

¿Qué hace tan fuerte al turismo frente a sus crisis?

Antonio Sanjuán Pérez
Universidad de A Coruña

Las teorías sobre gestión de crisis han demostrado una eficacia práctica como pocas en materia de comunicación social. La experiencia de los últimos 20 años aproximadamente (muchos autores consideran el caso de Tylenol de 1986 como el punto de partida de las nuevas teorías) ha llevado a crear un verdadero protocolo de actuación que admite relativamente pocas variaciones en función de la organización, sector o individuo que sufre el problema. Como es natural, el seguimiento fiel de dicho protocolo no garantiza el éxito, de hecho uno de los pilares en los que se asienta sostiene el "principio de la realidad" que viene a decir eso de que podemos intentar minimizar las consecuencias, pero si la realidad es mortal, muerto estás. Y nadie parece estar libre de la muerte. ¿Nadie? Entonces ¿qué ocurre con el turismo que se repone de todo tipo de catástrofes, matanzas, guerras o epidemias? Aún sabiendo que no es lo mismo analizar una empresa, incluso un país concreto, que todo un sector internacional, hay que admitir que el turístico es uno de campos económicos que sólo parece resentirse con algún malestar temporal pero siempre sale a flote y a medio plazo se recupera de todos los males.

Analizando lo ocurrido en el período de entre siglos, los últimos doce años, se podría considerar que el turismo se muestra invulnerable a las crisis a medio plazo. Según datos de la Organización Mundial del Turismo, en 1995 se registraron menos de 500 millones de turistas internacionales. En 2006 la cifra se acercó a los 850 millones. En el medio quedaron los atentados del 11-S en

Nueva York y Washington, el 11-M de Madrid y el 7-J de Londres, cuatro de las ciudades más visitadas del mundo, el de Bali, con más de 200 muertos en plena zona de discotecas turísticas. Sólo en actuaciones vinculadas a Al Qaeda hay que contabilizar atentados en 13 países y, en general, las tensiones culturales entre Occidente y los islamistas, sin olvidar la guerra de Irak, han esparcido sus consecuencias por todos los continentes. Tampoco hay que olvidar la gripe aviar, especialmente en Asia y Oceanía, pero con alarmas extendidas por medio planeta. Y qué decir del recrudecimiento de los huracanes en el Caribe y el cataclismo del tsunami en el Índico: sólo han sido los efectos más llamativos del calentamiento global pero hay que sumar los cada vez más extendidos incendios forestales e inundaciones o la malaria alcanzando lugares donde nunca antes había llegado. Sólo entre inundaciones, incendios y mareas negras en una zona como Galicia podríamos haber asistido a un golpe mortal al sector turístico del noroeste peninsular. Sin embargo no ha sido así. ¿Por qué?

Resulta evidente que, como sector, el turismo se ha organizado ante las constantes emergencias, contingencias, crisis en general de todas clases. En la importancia de su reactivación ante cualquiera de estas situaciones se implican gobiernos, organizaciones humanitarias, multinacionales, medios de comunicación e incluso poblaciones enteras. Si estuviéramos hablando de una crisis de producto, de una empresa privada o pública o, peor aún, de una empresa de riesgo (servicios, infancia, energía, financiera, salud, etc.) muy probablemente nadie acudiría en su auxilio. Y si los motivos se entremezclan con intereses económicos o políticos enfrentados, la simple controversia podría asestar un golpe definitivo que llevase al cierre, a la venta o a la retirada estratégica con elevadísimos costes a cualquiera. Con el turismo esto no ocurre, al menos en términos globales. No obstante, las peculiaridades pueden llevar implícitas características dignas de estudio por sí mismas y por lo que de ellas se puede aprender para tratar de trasladarlas a otras actividades en la medida de lo posible.

