisis de la sociedad de la información. A finales de los años 70, decidió centrarse en la evolución y papel que desempeñaban las nuevas tecnologías que, más tarde darían lugar a uno de sus primeros estudios sobre *La Era de la Información: economía, sociedad y cultura* (2004). El experto la define como una etapa de desarrollo social, caracterizada por el hecho de que tanto ciudadanos, como empresas y administraciones públicas puedan obtener todo tipo de información en el momento, lugar y forma que lo deseen.

Con la llegada de la sociedad de la información y las nuevas tecnologías la *agenda setting*<sup>2</sup> ha sido desplazada puesto que las redes sociales ocupan un lugar sustancial a la hora de determinar los temas del día. El éxito de Twitter y la creación de conceptos como # (*Hashtag*) y TT (*Trending Topic*) en 2006, copiados por las demás redes, han hecho que sea el público quien decida los temas más relevantes para que sean comentados a diario.

Por consiguiente, los medios de comunicación se han visto en la necesidad de crear perfiles en las diferentes plataformas para seguir informando a su público, e incluso obtener nuevos seguidores, de forma más visual puesto que hay límites de caracteres por publicación. Los periodistas precisan de los medios telemáticos puesto que se trata de una red que les permite comunicarse de forma veloz.

Asimismo, no solo se consolidan nuevos públicos, sino que éstos tienen nuevas necesidades a la hora de ser informados, lo que implica el posible incremento de un periodismo más especializado. Con ello, se pretende que los periodistas busquen

---

<sup>2</sup> En 1972, surgió la teoría de la Agenda Mediática o *Agenda Setting* de la mano del periodista Maxwell E. McCombs y del *social scientist* Donald Lewis Shaw. Como bien menciona su nombre, se trata de un diario que establece los temas más importantes en los próximos días e incluso semanas, que serán tratados de diferente manera en los medios de forma que se genere un impacto sobre el público.



contrastar la información de manera exhaustiva para no conformarse únicamente con lo que les proporcionan los gabinetes.

El entorno digital y su evolución ha cambiado la forma de comunicarse. Las relaciones públicas deben actuar como un agente facilitador del diálogo con los públicos de tal forma que las organizaciones puedan cumplir con sus expectativas. Por ello, Kent y Taylor propusieron en 1998 el modelo dialógico, que entiende la comunicación no tanto como información sino como un intercambio de ideas. Esta teoría defiende la comunicación como herramienta de negociación, algo a lo que contribuye Internet, facilitando un modelo bidireccional más directo. Actualmente, la *agenda setting* se ha convertido en viral, se puede compartir y comentar gracias a las redes sociales. Internet nutre a los medios de comunicación y complementa las noticias más destacadas. El individuo ya no es visto como un objetivo de manipulación indirecta pues se ha convertido en quien determina los temas principales a discutir mediante las redes.

En definitiva, el uso de los medios *on-line* sirve para responder a una crisis y lo que resulta más importante, sirve para prevenir su aparición. Internet es, por lo tanto, una herramienta esencial en el día a día a la hora de establecer una comunicación y es algo que los gabinetes de comunicación no pueden pasar por alto puesto que afecta a sus públicos.

## **CAPÍTULO III: LA CRISIS DE LA COVID-19 EN EL SECTOR HOTELERO**

### 3. La crisis de la COVID-19 en el sector hotelero

#### 3.1. Situación global del coronavirus

##### 3.1.1. Incidencias en el sector turístico y hotelero

Catorce meses después del primer caso de coronavirus los datos de contagio y mortandad han seguido creciendo exponencialmente y son alarmantes. A fecha de 09 de marzo de 2021 se han confirmado un total de 117 millones de casos, de los cuales, afortunadamente 66,4 millones se han curado, pero cobrándose a su vez la vida de 2,6 millones de personas en todo el mundo. Pese a que el virus se originase en China, Estados Unidos es, con creces, el país donde se localiza el mayor número de casos y de muertes, 29 millones y 533.000 respectivamente. Sin embargo, los países donde se han producido más muertes a causa del coronavirus son EE. UU., Brasil, México, India y Reino Unido que superan la barrera de los 100.000 fallecidos. Esto último se ve reflejado en el siguiente gráfico que establece el ranking de los 10 países con mayor número de casos por coronavirus:



**Gráfico 1:** 10 países con mayor número de casos COVID-19.

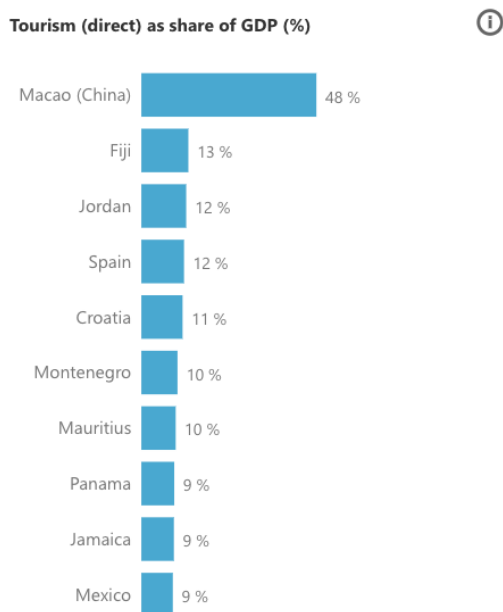
**Fuente:** Elaboración propia a partir de las actualizaciones en Google.

Con respecto al turismo internacional, en la primera mitad de 2020 las cifras cayeron un 65% con respecto a 2019 según la OMT (Organización Mundial del Turismo), lo que demuestra el impacto del coronavirus en el sector turístico.

En el periodo de enero a diciembre de 2020 se estimó una caída total de la llegada de turistas internacionales del 74% con respecto al año anterior. La región de Asia-Pacífico, donde se originó el virus, ha sido la más dañada a nivel mundial con una pérdida del 72% de turistas en ese primer semestre. Europa es la segunda región más afectada con una caída del 60% en el primer semestre.

Los meses de máxima decadencia corresponden con los del confinamiento de la población en casi todos los países del mundo, es decir marzo, abril y mayo. A partir de la progresiva reapertura de las fronteras desde finales de mayo, aunque con grandes restricciones y medidas de seguridad, el número de viajes se ha elevado ligeramente, aunque a un nivel muy inferior con respecto a 2019.

En lo que concierne al turismo como porcentaje del PIB, los destinos más vulnerables según la Organización Mundial del Turismo (OMT) han sido los siguientes:



**Gráfico 2:** Turismo directo como porcentaje del PIB.

**Fuente:** UNWTO Tourism Dashboard - <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>

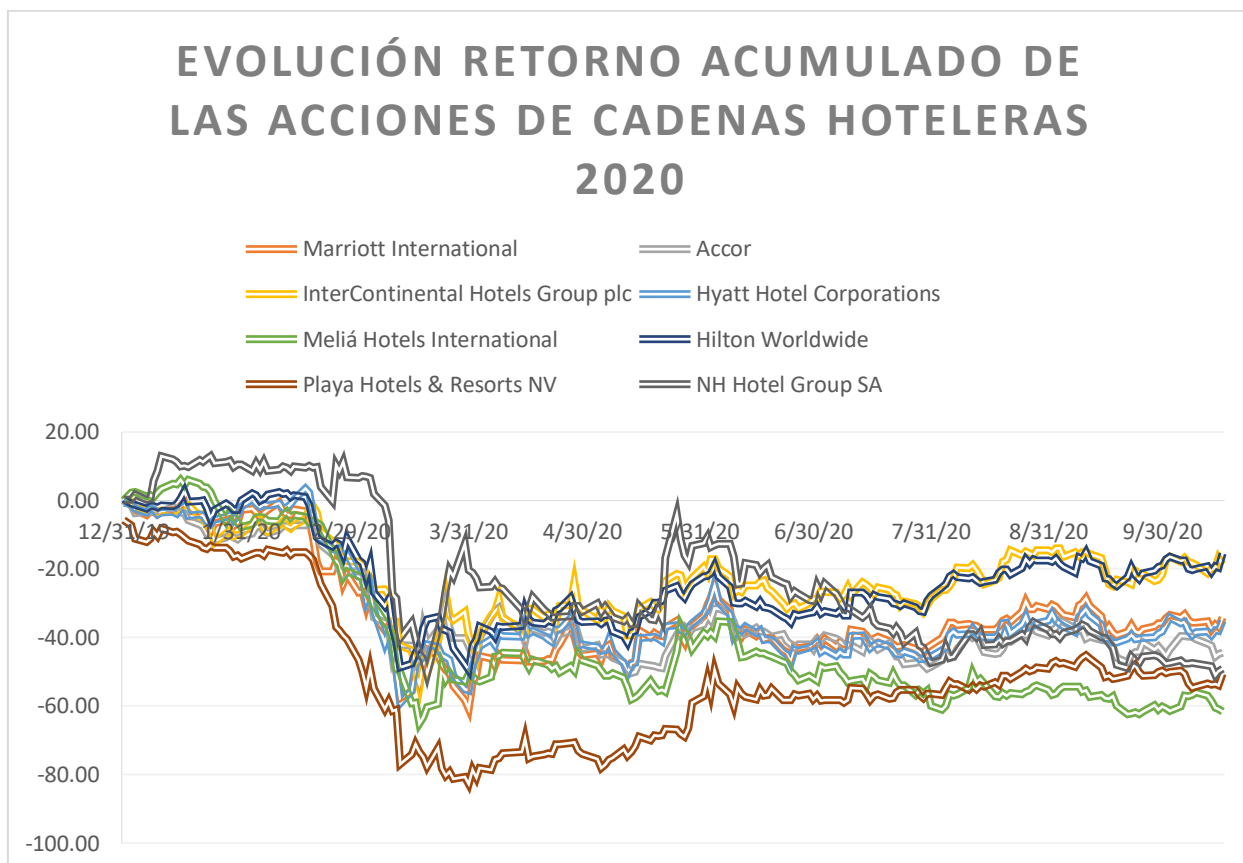
Evidentemente, la región de Macao en China ha sido la primera. Lamentablemente, España se encuentra entre los 5 destinos turísticos más afectados en relación con el porcentaje que representa en su Producto Interior Bruto (PIB).