I. LA “RESPUESTA A LOS DESASTRES” DE LA OMT

El grupo de trabajo sobre gestión de crisis de la OMT identifica en su informe del World Economic Forum de 2006 *Disaster Response: The tourism dimension, study on the Feasibility of a Global Tourism Disaster Communication Network* un marco que se podría considerar tipo y que paso a resumir en los siguientes puntos:

1. El turismo es el sector no gubernamental más importante del mundo en términos de volumen e impacto social, pero también resulta especialmente sensible a los desastres naturales y a los provocados por la

mano del hombre. Además, sus clientes toman decisiones en función a veces de pequeñas noticias o factores emocionales. Cuando un desastre golpea una región, el turista individual es el primero en marcharse y el último en volver. Se trata asimismo de un sector fragmentado en muchas pequeñas empresas con recursos limitados.

2. A la vez, por su naturaleza y dimensión, el turismo se convierte también en uno de los principales apoyos para la recuperación de una zona cuando ha sufrido una calamidad.
3. La Organización Mundial del Turismo identifica un mapa de riesgos y la consecuente red de respuesta. Ese mapa fija tres categorías principales de riesgo: medioambiental (naturales, como tsunamis, huracanes o inundaciones, y artificiales como mareas negras), geopolítico (terrorismo, guerras) y sociosanitario (pandemias como SARS, gripe aviar o ébola).
4. Dentro de la comunicación de crisis, se identifican tres grandes grupos de audiencias: los turistas (afectados y futuros), la industria turística (turoperadores y minoristas, transporte y asociaciones) y, por último, otros (familia, amigos y empresas de los turistas afectados, los medios de comunicación en general, y las organizaciones e instituciones que operan en el área afectada y en las relacionadas globalmente con la gestión del problema). Es de destacar en este punto la importancia de los distintos medios, desde Internet hasta las comunicaciones por red de datos (del sector turístico, pero también de bancos, gobiernos, etc.), inalámbricas, radiotelevisión y medios impresos. Aunque resulte obvio, debo recordar aquí el ámbito por definición internacional del sector.

El informe analiza con detalle algunas observaciones que consideran específicas del sector y que realmente encajan, descontadas las naturales particularidades, en el esquema clásico de:

- a) precrisis
- b) crisis (conexión con los afectados y evaluación del desastre)
- c) postcrisis (evaluación y recuperación económica y respuesta de marketing).

En las particularidades destacan los interlocutores específicos: organizaciones internacionales, gobiernos, organizaciones regionales, aerolíneas, turoperadores y hoteles. Sin entrar en matices, no deja de ser un análisis más o menos exhaustivo de los objetivos que hay que alcanzar en materia de comunicación para enfrentarse mejor a una crisis, idéntico al que se hace o debería hacer en cualquier otro plan de crisis.

No obstante, se destacan algunas características claves que no deben pasar inadvertidas para el correcto estudio de la cuestión. Estas son:

- El sector turístico tiene su propia red informativa, pero no está suficientemente aprovechada para situaciones de crisis.
- Las redes de alarma existentes, en general, deberían estar más conectadas con el sector.
- Cada vez hay más recursos para la recuperación tras los desastres. Las redes que utilizan también deberían ser aprovechadas por la industria turística.
- La radiotelevisión e Internet son cada vez más importantes y la industria debe interactuar con ellos durante la crisis. Facilitar una información incorrecta o incompleta puede perjudicar a la posterior recuperación turística.
- La industria ha mejorado su respuesta a los desastres, pero de forma demasiado lenta y con exceso de normativa y recomendaciones técnicas.
- Falta por reconocer y soportar la importancia del elemento humano.
- Es importante mejorar la capacidad de comunicación entre personas con diferentes intereses en una crisis. A veces son un problema las leyes sobre privacidad o la imprecisión de la información individual.
- Los desastres ocurren con frecuencia en lugares tan pobres que dependen totalmente del turismo y son por tanto los que menos medios tienen para recuperarse u obtener ayuda.

II. GAPS ESPECÍFICOS Y NO TANTO

Analizando el informe *Disaster Response*, hay que destacar que, como es lógico, las características claves expresadas en forma de “gap” o desfase negativo se plantean en clave de mejoras necesarias. Algunas son particulares del sector y el resto no son más significativas que en otras actividades, como por ejemplo, el hecho de que la atención de los medios de comunicación sea intensa y se deba aprovechar convenientemente. Esta circunstancia se esgrime de forma habitual por todo aquel que es noticia de alcance sin pretenderlo, pero los efectos negativos y positivos suelen interpretarse de manera muy distinta por el protagonista, por el técnico que lo asesora y por la audiencia. En el caso concreto del sector turístico me atrevería a decir, siguiendo un principio elemental de la teoría de la información, que la constante sucesión de acontecimientos catastróficos insensibiliza a la opinión pública y al propio mercado, que ha des-

arrollado una cierta incapacidad para relacionar las imágenes del desastre con una realidad personal tangible incluso aunque el interesado se desplace al día siguiente al escenario de la noticia y más aún si es un viajero con cierta experiencia.

Otro ejemplo que no resulta tan particular es la red propia de información. En la práctica totalidad de los sectores de alto riesgo (sanitario, energético...), existen estas redes y en realidad se cuenta con ellas de un modo u otro en toda organización moderna. Cosa distinta es que siempre se sea igual de consciente de las oportunidades que ofrece su uso. La cuestión podría reducirse a conocer si la industria turística utiliza mejor o peor esas potencialidades, pero de lo que no cabe duda es que el factor red, esencial siempre en la sociedad moderna, puede investigarse desde su aprovechamiento o tamaño pero no aporta en lo general mayor novedad.

Algo semejante sucede con cuestiones como el exceso de protocolos, normativas o recomendaciones técnicas. En los sectores más vulnerables se ha realizado un importantísimo esfuerzo para tratar de protocolizar todos los procesos en aras de la seguridad, con mayor o menor fortuna, siempre con la mejor intención y siempre con el riesgo de caer en todos los matices y por tanto en la sobreabundancia de información que se acaba por convertir en parálisis. Un buen ejemplo lo representa la colisión entre el derecho a la información y el derecho a la propia imagen en el caso de las víctimas, por no hablar de las leyes de protección a la intimidad a la hora de facilitar datos personales, buscar desaparecidos, etc. Resulta muy curioso, aunque tampoco es específico del turismo, el delicado equilibrio entre las normas y el componente emocional, tanto en las intervenciones públicas tales como declaraciones a los medios como en las actuaciones privadas. La gestión emocional de las crisis (por utilizar la terminología de, entre otros, Peter Sandman www.psandman.com en situaciones de miedo colectivo) representa un aspecto poco conocido por las organizaciones aunque lo más grave es la irresponsabilidad ética de muchos medios informativos que directamente juegan a la intensificación de las emociones con los fines más bajos y mezquinos. Por si fuera poco, se hace sentir cada vez con más fuerza la intervención de los informadores espontáneos, que, aunque sea cargados de buenas intenciones, tanto pueden ayudar como generar dificultades, bulos o leyendas, desde falsos desaparecidos a alarmas injustificadas. Internet junto con la profusión de cámaras de todo tipo no componen necesariamente un buen binomio para aportar soluciones ni información fiable y responsable.

El último de los “gaps”, el de la frecuencia de los desastres en los países más pobres que necesitan del turismo para vivir pero su propia carencia de recursos les dificulta la recuperación, es quizá uno de los aspectos más curiosos y por tanto digno de análisis. En principio es negativo, y al final también, porque la pobreza es la pobreza. Los males de los pobres aburren a las sociedades ricas, así que salvo en los primeros momentos noticiosos, los medios tampoco serán

especialmente proclives a la ayuda. Este es un clarísimo factor negativo de las crisis del sector. Y sin embargo no le afecta tanto como podría suponer una crisis semejante en ámbitos no turísticos de esos mismos países. Detengámonos un momento en el porqué.