En consecuencia, el desplome del número de llegadas de turistas en el mundo, 440 millones, también ha hecho caer en los ingresos por exportación de turismo internacional de aproximadamente 460.000M\$. Esta pérdida es cinco veces mayor que la registrada tras la crisis económica y financiera mundial de 2009.

Con respecto al impacto de la crisis en el sector hotelero, los hoteles han vuelto a abrir sus puertas al inicio del verano de 2020. Para ello, se ha establecido un método de fases, al igual que el plan de la desescalada tras el confinamiento domiciliario, asegurando múltiples precauciones. Sin embargo, toda prevención era poca ante el miedo a posibles rebrotes y nuevas olas que, finalmente, han acechado el mundo que se encuentra actualmente ya en la tercera ola de contagios.

Donde más ha impactado la situación sanitaria, además de la planificación de viajes y reservas de hoteles, ha sido en sus canales de distribución. Max Starkov, fundador de HEBS Digital, señala que *“Es hora de que entendamos que la gestión hotelera es un servicio empoderado por la tecnología. [...] Creo que esta crisis acelerará la adopción de tecnologías en los hoteles, nos guste o no”*. Y es que, efectivamente, las agencias de viajes online (OTA) tienen un gran peso en la industria hotelera y, tras la crisis del coronavirus, pequeños hoteles independientes se han vuelto dependientes de estos canales hasta en un 85% puesto que les ayudan a completar el cupo de reservas.

En el siguiente gráfico se presenta el retorno total acumulado<sup>3</sup> de las cadenas más importantes del sector hotelero desde finales de 2019. Se puede observar que las acciones de estas empresas cayeron al menos un 20% durante la pandemia, llegando a mostrar en algunos casos caídas del 60%. Asimismo, las máximas caídas ocurrieron durante los meses de confinamiento total, de marzo a junio de 2020, produciéndose a continuación una ligera recuperación, aunque no llegaron a alcanzarse los niveles pre-COVID.

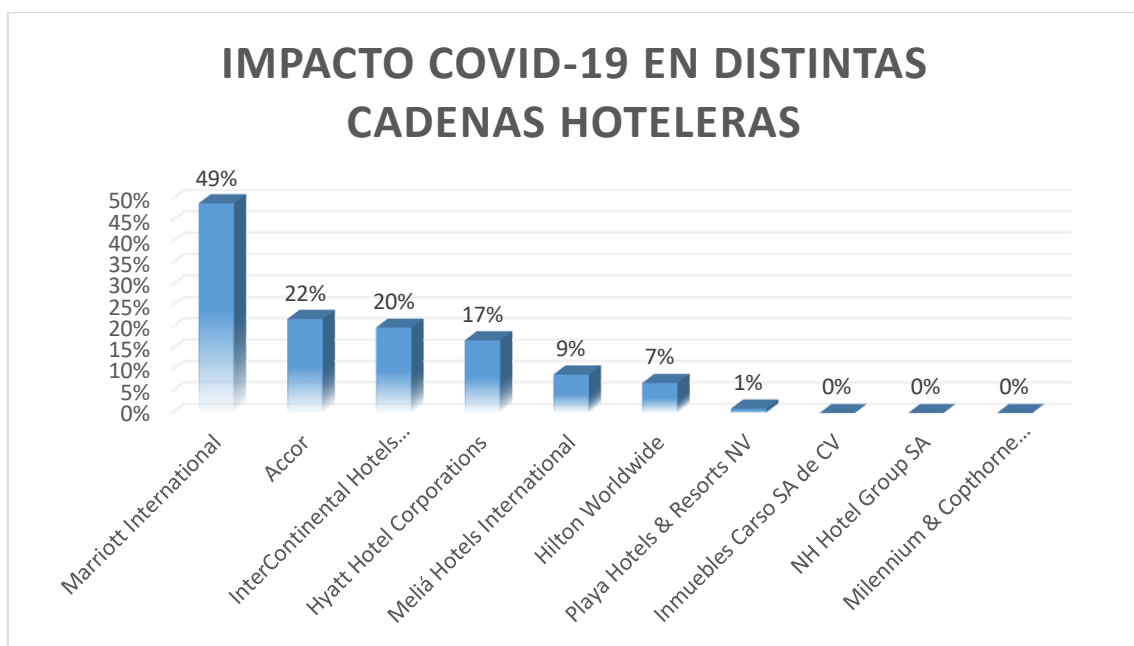


**Gráfico 3:** Evolución retorno acumulado acciones cadenas hoteleras 2020.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de *FactSet*.

<sup>3</sup> Variación porcentual del valor de mercado de las acciones de una empresa, tomando como referencia una fecha fija.

El gráfico inferior, elaborado por la plataforma financiera *Factset*, refleja el impacto negativo que ha tenido el coronavirus en distintas cadenas hoteleras, teniendo en cuenta cómo se han visto afectados la actividad de la empresa, su ocupación y sus beneficios económicos. Muestra como algunas lo han sufrido de manera más fuerte, como es el caso de *Marriott International*, que encabeza negativamente el ranking del estudio. Otras cadenas hoteleras no han sufrido una repercusión tan considerable del coronavirus en su actividad habitual como es el caso de *Inmuebles Carso SA de CV*, *NH Hotel Group SA* o *Milennium & Cophorne Hotels PLC*.



**Gráfico 4:** Impacto COVID-19 en diferentes cadenas hoteleras.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de *FactSet*.

En cuanto a las tendencias de futuro, en mayo de 2020, la OMT compartió las “*Directrices globales para reiniciar el turismo*”, un plan de acción basado en las “*Prioridades para la recuperación del turismo*”, sujeto a modificaciones según la evolución de la situación sanitaria, y apto tanto para empresas como para viajeros. Se crearon junto con el Comité de Crisis del Turismo Mundial<sup>4</sup> con el fin de reactivar el sector turístico de manera segura y responsable para todos, pues el mundo no puede permitirse tener el turismo paralizado y las fronteras bloqueadas de manera indefinida.

Además, la Organización de las Naciones Unidas advirtió que, de seguir las restricciones de viaje, la cantidad de turistas internacionales podría disminuir entre un 60% y un 80%.

La guía enfatiza la necesidad de recuperar la confianza de los turistas mediante protocolos de seguridad que tienen como objetivo disminuir los riesgos. Se basa en los siguientes pilares:

- Suavizar la repercusión económica
- Desarrollar acuerdos de seguridad y medidas coordinadas
- Promover la innovación

Numerosas regiones del mundo decidieron aportar su grano de arena reajustando las directrices en función de su propia situación y del peso del turismo. Por su parte, España ha expuesto su propio plan llamado “*Directrices para reducir la infección por coronavirus en el sector turístico*”.

Sin embargo, se calcula que la vuelta a la “normalidad” para la recuperación del sector turístico, tomando de referencia el año 2019, tardará entre dos años y medio y cuatro años.