III. UNA PECULIARIDAD TURÍSTICA: LA INTERTERRITORIALIDAD

Ante, por ejemplo una crisis sanitaria tipo ébola o sida, la pobreza no sólo es un agravante, sino que el desinterés mundial o la indiferencia moral lleva a plantearla como una causa perdida más típica del Tercer Mundo. Los pobres enferman y se mueren mientras las multinacionales farmacéuticas investigan sobre cuestiones mucho más rentables como la caída del cabello o el desarrollo de sustancias adelgazantes, circunstancia sobre la que tampoco se les puede criticar demasiado, al fin y al cabo cuando descubren algún remedio a una enfermedad pandémica surgen las voces exigiendo su donación. Los esfuerzos para luchar contra las crisis en países pobres quedan así en manos de la solidaridad y la justicia social. Salvo cuando surge algún tipo de interés. Y el turístico es uno de ellos.

Naturalmente se puede pensar que cuando un destino turístico sufre un desastre medioambiental, geopolítico o sociosanitario siempre aparecen alternativas para los mercados emisores, los cuales son al fin y al cabo los que controlan el sector. ¿Un tsunami en el Índico?, pues todo se traslada al Caribe o a las Canarias. ¿Huracanes en el Golfo de México?, pues bien para el Egeo o para Hawai. ¿Atentados en Egipto?, los Balcanes se recuperan o Turquía se consolida. Dicho de otro modo: el destino sustitutivo está ahí para evitar la crisis global. Pero ocurre que la industria emisora, los mayoristas, las aerolíneas, los grandes grupos hoteleros tienen intereses locales en esos países pobres, asociados con frecuencia a los reducidos costes laborales de esas economías y no otras, con importantes inversiones inmobiliarias y con circuitos ensayados hasta el más mínimo detalle en ese preciso punto geográfico. La crisis turística de un país pobre es una ruina para grandes empresas de los países ricos y esto es un motivo mucho más imperioso, aunque resulte lamentable admitirlo, que la solidaridad internacional. Estamos ante una mezcla de intereses cercana a la que en otros sectores, como el energético, se podría calificar de modelo colonial pero la diferencia es tan sutil como definitiva: aquí se mueven clientes hacia los productos, no a la inversa. Los países pobres pueden no querer que sus productos sean explotados por otros, pero todos sin excepción, como los países ricos, quieren recibir visitantes. La globalización crea con el turismo un motor indiscutible de bienestar y desarrollo.

Dicho esto, queda identificada una paradójica fortaleza del turismo para superar las crisis: los intereses cruzados, no enfrentados, entre países ricos y pobres. Los poderes gubernamentales lo apuntalan en la medida de sus posibilidades también por puro interés. Una primera conclusión que aprendemos del turismo: una actividad será más recuperable en la medida en que existan más intereses cruzados y menos enfrentados, logre que su actividad reporte beneficios de la manera más interrelacionada posible, incluida la interterritorialidad.

IV. COMENTARIOS A LAS DIRECTRICES DE LA OMT PARA LA GESTIÓN DE CRISIS

En la actuación de la Organización Mundial para el Turismo frente a las crisis destaca su documento de directrices de gestión¹⁵³, incluido en el segundo volumen del citado informe del *World Economic Forum* de 2006 *Disaster Response*, aunque por su importancia práctica se han convertido en un folleto por sí mismo para conseguir su máxima difusión.