---

<sup>4</sup> Según la OMT: “*El Comité incluye a representantes de los Estados Miembros y de los Miembros Afiliados, así como de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Mundial y la Organización Marítima Internacional (OMI) [...] el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI), la Asociación Internacional de Líneas de Crucero (CLIA), la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) y el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (CMVT).*”



## **3.2. Situación nacional del coronavirus**

### **3.2.1. Incidencias en el sector turístico y hotelero**

Desde el inicio de la pandemia en marzo de 2020, en España se ha decretado tres veces el estado de alarma en todo el territorio nacional. El primero tuvo una duración de tres meses, que fueron los correspondientes al confinamiento de la población entre marzo y junio de 2020. Sin embargo, la segunda ola de repunte de los contagios tras el periodo estival obligó al Gobierno a declarar nuevamente un estado de alarma entre el 9 de octubre y el 24 de octubre de 2020.

Al no mejorar la situación, se declaró el tercer estado de alarma desde el 25 de octubre hasta el 9 de noviembre de 2020. Tras esas dos semanas, el Consejo de Ministros consideró y aprobó una prórroga del estado de alarma de seis meses, hasta el 9 de mayo de 2021. Esta ha sido sin duda de las noticias más duras para la población pues, aunque no implicase un confinamiento domiciliario, imponía normas muy severas que limitaban su movilidad y libertad de circulación.

Las restricciones fueron publicadas por el Real Decreto 926/2020 con una validez desde el 25 de octubre hasta mayo de 2021. De manera sintética son las siguientes:

- Limitación de la circulación de las personas por las vías o espacios de uso público entre las 23h y las 06h salvo para: adquirir medicamentos, productos de primera necesidad, etc. La autoridad competente de cada territorio podrá determinar su inicio entre las 22h y las 00h y su fin entre las 05h y las 07h.
- Restricción de entrada y salida de personas del territorio de cada comunidad o ciudad autónoma salvo para: asistir a centros, servicios y establecimientos sanitarios, cumplir obligaciones laborales, profesionales, etc.
- Limitación de los grupos de personas en espacios públicos y privados a un máximo de cuatro/seis personas (en función de la comunidad), salvo que se trate de convivientes.
- Limitación de la permanencia de personas en lugares de culto.

Las medidas son de obligatorio cumplimiento en todas las Comunidades Autónomas, aunque sujetas a modificaciones si lo determinasen las autoridades competentes de cada comunidad en función de la evolución de los casos. Durante las festividades navideñas, el Comité de Expertos relajó en parte las medidas, permitiendo la apertura de las comunidades durante escasos días, para que las personas pudiesen volver a sus hogares con sus familiares y allegados. No obstante, se siguen percibiendo las consecuencias de estas “libertades” en fechas señaladas pues han supuesto la llegada de la tercera ola que ha impactado el país con mayor fuerza que las anteriores. A raíz de ello, las medidas se han endurecido considerablemente en prácticamente todas las Comunidades, impidiendo la movilidad entre las mismas e incluso a nivel interprovincial, además de cerrar de nuevo todo comercio considerado no esencial.

Las actualizaciones son constantes, pero no suponen grandes cambios ni para la economía, y mucho menos para el sector turístico. Además, se ha dado por perdida la Semana Santa, manteniéndose el cierre perimetral de las comunidades, para evitar nuevos rebrotes. Aún así, expertos determinan que una cuarta ola está al caer tras analizar la situación del virus a nivel europeo.

A nivel de cifras nacionales, a fecha de 09 de marzo de 2021 se han contabilizado en España un total de 3,2 millones de casos. El número de fallecidos ha sido de 72.000 personas mientras que se han curado por completo 150.376 personas.

Cabe destacar que la Comunidad de Madrid, con 6,6 millones de habitantes, es donde se concentra el mayor foco de casos con más de medio millón de infectados desde el comienzo de la pandemia.

En el siguiente gráfico se representan las cinco Comunidades Autónomas con mayor número de casos.



**Gráfico 5:** 5 Comunidades Autónomas con mayor número de casos COVID-19.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las actualizaciones en Google.

La Comunidad Autónoma que destacó entre los destinos turísticos para los extranjeros fue sorprendentemente Cataluña, la segunda en computar más casos de coronavirus, frente a las Islas Canarias y Andalucía que suelen ser las regiones más demandadas por los turistas. Por otra parte, la CC. AA. más afectada fueron las Islas Baleares con un descenso de más del 85% en llegadas y gasto turístico.

No obstante, no se debe olvidar la importancia de los excursionistas, definidos según la OMT como aquellas personas que visitan un destino sin pernoctar en él, pues su cifra también ha descendido de 43 millones en 2019 a prácticamente 18 en 2020. Si bien es cierto que en su gran mayoría los excursionistas son los propios españoles que aprovechan festividades para visitar los alrededores de su lugar de origen, éstos resultaron en 2020 de vital importancia para la reactivación del turismo nacional ante las restricciones para viajar al extranjero, e incluso dentro de la península.

El peso del turismo en el PIB nacional supone alrededor de un 12-13% año tras año, sin embargo, el impacto de la pandemia en el sector turístico ha sido devastador.

A finales de 2020 se contabilizaron aproximadamente 19 millones de turistas extranjeros en España frente a los casi 84 millones del año anterior, es decir, una caída de más del 70%, siendo sus principales mercados emisores Francia, Alemania y Reino Unido. Este último se distingue por haber sido siempre el primer mercado emisor de turistas a España y, sin embargo, cayó más de un 80% con respecto al año anterior.

En lo relativo al sector hotelero, cabe destacar antes de nada que en España se ofertan más de 1,5 millones de plazas hoteleras, éstas repartidas en aproximadamente 20.000 establecimientos hoteleros. Con la llegada de la pandemia, al no haber previsiones de reservas ni a largo plazo y ni tan siquiera a corto plazo, las decisiones sobre la continuada apertura, o el cierre de dichos establecimientos, eran muy complejas.

Sin embargo, tras la publicación de la Orden Ministerial TMA/277/2020<sup>5</sup> el 25 de marzo, algunos hoteles fueron declarados servicios esenciales durante el estado de alarma prestando alojamiento a aquellas personas que seguían ejerciendo profesiones ligadas a la lucha contra la pandemia. Asimismo, Castilla-La-Mancha lideró el ranking con 56 de sus establecimientos hoteleros decretados servicios de alojamiento esenciales, seguida de Andalucía y Castilla y León con respectivamente 48 y 47 establecimientos.

La finalización del estado de alarma, tras 6 prórrogas, el 21 de junio de 2020, dio lugar al concepto de “nueva normalidad” puesto que la sociedad estaba, y sigue estando, lejos de volver a lo que era antes de la pandemia. En este punto, la ruina acechaba el sector hotelero y por ello, algunos establecimientos decidieron no volver a abrir sabiendo que iba a generar más pérdidas y un sobreesfuerzo y coste innecesario. Así pues, se calcula que las pernoctaciones se desplomaron alrededor de un 70% entre 2019 y 2020.

Analizando la rentabilidad del sector, nada más declararse el estado de alarma ya se preveía un fuerte descenso para los meses consecutivos. Así pues, el RevPAR (Ingresos por venta de habitación) cayó en más de un 40% con respecto a marzo de 2019 mientras que en diciembre se redujo en más de un 60%. Para calcular dichos ingresos se ha tenido en cuenta no sólo la tarifa media diaria (ADR) sino también el grado de ocupación (OR). Sin embargo, el sector hotelero ha carecido de ocupación durante los meses de confinamiento y tuvo la oportunidad de recuperarse ligeramente durante el periodo estival, destacando el mes de agosto donde la media de ocupación rondaba el 45%, siendo aún así mucho menor que el año anterior.

En cuanto a las tendencias de futuro, todo sigue siendo muy incierto pues la tercera ola de contagios ha coincidido con lo que se esperaba fuese un nuevo año lleno de cambios

---

<sup>5</sup> Boletín Oficial del Estado: Orden TMA/277/2020, de 23 de marzo, por la que se declaran servicios esenciales a determinados alojamientos turísticos y se adoptan disposiciones complementarias.

y horizontes más optimistas para el turismo. Sin embargo, tanto economistas como sanitarios han asegurado que en 2021 el sector turístico y hotelero se recuperará, aunque de forma gradual y muy cuidadosa. Para ello, es necesario un plan de ayudas directas estimadas en más de 5.000M€ de los cuales al menos 2.000M€ se destinarían a los alojamientos turísticos.

Según Exceltur<sup>6</sup>, el tiempo de recuperación de los niveles previos a la COVID-19 se prevé para la segunda mitad de 2022 e incluso el primer trimestre de 2023.