El documento es técnicamente irreprochable. En algo más de quince páginas se ofrece un conciso recetario de actuaciones que bien puede suscribir casi cualquier actividad humana para enfrentarse ante los problemas. Define las crisis obviamente en relación a los turistas como “un suceso imprevisto que afecta a la confianza de los viajeros en un destino e interfiere en la posibilidad de seguir operando normalmente”. Reconoce que “independientemente del tipo de emergencia que surja, las técnicas para afrontarla eficazmente son bastante similares. Una buena comunicación basada en los principios de la honestidad y la transparencia es esencial para gestionar con éxito una crisis, pero hay otras áreas del turismo que han de tenerse en cuenta, en especial: a) las comunicaciones, b) la promoción, c) la seguridad y d) los estudios de mercado.” Quizá lo más reseñable en esta estructura sea la importancia concedida al apartado de los estudios de mercado; aunque el posterior desarrollo no lo subraye con la misma intensidad, se debe por lo menos reconocer que no todos los planes, especialmente los de origen privado y los de pequeñas y medianas organizaciones, dedican atención a este importante aspecto. De cualquier modo, esta inclusión sólo muestra la talla intelectual en los redactores de las directrices y en la institución que los patrocina, en todo caso acostumbrada por definición al estudio del mercado turístico, no una razón que justifique especiales fortalezas ante las crisis por parte del sector.

¹⁵³ http://www.world-tourism.org/mkt/committees/recovery/1278_directrices%20crisis.pdf

A partir de ese punto, el folleto inicia el recetario con el esquema habitual: antes de la crisis, durante y después. Permítaseme reproducir aquí los enunciados:

1. ANTES DE UNA CRISIS: PREPARARSE PARA LO PEOR

A) Puesta en marcha de una estrategia de comunicación

- Prepare un plan de gestión de crisis
- Designe portavoces
- Cree un departamento de prensa y comunicaciones
- Comuníquese regularmente con los medios
- Preste atención a los medios de comunicación locales
- Forme a los portavoces en materia de seguridad.

En este apartado nada llama especialmente la atención: planificación, portavocía, dirección de comunicación y contacto permanente con los medios incluidos los locales forman el abc elemental de este tipo de recomendaciones.

B) Planificación de la promoción

- Elabore una base de datos de agentes interesados en el sector turístico
- Incorpore un sistema de envío masivo de mensajes electrónicos o faxes
- Actúe con honestidad y ética en la promoción
- Aparte una reserva presupuestaria para emergencias
- No entre en la guerra de las advertencias de viaje
- Mejore la comunicación con los turistas en materia de seguridad
- Anime a los turistas a informarse sobre prácticas de alimentación seguras

A este respecto, sólo cabe comentar la particularidad sobre las advertencias de viaje. El resto se podría encuadrar también en el tipo de estrategias generales relacionadas con la planificación de la promoción. Pero no entrar en las guerras de las advertencias de viaje, esas recomendaciones frecuentemente gubernamentales o de la OMS de no viajar a determinados países por los motivos más variados, supone una directriz contradictoria con la pauta de comportamiento general en comunicación de replicar a las informaciones que puedan perjudicarnos. El folleto dice que:

“Las advertencias de viaje deberían emitirse según el artículo 6 del Código Ético Mundial para el Turismo de la OMT, en el que se estipula que los gobiernos deberían "facilitar esas informaciones sin perjudicar de forma injustificada ni exagerada el sector turístico de los países receptores y los intereses de sus propios operadores". Esas advertencias de viaje deberían consensuarse, antes de emitirse, con las autoridades del país receptor y con los profesionales de los viajes. Además, deberían limitarse a zonas geográficas específicas, en lugar de abarcar todo un país, y retirarse tan pronto como se haya restablecido la normalidad. Evite las advertencias de viaje vengativas.”

Aparte del desideratum, es una postura inteligente optar por la no intervención, en primer lugar porque la batalla de la credibilidad o bien está perdida de antemano o bien se ganaría pírricamente, con enormes gastos en promoción y obteniendo la enemistad de la entidad emisora de la advertencia, quien, por cierto, suele tener más medios para acabar venciendo; y en segundo término porque no hay que olvidar que las advertencias tienen un fin de seguridad que no podemos obviar aunque estemos totalmente convencidos de que son injustificadas, de forma muy especial en los casos de los viajes de placer.