---

<sup>6</sup> Asociación sin ánimo de lucro, formada por 33 de las más relevantes empresas de toda la cadena de valor turística y de los subsectores del transporte, agencias de viajes y tour operadores, medios de pago, alquiler de coches, hospitales turísticos y centrales de reservas.

### 3.2.2. Plan de contingencia puesto en práctica

El Ministerio de Sanidad junto con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo elaboraron una “*Guía de buenas prácticas para los establecimientos y trabajadores del sector turístico*” con el fin de ayudar a las empresas de la industria turística a estar preparadas frente al Coronavirus. El propósito de este manual es atender las inquietudes planteadas en este sector, ayudando a las empresas a tomar las mejores decisiones para su reapertura garantizando la salud tanto de sus trabajadores como de sus clientes.

No obstante, se trata de un documento sujeto a modificaciones puesto que se desconoce en qué sentido evolucionará el virus de aquí a unos meses.

Cabe destacar que dos de las cinco secciones están dedicadas íntegramente a la prevención y plan de actuación en alojamientos turísticos puesto que es un entorno densamente concurrido cuando se realizan todo tipo viajes (ocio, laboral, etc.). Además, en su mayoría los alojamientos disponen de zonas comunes en las cuales la propagación del virus podría ser más elevada que en espacios abiertos. Por lo tanto, se adoptan medidas preventivas primarias para reducir la posibilidad de expansión entre el personal y los huéspedes. Las medidas se han confeccionado específicamente para cada departamento posible en el seno de un alojamiento turístico puesto que la desinfección del departamento de alojamiento no va a ser el mismo que el de alimentos y bebidas.

Asimismo, se ha concebido una sección para que el personal sepa cómo actuar frente a la detección de positivos. En dicho caso, las personas afectadas deben ser reubicadas en un centro médico donde las autoridades sanitarias analizarán la situación y así poder determinar las acciones necesarias para controlar su propagación. El establecimiento deberá seguir las recomendaciones indicadas por las autoridades locales.

Por otro lado, el Instituto para la Calidad Turística Española (ITCE) ha elaborado 12 guías protocolarias ante la COVID-19 revisadas por el Ministerio de Sanidad, y posteriormente publicadas por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Se distinguen, según el área de actuación, para hoteles, alojamientos rurales, campings, restaurantes y guías de turismo entre otras tantas. Sin embargo, resulta interesante analizar las especificaciones que se han proporcionado para los Hoteles y Apartamentos turísticos puesto que son el eje de este proyecto.

En cuanto a los objetivos de los planes de contingencia en esta situación predominante de pandemia cabe recalcar que buscan:

- Implantar entornos fiables y saludables mediante medidas preventivas y una limpieza constante y exhaustiva de los mismos.
- Detectar anticipadamente los casos y gestionarlos a través de acciones y planes coordinados.
- Facilitar el rastreo de casos sospechosos, positivos y sus contactos estrechos.

Así pues, lo que se pretendía con los planes de contingencia que se han puesto en práctica en el sector hotelero a lo largo del año 2020, era asegurar la viabilidad de los hoteles en tiempos de pandemia y romper la barrera del miedo a viajar y contagiarse, haciendo de los establecimientos un lugar seguro en el que disfrutar de las vacaciones.

## **CAPÍTULO IV: PLAN DE ACTUACIÓN EN RR.SS.**



## **4. Plan de actuación en RR.SS.**

### **4.1. Comunicación de seguridad interna**

La seguridad interna de un hotel debe ajustarse a las normas internacionales ISO que garantizan la calidad de los productos y servicios que ofrecen. La ISO 9001:2015 es un estándar internacional enfocada a la gestión de calidad de un sistema eficaz. El objetivo principal de esta norma es asegurar que la empresa alcance la satisfacción del cliente mediante la implantación de un proceso de perfeccionamiento continuo dentro de esta. La implementación de un sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI) precisa requisitos generales relacionados con el plan de comunicación de la empresa. Asimismo, la comunicación es un factor imprescindible clave en la norma ISO 27001 que asegura la privacidad e integridad de la información y de los sistemas correspondientes para procesarla, como indica la Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. Esta norma incluye condiciones ligadas a la comunicación de políticas en el seno de una empresa. Además, el plan de comunicación se establece mediante preguntas como: “¿Quién debe comunicar?, ¿Qué comunicar?, ¿A quién comunicárselo?, ¿En qué momento comunicar? y, ¿Con qué medios se realizará la comunicación?”. La aplicación de ISO 27001 genera una distinción con respecto a las demás organizaciones, mejorando así su imagen corporativa y, por tanto, su competitividad. Resulta necesario que una compañía integre ambas normas por medio de un sistema de gestión integrado (SGI). A raíz de ello, la empresa podrá coordinar los requisitos legales y regulatorios a los que debe adherirse, sin dejar de enfatizar en la unión de la calidad y la seguridad de los procesos, en este caso comunicativos, dentro de la misma.

La seguridad, desde el punto de vista legal está recogida en la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL). Ésta define las obligaciones tanto de la entidad como de sus trabajadores en materia de comunicación y prevención de riesgos laborales, así como determina quiénes son los responsables de que la información sea conocida y comprendida por todo el mundo. De este modo, la dirección de la empresa es responsable de garantizar que todo el mundo esté al tanto de la información y formación necesarias para sus funciones. Asimismo, destacan principalmente los siguientes artículos con respecto a la comunicación interna:

- Art. 18 – “*Información, consulta y participación de los trabajadores*”
- Art. 19 – “*Formación de los trabajadores*”
- Art. 29 – “*Obligaciones de los trabajadores en materia de prevención de riesgos*”:

Además, se recalca que la comunicación debe ser preferentemente escrita, de tal forma que quede todo recogido y bien definido sin dar lugar a confusiones o dudas.

La propuesta de Douglas McGregor en su escrito *El lado humano de las organizaciones* de 1966, en el que presenta la Teoría X y la Teoría Y<sup>7</sup> de dirección de empresas, fue completada por William Ouchi, profesor estadounidense, con una nueva teoría: la Teoría Z. También conocida como el método japonés, fue definida por Ouchi en su libro *Teoría Z: Cómo las empresas estadounidenses pueden enfrentar el desafío japonés* de 1981, e inspirada en el modelo de administración japonés que se basa en tres principios fundamentales:

- La confianza: se fomenta el autocontrol en los empleados ya que se sobreentiende que éstos son responsables y harán lo necesario para ser eficientes.
- La atención a las relaciones humanas: el jefe debe conocer bien a sus empleados y no entablar una relación puramente formal. Además, los empleados también deben conocerse entre sí para suscitar una mayor cooperación.
- Las relaciones sociales estrechas: el jefe es consciente de que cada trabajador es diferente y debe adecuar su trato a la personalidad de cada.

Se trata de una teoría participativa basada en las relaciones interpersonales. Su finalidad es comprender a los empleados como un todo en el que no puede distinguirse el ámbito laboral del personal. Para aplicarla requiere de ciertas condiciones como la confianza, la cooperación, el buen ambiente de trabajo y las relaciones sociales estrechas. Se establece una nueva filosofía empresarial más humanizada en la que la empresa y los trabajadores estén comprometidos. William Ouchi fomenta, con este modelo, los puestos de trabajo fijos para así aumentar la satisfacción de los empleados y por consiguiente, su productividad.

---

<sup>7</sup> La Teoría X enfoca el trabajo como algo necesario para la supervivencia, mientras que la Teoría Y defiende que el trabajo es connatural al hombre, y si las circunstancias y el ambiente son buenos, éste querrá trabajar.

Para implementar este modelo, se necesita la comunicación interna, en la que se distinguen dos tipos: la comunicación formal y la comunicación informal. La formal tiene una finalidad operativa e informativa, puede ser tanto vertical como horizontal, escrita u oral, a través de los canales oficiales de la organización. Según Merino, M. y Sánchez, M. (2020, pp. 80-86), se utiliza para transmitir información en el seno de la empresa mediante términos cultos. La de tipo vertical tiene como objetivo informar y dirigir a los empleados estableciendo las tareas que deben cumplimentar. La horizontal consiste en hacer cooperar a los que se encuentran en el mismo rango jerárquico. Los canales para realizar la comunicación formal son múltiples, destacando principalmente las reuniones, entrevistas, las revistas internas de la empresa o incluso eventos. La comunicación informal es la que se produce de manera espontánea en la relación interpersonal de quienes forman parte de la empresa. No puede propiamente gestionarse, pero de ella depende el buen clima de trabajo en una organización, en positivo o en negativo.

La comunicación interna es esencial para impulsar la difusión de los planes de contingencia entre los trabajadores y que sean llevados a cabo de forma eficiente.

## 4.2. Comunicación de seguridad externa

Como se ha recalcado con anterioridad, la comunicación no deja de ser una de las estrategias imprescindibles y que requiere mucha creatividad e innovación en el seno de una empresa. Cabe mencionar antes de nada que, para que la comunicación externa sea buena, primero debe haber una política interna coherente.

En este apartado se analizarán los canales de comunicación a disposición de una entidad para interactuar con sus públicos, generalmente con sus clientes, aunque también deben considerarse los proveedores, la prensa, los inversores e incluso el gobierno, entre otros tantos que forman el público externo.

El objetivo de la comunicación externa es reforzar la imagen social de la empresa y su posicionamiento en el entorno. Esta debe verse como un proceso bidireccional, como se ha explicado en capítulo II, puesto que es necesario el *feedback*, o retroalimentación con los públicos para conocerlos y saber si las estrategias aplicadas son las adecuadas para crear vínculos y transmitir confianza.

Annie Bartoli, afirma en su libro *Comunicación y Organización* (1992) que existen tres tipos de comunicación externa:

- La comunicación externa operativa: se realiza cada día para el desarrollo de las actividades y se lleva a cabo con todos los públicos externos de la empresa: proveedores, clientes, competidores, etc.
- La comunicación externa estratégica: su finalidad es saber qué tiene entre manos la competencia, buscando sus datos, variables económicas y analizándolos para así obtener una ventaja competitiva.
- La comunicación externa de notoriedad: la empresa busca dar a conocer sus productos y servicios al público mediante publicidad, promociones, patrocinios y donaciones.

A grandes rasgos, las tres tienen una finalidad común que es la de velar por los intereses comunes de la empresa, crear notoriedad y ganar en posicionamiento mediante una imagen externa beneficiosa. Además, es importante recordar que, en caso de crisis, es la

propia empresa quien debe dar a conocer la noticia a su público, de tal modo que se demuestren los esfuerzos realizados para solucionar la situación lo antes posible y asegurar la seguridad de todos.

Son numerosas las acciones y los canales para que los mensajes lleguen de manera eficaz al público seleccionado, sin embargo, se analizarán 5 de las más relevantes como mencionan Merino, M. y Sánchez, M. (2020, pp. 102-112):

- Las notas y comunicados de prensa: son una herramienta que permite afianzar la relación entre los periodistas y la empresa puesto que esta última es quien redacta la noticia que se debe publicar, siempre a su favor. En el caso de los comunicados, sirven para comentar a los medios la opinión de la empresa frente a un suceso como lo es la crisis generada por el virus Covid-19. Por ello, la empresa debe tener muy claro lo que quiere comunicar y anticiparse para así evitar malentendidos y rumores.
- Las redes sociales: gracias a la evolución de las nuevas tecnologías, son uno de los canales de comunicación más prestigiosos puesto que las empresas pueden estar en contacto directo con su público objetivo y crear una relación de confianza basada en la capacidad de respuesta rápida y su adaptación a todos los rangos de edad. Las redes permiten que todo se vuelva más informal y dinámico para el consumidor.
- La organización de eventos: estos permiten otorgar notoriedad y mejorar la reputación de la empresa, además de reforzar los lazos con los miembros de la organización. Pueden ser de varios tipos, desde viajes, hasta jornadas de puertas abiertas, seminarios o cenas de gala.
- El mecenazgo y patrocinio: según la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, las aportaciones realizadas a favor de un proyecto como por ejemplo donativos o prestaciones gratuitas de los servicios, no buscan beneficios y sus acciones generan buena imagen a largo plazo. Por otra parte, el patrocinio es una estrategia publicitaria, formalizada en un contrato mercantil, basada en aportar recursos económicos para financiar un proyecto a cambio de que el patrocinado presente su marca, lo cual genera reputación para la empresa patrocinadora. Ambos sirven para consolidar la imagen de la marca. El patrocinio es regulado por la Ley 34/1988, de 11 de noviembre.

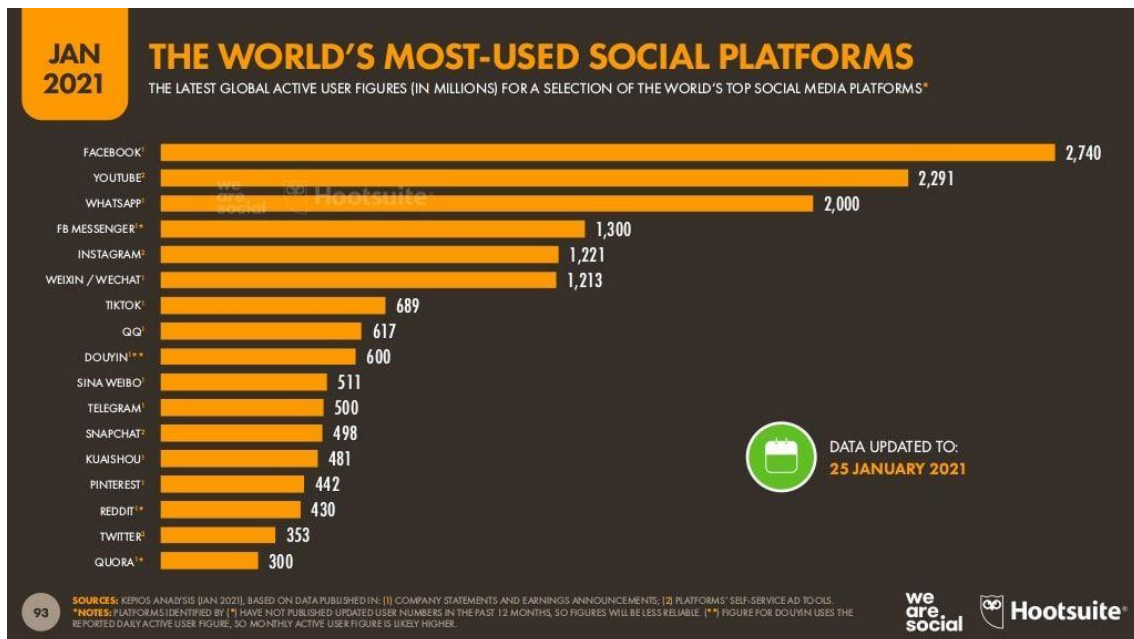
- La publicidad: la empresa crea campañas publicitarias mediante cuñas de radio, concursos en redes sociales, carteles, etc...para dar a conocer la marca y llegar a más personas. El éxito de una campaña se mide sobre todo en función del alcance que ha tenido y las ventas generadas.

Para lograr una comunicación externa exitosa, se debe tener en cuenta en primer lugar el público al que se quiere dirigir la empresa, el mensaje que se le quiere transmitir y, sobre todo, a través qué canales, para así llegar al público de manera eficiente.

Por último, hay que subrayar que la comunicación interna y externa son interdependientes y deben ser gestionadas de forma coherente y coordinada.

### 4.3.¿Qué redes sociales son más utilizadas?

En la actualidad se contabilizan según el informe publicado en enero de 2021 por *We Are Social* y *Hootsuite*<sup>8</sup> más de 40 redes sociales, entre las que destacan 17 por ser las más utilizadas. Cada una de ellas se clasifican según su fin y por temáticas.



**Gráfico 6:** Ranking de RR.SS. más utilizadas en el mundo.

**Fuente:** Informe de análisis digital de *We Are Social* y *Hootsuite*.

Destacan claramente Facebook con 2.740 millones de usuarios, seguido de YouTube e Instagram si se excluyen las plataformas cuya utilidad es únicamente la mensajería instantánea.

Estudiaremos únicamente las redes sociales utilizadas por el Hotel de Londres y de Inglaterra: Instagram, Facebook, Tripadvisor y LinkedIn, puesto que va a ser el caso práctico que trabajaremos posteriormente. Facebook, creada en 2004 por Mark Zuckerberg se ha convertido en la red social más poderosa hoy del mundo con unos 2.740 millones de usuarios, a fecha de principios de 2021. Es uno de los principales canales de

<sup>8</sup> *We Are Social* es una agencia creativa que trabaja con más de 800 expertos sociales, entre ellas *Hootsuite*, empresa con la que realiza informes sobre las redes sociales. *Hootsuite* es una plataforma que permite administrar un cierto número de redes sociales en función del plan escogido por el usuario o la empresa. Sirve para programar las publicaciones en las distintas plataformas y medir el ROI (Return On Investment), es decir, el valor económico generado a raíz del contenido publicado.

comunicación para conectar a personas de todo el mundo, ya sean allegados o incluso empresas que informan de los productos y servicios que ofertan. En esta plataforma priman los usuarios comprendidos en un rango de edad de entre 18 y 44 años, estimándose la media de edad entorno a los 39 años según un estudio del IAB (*Interactive Advertising Bureau*, 2019). Por lo general, los usuarios de Facebook son consumidores de otras plataformas que son propiedad de esta misma empresa como, por ejemplo, WhatsApp e Instagram.