C) Revisión de los sistemas de seguridad

- Mantenga una relación de trabajo con otros departamentos gubernamentales responsables de seguridad
- Participe en la definición de los mecanismos de seguridad
- Designe un punto de contacto nacional de seguridad turística
- Forme al personal local en cuestiones de seguridad
- Instituya una policía turística o centros de atención telefónica para casos de emergencia

D) Disponibilidad inmediata de estudios

- Establezca contactos sólidos con interlocutores clave del sector privado
- Haga un seguimiento de los ingresos de turistas en los hospitales
- Haga un seguimiento de los delitos perpetrados contra turistas

De los apartados C y D poco se puede decir, con la salvedad del seguimiento de delitos contra turistas. Cada sector debe conocer cuáles son los indicadores de riesgo o de la percepción de riesgo que tienen sus clientes y no cabe duda de que tanto los delitos como las correspondientes informaciones periódicas al respecto provocan situaciones de crisis de comunicación de ciertas di-

mensionaciones que no necesariamente tienen que estar basadas en la realidad objetiva de la peligrosidad..

2. DURANTE UNA CRISIS: MINIMIZAR LOS DAÑOS DE UNA CRISIS

A) Comunicaciones desde la primera línea

- Sea honesto y transparente
- No imponga un apagón informativo
- Cree un centro de prensa
- Actúe con rapidez
- Recuerde a las víctimas
- Evite la especulación y las promesas categóricas
- Presente la crisis en su contexto
- Contradiga las afirmaciones falsas
- Aproveche los focos de los medios de comunicación para destacar aspectos positivos
- Incorpore información sobre la crisis en la web
- Colabore con otras fuentes de noticias

B) Duras decisiones sobre promoción

- Comuníquese directamente con el sector de los viajes
- Cambie el mensaje promocional para abordar las preocupaciones en materia de seguridad
- Siga adelante con los eventos promocionales y las muestras itinerantes
- Consiga incrementar el presupuesto promocional
- Ponga en marcha una asistencia financiera o medidas fiscales para apoyar a las empresas turísticas

C) Garantía de seguridad

- Instale una línea de atención telefónica
- Compruebe lo que se está haciendo para mejorar la seguridad
- Póngase de acuerdo con los servicios de seguridad para garantizar el acceso de los medios de comunicación
- Establezca una comunicación interna

D) Tácticas de investigación rápida

- Conozca a sus visitantes
- Supervise los informes de los medios

Como se ve, durante la crisis no existe ninguna directriz especialmente llamativa ni diferente de cualquier otro sector.

3. DESPUÉS DE UNA CRISIS: RESTABLECER LA CONFIANZA DE LOS TURISTAS

A) Comunicaciones de potenciación de la imagen

- Anticípese en las comunicaciones
- Busque noticias positivas
- Incremente los viajes de familiarización para los periodistas
- Recuerde los aniversarios
- Anticípese a las acciones judiciales
- Cree su propio canal de difusión de noticias en la web del destino
- Únase a la campaña mundial sobre las comunicaciones en el turismo

En este apartado cabe hacer una breve mención a los *fam trips* o viajes de familiarización, una técnica de relaciones públicas muy frecuente en el sector que, en el caso de los dedicados a periodistas, se puede confundir con una rentabilidad mal entendida a corto plazo: el reportaje de agradecimiento por el viaje. No es necesario obtener esta “compensación” al gasto de invitar a los periodistas. Lo importante es lograr que la propia prensa como audiencia, además de cómo medio, perciba la realidad que queremos transmitir. Hay que reconocer que esta técnica de los *fam trips* goza de una gran tradición en el turismo, y en cambio es una excepción en el común de la industria. No obstante puede ser perfectamente utilizada por otros sectores, de manera casi idéntica cuando entre sus características está la presencia en varias latitudes y de forma adaptada cuando se trata de que los periodistas se familiaricen con instalaciones, procesos de fabricación o distribución o simplemente con peculiaridades técnicas que no suelen ser tratadas con precisión por los medios. Las visitas y el contacto personal ayudan a su entendimiento.