El Hotel de Londres, al ser un hotel de lujo, tiene una clientela muy específica dispuesta a gastar dinero en su estancia para asegurarse mucha tranquilidad y unas buenas vistas sobre la bahía de la Concha. Facebook es la red social donde cuenta con más seguidores –casi 10.000–, y se le ha otorgado una nota de 4,6/5 según la opinión de más de 600 personas.

Instagram se fundó en 2010 por Kevin Systrom y Mike Krieger aunque en 2012 fue comprada por Facebook. Se trata de una aplicación cuya finalidad es la publicación de fotografías y vídeos que cuenta con 1.221 millones de usuarios a principios de 2021. La red es usada, al igual que la anterior, tanto por empresas como por particulares. El perfil del usuario es mucho más joven, con un rango de edad entre 16 y 34 años que representan casi el 63% del total de los usuarios.

El Hotel de Londres tiene más de 4.300 seguidores y 205 publicaciones. Colabora de vez en cuando con otras cuentas –como por ejemplo [@sisterandthecity](#) que se dedica a publicar planes, hoteles y restaurantes de la ciudad y alrededores– para dar a conocer las instalaciones, la maravillosa ubicación del hotel y las promociones que lanza.

Con respecto a LinkedIn, la red social vio la luz en mayo de 2003 por Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly y Jean-Luc Vaillant. Es una plataforma más enfocada al ámbito laboral donde los usuarios presentan en su perfil su currículum, experiencias laborales y buscan crear una red de contactos profesionales para obtener trabajo o prácticas o, en el caso de las empresas, contratar a personas que cumplan con los requisitos de los puestos ofertados. Se trata de uno de los mejores medios para encontrar trabajo puesto que la gente colabora y ayuda a otras personas sin esperar nada a cambio. A principios de 2021 la plataforma contaba con 727 millones de usuarios. El



rango de edad de sus usuarios está entre los 18 y 54 años, abarcando a gente más adulta y madura que otras redes. Según el estudio del IAB (2019) la edad media de los usuarios está en los 40 años.

El Hotel de Londres estrenó recientemente su perfil en LinkedIn y cuenta con casi 100 seguidores en escasas semanas. Además, gran parte de sus trabajadores tienen un perfil en LinkedIn, por lo que son muy accesibles para quienes busquen establecer un contacto profesional con el hotel.

Por último, Tripadvisor es una plataforma creada en el año 2000 por Stephen Kaufer, que permite compartir opiniones y publicar reseñas en cualquier empresa relacionada con la industria turística. Estos comentarios deben respetar una serie de requisitos puesto que no deben faltar al respeto a nadie y deben ser en todo caso relevantes para el resto de los usuarios. La edad mínima para poder dejar una reseña es de 13 años, por lo que el rango de edad de los usuarios es muy amplio, aunque hasta no tener cierto poder adquisitivo los más jóvenes no viajan tanto como los adultos.

El Hotel de Londres cuenta con aproximadamente 4.000 opiniones de clientes de múltiples nacionalidades y se encuentra en la 9ª posición de 65 hoteles en San Sebastián con una nota de 4,5/5. En su mayoría, la puntuación otorgada por los viajeros es de “Excelente” y “Muy bueno”.

#### **4.4. Caso práctico: propuesta de estrategia para las redes sociales del Hotel de Londres y de Inglaterra**

Tras la realización de las prácticas curriculares el pasado verano en el Hotel de Londres y de Inglaterra en San Sebastián, uno de los más emblemáticos de la ciudad frente a la famosa bahía de la Concha, he querido aportar mi grano de arena proponiendo estrategias con las redes sociales que emplea. Así, podrá reforzar su imagen de marca, captando la atención de su público mediante promociones y transmitiéndoles seguridad, explicando y comunicando los protocolos a seguir para asegurar el buen funcionamiento de las instalaciones, y evitar los contagios.

La estrategia que se quiere aplicar es de marketing en redes sociales. Lo más importante es crear un calendario de contenido y así tener todas las ideas ordenadas sobre lo que se quiere publicar, cuándo y en qué plataforma. Es un documento en el que se reflejan todas las publicaciones mensuales organizadas diariamente. Es un esquema visual muy práctico para los *Community Manager*<sup>9</sup> para saber las acciones que se van a llevar a cabo o el tipo de contenido que se va a publicar en determinado momento. Como bien se explicó en el capítulo II, las redes sociales son imprescindibles para la comunicación de una empresa y, por tanto, para aplicar una estrategia de marketing digital. Asimismo, el calendario establece los pasos a seguir para alcanzar los objetivos establecidos.

Según *Postcron*<sup>10</sup>, para definir un calendario de contenido se deben tener en cuenta:

- El pensamiento del público: ¿qué contenido le resulta interesante?, ¿por qué está interesado en la empresa?, ¿qué factores considera antes de realizar la compra?, etc.
- Definir el objetivo del contenido: se deben identificar los indicadores de rendimiento para saber si las estrategias de la empresa son eficaces para alcanzar sus objetivos.

---

<sup>9</sup> Según la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (AERCO), un C.M. es: “*Aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes*”.

<sup>10</sup> *Postcron* es otra plataforma dedicada a la gestión de redes sociales y programación de las publicaciones.

- Elegir las redes sociales más relevantes para conectar con el público: cuáles van a conseguir mayor impacto y repercusión en función de la edad de la audiencia. Esto dependerá también del producto o servicio que se vende y de la evolución de las distintas plataformas.
- Los temas de interés de la audiencia: en este caso, se abordarán temas como la seguridad post Covid-19, la apertura del hotel, los eventos de la ciudad, etc.

Hemos elaborado un supuesto calendario de contenido para organizar las publicaciones de las plataformas del Hotel de Londres y de Inglaterra–Facebook, Instagram, página web– de tal forma que capte la atención de sus seguidores y se dé voz para atraer a nuevos clientes. Para ello, se ha tenido en cuenta en todo momento la misión, visión y valores de la empresa y se han analizado publicaciones anteriores al estado de alarma. Además, se aconseja realizar un previo estudio de la audiencia para saber cuáles son los mejores momentos para publicar contenido. Según las estadísticas de las diferentes plataformas, los mejores días para publicar en Instagram son: lunes, jueves, viernes y domingo –sobre las 15h y 21h–, mientras que en Facebook son: miércoles, jueves, viernes y sábados –sobre las 15h, 18h30 y 20h30–. Independientemente de lo que digan las webs sobre el mejor horario para publicar en las distintas plataformas, lo más importante es investigar exhaustivamente sobre lo que espera de la empresa la audiencia y en qué momentos estará más dispuesta a consumir dicho contenido.

En la siguiente tabla se recogen las posibles publicaciones para el mes de junio de 2021, con una media de entre 2 y 3 publicaciones semanales, en la cual figuran el día de la publicación, su temática, objetivo, en qué plataformas se van a subir, así como el mensaje que se transmitirá y el tipo de contenido –fotografía, texto, etc.–. Al ser junio el mes en el que da comienzo la temporada estival, los temas de interés de la audiencia son muy precisos: qué planes hacer con la llegada del buen tiempo, organizar las vacaciones, beneficiarse de descuentos, entre otros tantos.

Semana	Día	Tema	Objetivo	Plataforma			Copy (Mensaje)	Etiquetas / Hashtags	Tipo contenido			
				FB	WEB	IN			Enlace	Texto	Imagen	Vídeo
S1 (31/05-06/06)	L 31/05	Descuento	Venta/Tráfico web				Disfruta de un 15% de descuento al reservar directamente en nuestra web	#Promoción				
	M 01/06											
	X 02/06											
	J 03/06											
	V 04/06	Apertura terraza	Promoción				Ven a disfrutar de los mejores cócteles de la Bahía en nuestras terrazas: Bar Swing y Villa Favorita	#SeAcercaElVerano				
	S 05/06											
	D 06/06	Oferta planes	Venta/Tráfico web				Regala experiencias gracias a los paquetes creados con amor e ilusión para disfrutar de una estancia inigualable en Donosti	#RegalaDonosti				
S2 (07/06-13/06)	L 07/06											
	M 08/06	Restaurante	Venta/Tráfico web				¿Todavía no conoces nuestros menús de verano? ¡Haz click en el enlace y descubre la propuesta del chef Mikel Ibero para esta temporada!	#GastronomíaDonostiarra				
	X 09/06											
	J 10/06	Covid	Información				Nuestro hotel cuenta con todas las medidas de seguridad para evitar el contagio de la Covid-19. Por ello, los protocolos de limpieza y desinfección son más importantes que nunca, para que disfrutéis de vuestra estancia, velando por vuestra seguridad y la de todos.	#EstablecimientolibredeCovid				
	V 11/06											
	S 12/06											
	D 13/06	Oferta Bihotzez	Venta/Tráfico web				Una oferta creada de todo corazón para vosotros, para los donostiarras. Para que podáis disfrutar del Hotel de Londres y de vuestra ciudad como nunca antes. Incluye: estancia de una noche en habitación doble clásica con vistas al mar y desayuno para dos personas por 150€/noche IVA incluido.	#Bihotzez				
S3 (14/06-20/06)	L 14/06	Habitaciones	Promoción				Descubre nuestras habitaciones renovadas, esta y muchas más en nuestra página web, ¡con las mejores vistas sobre la Bahía!	#Hoteldelondresydeinglaterra				
	M 15/06											
	X 16/06											
	J 17/06											
	V 18/06	Festival de Jazz	Promoción				¿Todavía no sabes dónde se celebra el mejor Festival de Jazz? ¡En un mes vuelve el Jazzaldia! Reserva tu estancia con nosotros y llévate un 20% de descuento con el código: VuelveJazzaldi	#VuelveJazzaldi				
	S 19/06											
	D 20/06											
S4 (21/06-27/06)	L 21/06	Verano	Promoción				¡Llega la temporada más esperada! Ven a disfrutar del verano en nuestro hotel con vistas a La Concha	#Summermood				
	M 22/06											
	X 23/06	San Juan	Entretenimiento				Comparte tus mejores recuerdos de la noche de San Juan y etiquétanos	#Volveremosadisfrutar				
	J 24/06											
	V 25/06											
	S 26/06											
	D 27/06											

**Tabla 3:** Calendario de contenido.

**Fuente:** Elaboración propia.

Por último, y no por ello menos relevante, se deberán analizar las estadísticas de las publicaciones, y por supuesto, medir el resultado del calendario de contenido puesto en marcha. Además, se debe mantener la relación entre el hotel y su público para que prime la confianza y se haga eco en redes, y mediante la estrategia del boca a oreja<sup>11</sup>, de la calidad de su servicio y de su dedicación a mantener una buena comunicación con su audiencia. Si el calendario editorial resulta eficaz para el hotel, entonces se deberán aplicar estrategias similares, añadiendo algo novedoso cada mes para no ser tan monótonos. En caso contrario, se deberá realizar nuevamente la fase de análisis para percibir qué es lo que busca exactamente el público y como captar su atención.

---

<sup>11</sup> El boca a oreja es una estrategia de marketing que consiste en que los clientes hablen de la marca y la recomienden, a sus conocidos, familiares y amigos.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES**

## 5. Conclusiones

La sociedad se está enfrentando desde finales de 2019 a una de las veinte pandemias que han amenazado a la humanidad. El coronavirus ha sido declarado como una de las más mortíferas de la historia. Se ha computado, a fecha del 10 de junio de 2021, unos 3,76 millones de fallecimientos. Junto a la enorme crisis sanitaria, la COVID-19 ha traído consigo también una profunda crisis económica y social. Muchas empresas se han visto obligadas a detener su actividad, lo que les ha acarreado grandes pérdidas. Otras han tenido que cerrar definitivamente sus negocios, lo que ha obligado, en ambos casos a reducir personal de su plantilla, enviando a mucha gente al paro lo que, a su vez ha provocado una gran crisis social.

A su vez, hemos analizado de la forma más completa que nos ha sido posible, el impacto del coronavirus tanto a escala global como a escala nacional, y hemos elaborado diferentes gráficos que permitan comprender la huella que ha dejado en el sector hotelero. Además, se ha indagado sobre el plan de contingencia puesto en práctica en España para facilitar la reactivación del turismo tras el fin del primer estado de alarma en junio de 2020, con perspectivas positivas para el verano de ese mismo año.

Casi todos los sectores económicos se han visto dañados, también la industria turística, de la que ha tratado este trabajo y que es una de las más importantes a nivel mundial y a escala nacional, que es lo que nos interesa. La industria turística tardará en recuperar la “normalidad” a la que se había acostumbrado en los tiempos pre-covid. Las empresas cuya actividad esté ligada con el sector, deben poner de su parte para garantizar ante todo la protección de sus públicos internos y externos y, por otra parte, buscar la forma de promocionarse para reactivar un turismo seguro de cara a las próximas temporadas.

En este TFG hemos querido conocer y entender cómo ha actuado uno de los sectores más afectados por la pandemia, para después proponer algo que nos parece novedoso: unas estrategias de comunicación de crisis, algo que es imprescindible en la búsqueda de una recuperación tanto a corto como a largo plazo. Para elaborar el plan de actuación en redes sociales se han estudiado los conceptos de comunicación interna y externa de una organización y, posteriormente, se ha profundizado sobre las redes sociales más relevantes para comunicarse en esos dos ámbitos.

El trabajo lo hemos focalizado en un caso práctico, para poder aplicarlo al Hotel de Londres y de Inglaterra, ubicado en San Sebastián, en el que he tenido la suerte de realizar mis prácticas curriculares el pasado verano, coincidiendo con la reapertura del sector hotelero tras el confinamiento provocado por la pandemia. Para ello, he debido realizar numerosas búsquedas sobre el significado de los términos más relevantes de este trabajo, algunos de ellos especialmente difíciles como es el de los planes de contingencia. Una vez entendidos los términos principales, hemos podido proceder a la propuesta de una estrategia de marketing digital y de planes de comunicación.

Así es como se ha podido desarrollar el caso práctico en el que se propone para el Hotel de Londres y de Inglaterra. La propuesta se ha basado ante todo en la elaboración de un calendario de contenidos para el mes de junio de 2021, momento en el que se inicia el periodo estival y, por tanto, el despegue de la actividad hotelera.

La originalidad de este trabajo es que nos ha permitido unir dos conceptos muy importantes: comunicación y plan de contingencia, para así proponer un modelo coherente aplicable a las redes sociales. Además, ha sido una forma óptima de profundizar en el conocimiento de la comunicación corporativa. Con su realización he podido comprender la importancia de las diferentes asignaturas estudiadas durante la carrera y aplicarla en este estudio.

La conclusión que se puede extraer de esta investigación es que resulta realmente importante comprender que las empresas deben estar preparadas ante la explosión de crisis como ésta, pues deben saber actuar en tiempo y forma antes de que los daños sean irreversibles. Por ello, el departamento de crisis es de los más relevantes en el seno de una organización, puesto que será el que indique el procedimiento a seguir y el que establecerá las estrategias de comunicación.

Finalmente, al tratarse de un tema de actualidad y muy cambiante, se han impuesto algunas limitaciones ya que resulta difícil extraer conclusiones claras del impacto que ha tenido la pandemia ya que solo se puede analizar en base a los datos obtenidos en 2020 y



los primeros meses de 2021. Resultaría interesante volver a analizar el plan de actuación y todo lo que ha traído consigo vez que ésta haya finalizado y hayan transcurrido meses, o años, hasta alcanzar la máxima recuperación de los daños causados.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

¿Qué es una crisis? (2016, 14 octubre). Deloitte Spain. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-una-crisis.html>

1&1 IONOS España S.L.U. (2020, 29 abril). *Plan de comunicación de crisis*. IONOS Startupguide. Recuperado de: <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/plan-de-comunicacion-de-crisis/#:~:text=Ante%20todo%2C%20el%20prop%C3%B3sito%20de,la%20empresa%20y%20sus%20marcas.&text=Un%20plan%20de%20comunicaci%C3%B3n%20de%20crisis%20es%20un%20conjunto%20de,ante%20una%20situaci%C3%B3n%20de%20emergencia>

*Análisis del sector hotelero en España: perspectivas tras el COVID*. (2020, 23 julio). APD España. Recuperado de: <https://www.apd.es/analisis-sector-hotelero-espana-covid/>

Boletín Oficial del Estado. (1995, noviembre). *Ley de Prevención de Riesgos Laborales*. Recuperado de: <https://www.ccoo-servicios.es/archivos/raceasistencia/LeydePrevenciondeRiesgosLaborales2007.pdf>

Castells, M. (1999) *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura: La sociedad Red*, México, Siglo XXI.