B) Flexibilidad en la promoción

- Cree nuevos productos para mercados especiales
- Diríjase a los viajeros con experiencia e intereses especiales

- Cree ofertas a precios especiales
- Oriente con rapidez la promoción a los mercados más prometedores
- Incremente la promoción en el mercado interno
- Incremente los viajes de familiarización para operadores turísticos y los eventos especiales
- Tómese en serio las advertencias de viaje
- Intensifique la cooperación

Como se ve, desde el punto de vista de la promoción el trabajo tras una crisis turística se dispara en la misma intensidad que en cualquier otra actividad: ofertas especiales, relaciones públicas... pero una vez más aparece la política recomendada sobre las advertencias de viaje:

“Póngase en contacto con los gobiernos que hayan emitido advertencias de viaje contra el destino. Proporciónese información regular sobre la crisis, con detalles sobre el lugar exacto del incidente, lo que se está haciendo para que la zona sea más segura y a qué lugares se puede viajar sin riesgo. Empiece a presionar al Gobierno e invite a representantes a que vean la situación por sí mismos.”

C) Seguridad para el futuro

- Evalúe los procedimientos de seguridad
- Anime a mejorar la calidad de los servicios y de las instalaciones

D) Empleo eficaz de los estudios

- Sondee la percepción que tienen de su destino los mercados emisores.

Nada que mencionar al respecto, cabe reseñar, eso sí, que el documento concluye con la descripción del equipo de acción formado por 11 expertos internacionales que pueden ofrecer servicios tales como auditorías de la preparación para la crisis, preparación de planes de gestión de crisis, seminarios sobre comunicación, asesoramiento por teléfono o correo electrónico o asistencia de emergencia sobre el terreno durante una situación de crisis. Esto da muestra del interés que la OMT tiene en colaborar dentro del campo de la gestión de crisis. No cabe duda de que contar con la colaboración de un equipo de expertos mundiales es una facilidad que no todos los sectores tiene, pero su identificación y posible contacto debería estar incluido en cualquier plan de crisis que se pueda considerar como tal, para evitar entre otras cosas la frecuente aparición de “ex-

perros de emergencia” que aparecen por la puerta cuando la crisis es pública ofreciendo sus servicios para salir de ella lo mejor parados posible.

V. LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN EN GENERAL DE LA OMT

Cabría por último hacer una mención global a la política de comunicación que la OMT y la gran industria turística han emprendido en los últimos años. Nadie puede atribuir una relación directa entre esta estrategia y los buenos resultados en la recuperación que parecen tener las crisis turísticas, pero no está de más repararla por si algún aspecto pudiera interesar.

Por lo pronto la Organización Mundial para el Turismo se presenta a sí misma como una agencia de Naciones Unidas comprometida con el turismo y con los objetivos de desarrollo del milenio. Entre sus programas se encuentran: ayuda al desarrollo, competitividad comercio de servicios turísticos, coordinación de la gestión de destinos, desarrollo sostenible, educación y gestión del conocimiento, estadísticas y evaluación económica del turismo, evaluación de riesgo y gestión de crisis, *e-tourism*, información y comunicación y tendencias del mercado. Es decir, al menos siete de estos programas tienen un aprovechamiento directo en la construcción de la imagen positiva del turismo, en la gestión de su comunicación, en las tecnologías de la comunicación. Su trabajo en defensa de la infancia, del turismo como motor del desarrollo, lucha contra el cambio climático o la pobreza, etc., conforman un colosal programa de relaciones públicas, más aún, muestran una orientación comunicativa tan rotunda que bien podría avergonzar a otras industrias que presumen de responsabilidad social corporativa o de costosas campañas puntuales que no son más que simples lavados de cara sobre la imagen de su actividad. Incluso aquellos programas más relacionados con el mercado incluyen una mentalidad informativa y divulgativa utilizable por los medios tanto en una situación de crisis como posterior, sin mencionar el posible uso en clave positiva que periódicamente puede conseguir en ausencia de problemas. Esa labor ha logrado impregnar al sector de un halo positivo en lo social, en lo político y en lo económico por encima de características negativas como la sobreexplotación de la costa, la especulación urbanística, el imperialismo cultural, lujo ofensivo, masificación, caos organizativo, *chiringuismo* empresarial, destrucción de recursos ecológicos y el largo etcétera que podría enumerarse.

VI. CONCLUSIÓN: LA “RESILIENCE” DEL TURISMO ANTE LAS CRISIS

El mundo de la ingeniería utiliza el término “resilience” para definir la cantidad de energía que puede absorber un material antes de deformarse irreversiblemente. La psicología importó el término aplicándolo a la capacidad de las

personas para sobreponerse a situaciones traumáticas. De ahí pasó al campo de la gestión de empresas y, lógicamente, de la gestión de crisis. La “resiliencia” definida no tanto como resistencia inflexible o fortaleza sin más, sino como capacidad de adaptación a entornos inestables y a eventualidades puede ser una cualidad de los ejecutivos o de las plantillas laborales, pero también de cualquier otro tipo de grupo humano, incluido un sector como el turístico.

¿En qué se basa la “resiliencia” turística? En resumen, entre las particularidades que convierten al turístico en un sector especialmente resistente ante las crisis se encuentran:

1. El cruce de intereses entre los destinos y los emisores de los turistas. Dicho de otra forma, el producto-destino, que a su vez forma parte del producto-paquete turístico, con frecuencia está diseñado a medias entre organizaciones de países receptores y países emisores o distribuidores. Y en todo caso los beneficios están interrelacionados de modo lo suficientemente equilibrado (aunque no siempre justo) como para que el motor económico interterritorial se ponga en marcha de forma decidida y con rapidez.
2. La política sectorial en general tiene la comunicación como uno de los pilares sobre los que sustentar el desarrollo turístico. Esto, que podría parecer una obviedad, no lo es tanto a poco que se comparen otros hipersectores en los que la comunicación se reduce en el mejor de los casos a cuestiones publicitarias, cuando no se opta directamente por la opacidad pública. El turismo se prepara para la crisis y lo explica, trabaja en la seguridad del producto destino y del producto viaje y hace gala de ello.
3. Además, se presenta a sí mismo como pilar del desarrollo económico de la humanidad. Encarga trabajos de campo y estudios que lo demuestran y colabora a generar un estado de opinión general proclive a la actividad. Así, los gobiernos no sólo están convencidos de sus bondades desde un punto de vista de rentabilidad directa sino también desde la perspectiva de la imagen, con un alto grado de componente social y político. Se ha logrado hasta luchar con la visión de un turismo de masas homogeneizante, convirtiéndolo en un instrumento para la comunicación de la diferenciación cultural. Esto es aceptado por una mayoría de la opinión pública, incluidas las organizaciones no gubernamentales.
4. El turismo como producto es muy deseado o muy necesario, tanto por los turistas, que lo consideran uno de los mayores placeres de consumo, como por los receptores, algunos de los cuales viven esencialmente de los ingresos que les genera. En paralelo, la globalización de la actividad económica convierte el viaje en una herramienta de trabajo.

Viaje por placer o negocios, junto con el alojamiento y la experiencia global, componen un *mix* con pocos sustitutivos al que afecta más la crisis del propio viajero que la del sector o del destino. El grado de insustituibilidad, aunque sea cultural, es un factor decisivo como bien demuestran la fortaleza de la carne ante la crisis de las vacas locas o la del sexo frente a la crisis del sida, por citar dos ejemplos muy evidentes.