Castells, M. (2002) "La dimensión cultural de Internet", Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de: <https://www.uoc.edu/culturaxxi/esp/articles/castells0502/castells0502.html>

*Cifra mensual de turistas y excursionistas internacionales que visitaron España en 2019 y 2020*. (2021, marzo). Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/474819/evolucion-mensual-del-numero-turistas-y-excursionistas-internacionales-que-visitaron-espana/>

*Comunicación y Prevención de Riesgos Laborales*. (s. f.). Canal PRL. Recuperado de: <http://www.canalprl.com/innovacion-en-la-comunicacion-en-prl/3-comunicacion-y-prevencion-de-riesgos-laborales/>

Costa-Sánchez, Carmen; López-García, Xosé (2020). "Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones". *El profesional de la información*, v. 29, n. 3, e290304. Recuperado de: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.04>

*COVID-19: alojamientos turísticos como servicios esenciales por región en España 2020*. (2020, mayo). Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/1107316/coronavirus-hoteles-declarados-servicios-esenciales-por-el-gobierno-de-espana/>

*COVID-19: plan de ayudas directas al turismo en España en 2021*. (2021, febrero). Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/1202086/covid-19-plan-de-ayudas-directas-al-turismo-en-espana/>

D'Agostino, P. (2020, 4 agosto). *¿Cómo es la nueva realidad hotelera tras el impacto de coronavirus?* Les Roches. Recuperado de: <https://lesroches.edu/es/blog/impacto-sector-hoteler-covid-19/>

Darko, C. (2020, 23 diciembre). *Las redes sociales han cambiado la Agenda Setting de los periodistas.* Adrenalina Marketing Digital. Recuperado de: <https://www.adrenalina.es/redes-sociales-agenda-setting/>

Díaz Sampedro, M. (2009, 28 septiembre). *De 9001 a 27001: Integrando Calidad y Seguridad.* Recuperado de: <https://www.audea.com/de-9001-a-27001-integrando-calidad-y-seguridad/>

*El turismo toma medidas para reabrir | OMT.* (s. f.). UNWTO. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/reiniciar-el-turismo>

ESAN Graduate School of Business. (2020, 9 julio). *Norma ISO 22301: Elementos claves de un plan de contingencia en épocas de crisis.* Gestión | ESAN. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/07/norma-iso-22301-elementos-claves-de-un-plan-de-contingencia-en-epocas-de-crisis/>

*Evolución anual del número de visitantes internacionales en España de 2006 a 2020, por tipo.* (2021, marzo). Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/474658/visitantes-extranjeros-en-espana-por-tipo/>

Granados, Ó. (2021, 17 febrero). EL PAÍS: el periódico global. *El País.* Recuperado de: <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-02-17/turismo-como-remontar-este-2021.html>

Gruning, J. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations.* New York: Holt, Rinehart and Winston.

Gruning, J. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations.* New York: Holt, Rinehart and Winston.

*Guía de buenas prácticas para los establecimientos y trabajadores del sector turístico.* (2020). Recuperado de: [https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/turismo/Documents/Guia de Buenas Practicas Establecimientos y Trabajadores del Sector Turistico.pdf](https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/turismo/Documents/Guia%20de%20Buenas%20Practicas%20Establecimientos%20y%20Trabajadores%20del%20Sector%20Turistico.pdf)

ICTE, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, & Ministerio de Sanidad. (2020, mayo). *Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2.* Recuperado de: [https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/GuiasSectorTurismo/Guias de turismo.pdf](https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/GuiasSectorTurismo/Guias%20de%20turismo.pdf)

*Impacto del coronavirus en el turismo en España - Datos estadísticos.* (2021, marzo). Recuperado de: <https://es.statista.com/temas/6510/impacto-del-coronavirus-en-el-sector-turistico-en-espana/>

*Impacto del coronavirus en la ocupación en el sector hotelero en España en 2020.* (2021, marzo). Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/1121311/covid-19-impacto-en-la-ocupacion-hoteleria-en-espana/>

*Impacto del coronavirus en los principales indicadores de rentabilidad del sector hotelero en España en 2020.* (2021, marzo). Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/1121336/covid-19-impacto-en-el-sector-hotelerio-en-espana/>

*International Tourism and covid-19 | UNWTO.* (s. f.). UNWTO. Recuperado de: <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>

*ISO 27001 – Software ISO 27001 de Sistemas de Gestión.* (s. f.). Software ISO. Recuperado de: <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-27001/>

*ISO 27001 Paso a paso - 7 Comunicación y Sensibilización del SGSI.* (s. f.). ISO 27001. Recuperado de: <https://normaiso27001.es/fase-7-comunicacion-y-sensibilizacion-sgsi/>

*La Moncloa. Estado de Alarma.* (2021). La Moncloa. Recuperado de: <https://www.lamoncloa.gob.es/covid-19/Paginas/estado-de-alarma.aspx>

*La ocupación de los hoteles, en datos y gráficos.* (2021). Recuperado de: <https://www.epdata.es/datos/ocupacion-hoteleria-hoteles-datos-graficos/94/espana/106>

*La OMT presenta sus directrices globales para reabrir el turismo.* (2020, 28 mayo). UNWTO. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/news/omt-presenta-sus-directrices-globales-para-reabrir-el-turismo>

*Las 12 guías con protocolos anti Covid-19 del ICTE validadas por Sanidad.* (2020, 10 mayo). Hosteltur. Recuperado de: [https://www.hosteltur.com/136578\\_las-12-guias-con-protocolos-anti-covid-19-del-icte-validadas-por-sanidad.html](https://www.hosteltur.com/136578_las-12-guias-con-protocolos-anti-covid-19-del-icte-validadas-por-sanidad.html)

*Las cifras de turistas internacionales caen un 65% en la primera mitad de 2020, informa la OMT.* (2020, 15 septiembre). UNWTO. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/news/las-cifras-de-turistas-internacionales-caen-un-65-en-la-primera-mitad-de-2020-informa-la-omt>

López, M.T. et al. (2007). *Comunicación Preventiva/ Preventive Communication: Planificación Y Ejecución De Estrategias De Información Interna Y Externa Ante Situaciones De Crisis.* Recuperado de <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/11904>

Merino Bobillo, M. y Sánchez Valle, M. (2020). *Comunicación corporativa: Estrategia e Innovación.*

*Ministerio de Industria, Comercio y Turismo - Impacto COVID-19 en el Sector de Turismo.* (2020). Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Recuperado de: <https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/turismo/Paginas/index.aspx>

Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. (2020, octubre). *Real Decreto 926/2020, de 25 de octubre, por el que se declara el estado de*

*alarma para contener la propagación de infecciones causadas por el SARS-CoV-2.*  
Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/10/25/926/con>

Nieves, V. (2020, 1 octubre). *El gráfico que revela el impacto real del colapso del turismo en España respecto a otros países.* *elEconomista.es*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10800039/09/20/El-grafico-que-revela-el-impacto-real-del-colapso-del-turismo-en-Espana-respecto-a-otros-paises.html>

*Norma ISO 22301: elementos del plan de contingencia.* (2019, 5 junio). Software ISO. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2019/06/04/elementos-del-plan-de-contingencia-segun-iso-22301/>

*Número de personas fallecidas a causa del coronavirus en el mundo a fecha de 09 de marzo de 2021, por país.* (2021, marzo). Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/1095779/numero-de-muertes-causadas-por-el-coronavirus-de-wuhan-por-pais/>

Ouchi, W. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Perseus.

*Plan de Contingencia en Hoteles.* (2020, 11 junio). Prevensystem. Recuperado de: <https://www.prevensystem.com/internacional/1187/noticia-plan-de-contingencia-en-hoteles.html>

*Plan de Contingencia y Continuidad de Negocio.* (2021, 30 marzo). INCIBE. Recuperado de: <https://www.incibe.es/protege-tu-empresa/que-te-interesa/plan-contingencia-continuidad-negocio>

*Plazas en establecimientos hoteleros según categoría España 2020.* (2021, marzo). Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/501154/plazas-en-establecimientos-hoteleros-por-categoria-en-espana/>

Puyal, E. (2001) *La comunicación interna y externa en la empresa.* Recuperado de: <https://www.ciberconta.unizar.es/leccion/comui/100.HTM>

*Redes sociales para empresas: ¿cuáles son las mejores para tu negocio? | ESIC.* (2018). ESIC Business & Marketing School. Recuperado de: <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/redes-sociales-para-empresas-cuales-son-las-mejores-para-tu-negocio>